



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ :
«ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ»

Ειδίκευση: Λήψη αποφάσεων & σχεδιασμός πολιτικών υγείας
Ακαδημαϊκό Έτος 2022-2023

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
«Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΕ ΓΕΝΟΣΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΑ»

ΟΝΟΜΑ
ΚΟΡΝΕΛΑΚΗ ΖΩΗ

ΑΘΗΝΑ
2024



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ :
«ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ»**

**Ειδίκευση: Λήψη αποφάσεων & σχεδιασμός πολιτικών υγείας
Ακαδημαϊκό Έτος 2022-2023**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Η ΗΓΕΣΙΑ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΤΗΣ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ ΜΕ ΓΕΝΟΣΗΜΑ ΦΑΡΜΑΚΑ»**

ΟΝΟΜΑ

ΚΟΡΝΕΛΑΚΗ ΖΩΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Βασιλική Παπανικολάου, Αν. Καθηγήτρια

ΑΘΗΝΑ 2024



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF PUBLIC HEALTH
DEPARTMENT PUBLIC HEALTH POLICY**

Diploma

MSc

Thesis Title

**« LEADERSHIP AS A COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY
WITH GENERIC MEDICINES »**

Student name and surname:

Zoi Kornelaki

Registration Number:

22088

Supervisor name and surname:

Vasiliki Papanikolaou



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή
Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι
Εξεταστική Επιτροπή:

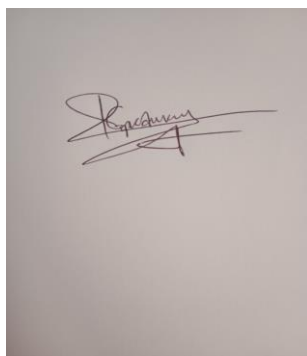
ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1. ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΠΑΠΑΝΙΚΟΛΑΟΥ	ΑΝ.ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ, ΠΑΔΑ	
2. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΑΘΑΝΑΣΑΚΗΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΠΑΔΑ	
3. ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΚΑΡΑΜΠΛΗ	ΜΕΛΟΣ ΕΔΙΠ, ΠΑΔΑ	

*Η εργασία αφιερώνεται στους γονείς μου
Στέργιο & Αγγελική*

Copyright © Κορνελάκη Ζωή, Τμήμα Πολιτικών Δημόσιας Υγείας, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, 2024. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All Rights reserved.

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Ηγεσία, Καινοτομία & Πολιτικές Αξίας στην Υγεία, του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας, της Σχολής Δημόσιας Υγείας του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας.

Βεβαιώνω ότι η παρούσα Διπλωματική Εργασία είναι αποτέλεσμα δικής μου δουλειάς και δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής. Στις δημοσιευμένες ή μη δημοσιευμένες πηγές που αναφέρω έχω χρησιμοποιήσει εισαγωγικά όπου απαιτείται και έχω παραθέσει τις πηγές τους στο τμήμα της βιβλιογραφίας.

A rectangular box containing a handwritten signature in black ink. The signature is stylized and appears to read 'Zoi Kornelaki'.

Υπογραφή: Κορνελάκη Ζωή

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΚΟΡΝΕΛΑΚΗ ΖΩΗ του ΣΤΕΡΓΙΟΥ, με αριθμό μητρώου 22088 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΗΓΕΣΙΑ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΞΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΓΕΙΑ» του Τμήματος ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ της Σχολής ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

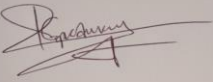
Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

ΟΝΟΜΑ

ΚΟΡΝΕΛΑΚΗ ΖΩΗ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

A rectangular box containing a handwritten signature in dark ink. The signature is cursive and appears to read 'Kornelaki Zoi'.

Περίληψη

Εισαγωγή: Η ιστορία των φαρμακευτικών εταιρειών είναι μια πολύπλοκη και εξελισσόμενη ιστορία που έχει επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των επιστημονικών ανακαλύψεων, των τεχνολογικών εξελίξεων, των κοινωνικών αναγκών και των νομικών πλαισίων. Οι φαρμακευτικές εταιρείες αναπτύχθηκαν σταδιακά κατά τη διάρκεια του 19ου και 20ού αιώνα, με τις πρώτες μεγάλες εταιρείες να ιδρύονται κυρίως στην Ευρώπη και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση η συγγραφική προσέγγιση αφορά την ηγεσία όπου αποτελεί κρίσιμο πλεονέκτημα για μια φαρμακευτική εταιρεία και μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία μιας εταιρείας στην αγορά φαρμάκων. Παρά τις προκλήσεις, οι φαρμακευτικές εταιρείες συνεχίζουν να αναζητούν νέες θεραπείες και φάρμακα για να βελτιώσουν την υγεία και την ποιότητα ζωής των ανθρώπων. Επίσης, οι ηθικές και δεοντολογικές προκλήσεις, καθώς και οι συζητήσεις σχετικά με την προσιτότητα και την πρόσβαση στην υγειονομική περίθαλψη, παραμένουν σημαντικά θέματα στον χώρο της υγείας και της φαρμακευτικής βιομηχανίας.

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας ανασκοπικής διπλωματικής εργασίας είναι πως η ηγεσία μπορεί να καθορίσει την διαχρονική και επιτυχημένη πορεία μιας φαρμακευτικής εταιρείας που παράγει γενόσημα φάρμακα με στόχους οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επίκαιροι, εφικτοί και συναφείς με τις ανάγκες και τις προκλήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Μεθοδολογία: Πραγματοποιήθηκε Βιβλιογραφική Ανασκόπηση στις βάσεις δεδομένων της Αμερικανικής Εθνικής Ιατρικής Βιβλιοθήκης των Εθνικών Ινστιτούτων Υγείας (PubMed - National Institutes of Health), GoogleScholar και Biomed central. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο ανασκόπησης Population, Intervention, Comparison and Outcomes (PICO). Για την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά, pharmaceutical industry, forms of leadership, goals, strategies, alliances, crises, globalization, innovation, developing countries. Η χρονική διάρκεια της αναζήτησης ήταν από το έτος 1995 έως το 2023 και οι γλώσσες αναζήτησης ήταν η αγγλική και η ελληνική.

Αποτελέσματα: Σύγχρονη και μελλοντική μορφή ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική που θα διασφαλίσει την αειφόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας και οι λόγοι που την καταδεικνύουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας με γενόσημα φάρμακα σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η άμεση προσαρμογή χρήσης τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων για την επιτάχυνση της ανακάλυψης φαρμάκων και την προσαρμογή των θεραπειών.

Συμπεράσματα: Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να δυσχεράνουν το μέλλον μιας φαρμακευτικής εταιρείας με γενόσημα φάρμακα ωστόσο μια ηγεσία ευέλικτη, καινοτόμα, με σαφές όραμα και ικανή να προσαρμοστεί στις αλλαγές και τις προκλήσεις του περιβάλλοντος της, μπορεί να διασφαλίσει την αειφόρο ανάπτυξη.

Λέξεις – κλειδιά: φαρμακευτική βιομηχανία, μορφές ηγεσίας, στόχοι, στρατηγικές, συμμαχίες, κρίσεις, παγκοσμιοποίηση, καινοτομία, αναπτυσσόμενες χώρες.

Abstract

Introduction: The history of pharmaceutical companies is a complex and evolving history that has been influenced by many factors, including scientific discoveries, technological developments, social needs, and legal frameworks. Pharmaceutical companies developed gradually during the 19th and 20th centuries, with the first major companies being established mainly in Europe and the United States. In the literature review, the authorship approach concerns leadership, where it is a critical asset for a pharmaceutical company and can significantly affect a company's competitiveness and success in the pharmaceutical market. Despite the challenges, pharmaceutical companies continue to seek new treatments and medicines to improve people's health and quality of life. Also, ethical and ethical challenges, as well as debates about affordability and access to healthcare, remain important issues in the health and pharmaceutical industries.

Purpose: The purpose of this diploma thesis is how leadership can determine the longitudinal and successful course of a pharmaceutical company that produces generic drugs with objectives that are specific, measurable, timely, achievable and relevant to the needs and challenges of the competitive environment.

Methodology: A Literature Review was conducted in the databases of the American National Medical Library of the National Institutes of Health (PubMed) GoogleScholar and Biomed central. The literature review was conducted using the Population, Intervention, Comparison and Outcomes (PICO) review method. The keywords pharmaceutical industry, leadership, goals, strategies, alliances, crises, globalization, innovate on, developing countries were used for the search. The duration of the search was from the year 1995 to 2023 and the search languages were English and Greek.

Results: Modern and future forms of leadership such as transformative that will ensure the sustainable growth of a pharmaceutical company and the reasons that point to it as a competitive advantage of a generic pharmaceutical company globally are the immediate adaptation of the use of technologies such as artificial intelligence and data analysis to accelerate drug discovery and adapt treatments.

Conclusions: There are many factors that can hinder the future of a pharmaceutical company, but a leadership that is flexible, innovative and able to adapt to the changes and challenges of its environment can ensure sustainable development.

Keywords: pharmaceutical industry, forms of leadership, goals, strategies, alliances, crises, globalization, innovation, developing countries.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	ΣΕΛΙΔΕΣ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	9
ABSTRACT.....	11
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	12
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	12
A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	15
1.1 Βασικοί τομείς διαφοράς φαρμακευτικών εταιρειών με γενόσημα και πρωτότυπα φάρμακα.....	15
1.2 Μέθοδος προσέγγισης της μελλοντικής εισόδου γενόσημων φαρμάκων.....	18
1.2.1 Διπλώματα ευρεσιτεχνίας δραστικών συστατικών και δευτερογενή διπλώματα ευρεσιτεχνίας.....	19
1.2.2 Παγκόσμια ζήτηση για γενόσημα φάρμακα αντί για πρωτότυπα.....	19
1.2.3 Το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς γενόσημων φαρμάκων.....	20
1.2.4 Λόγοι μη επαρκούς μεριδίου αγοράς για τα γενόσημα στην Ελλάδα.....	21
1.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
2.1 Διοικητική ηγεσία φαρμακευτικών εταιρειών.....	23
2.2 Μορφές ηγεσίας.....	24
2.2.1 Ηγεσία laissez-faire.....	24
2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία.....	24
2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία	25
2.2.4 Δημοκρατική ή Συμμετοχική Ηγεσία.....	26
2.2.5 Συναισθηματική Ηγεσία	27
2.2.6 Συντηρητική Ηγεσία	28
2.2.7 Κατευθυντική ή Οριενταλιστική Ηγεσία	29
2.2.8 Αυθεντική ηγεσία.....	29
2.2.9 Στρατηγική ηγεσία.....	30
2.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	32
3.1 Είδη κρίσεων στην φαρμακευτική βιομηχανία.....	32
3.2 Ηγεσία και στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεων.....	33
3.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου.....	34
B. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.Μεθοδολογία.....	36
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	36
4.1.1 Ερευνητικά ερωτήματα.....	36
4.2 Μεθοδολογία.....	36
4.2.1 Κριτήρια ένταξης μελετών.....	36
4.2.2 Αναζήτηση μελετών και λέξεις κλειδιά.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Αποτελέσματα.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Συζήτηση.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.Συμπεράσματα – προτάσεις	46
7.1 Συμπεράσματα.....	46
7.2 Προτάσεις.....	46
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	49
Κατάλογος Γραφημάτων	
Διάγραμμα ροής (flow diagram) 1. Φάσεις διαδικασίας συστηματικής ανασκόπησης.....	37

A ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλές φαρμακευτικές εταιρείες σε όλο τον κόσμο που αναπτύσσουν και κατασκευάζουν πρωτότυπα φάρμακα. Αυτές οι εταιρείες επενδύουν σημαντικούς πόρους στην έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων που μπορούν να βελτιώσουν την υγεία και την ποιότητα ζωής των ασθενών. Οι φαρμακευτικές εταιρείες προσπαθούν να ανακαλύψουν νέα φάρμακα για τη θεραπεία διαφόρων ασθενειών και παθήσεων, όπως καρκίνος, καρδιακές παθήσεις, διαβήτης, και πολλές άλλες. Αυτές οι εταιρείες διαθέτουν εκτεταμένα ερευνητικά και αναπτυξιακά τμήματα που αναζητούν νέες θεραπείες και φάρμακα για διάφορες ασθένειες. Είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η αναζήτηση και η ανάπτυξη νέων φαρμάκων είναι μια διαδικασία που μπορεί να διαρκέσει αρκετά χρόνια και να απαιτήσει σημαντικές επενδύσεις. Στον ελληνικό χώρο, υπάρχουν φαρμακευτικές εταιρείες που αναπτύσσουν και παράγουν πρωτότυπα φάρμακα, είτε με δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης είτε με την εισαγωγή νέων φαρμάκων στην ελληνική αγορά. Πολλές διεθνείς φαρμακευτικές εταιρείες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά και αναπτύσσουν πρωτότυπα φάρμακα ή συνεργάζονται με ελληνικές εταιρείες για την εισαγωγή νέων φαρμάκων.¹

Αυτές οι εταιρείες έχουν έδρες σε διάφορα μέρη του κόσμου και αναπτύσσουν πρωτότυπα φάρμακα που συχνά διατίθενται και στην ελληνική αγορά. Συχνά, συνεργάζονται και με τοπικές ελληνικές εταιρείες ή έχουν θυγατρικές στην Ελλάδα που διαχειρίζονται τη διανομή και την προώθηση των φαρμάκων τους στην τοπική αγορά. Ωστόσο υπάρχουν και φαρμακευτικές εταιρείες που παράγουν γενόσημα φάρμακα, τα οποία είναι φάρμακα που περιέχουν τα ίδια δραστικά συστατικά με τα αρχικά φάρμακα που κυκλοφορούν υπό ένα εμπορικό όνομα. Τα γενόσημα φάρμακα είναι συνήθως πολύ πιο οικονομικά από τα αρχικά φάρμακα και χρησιμοποιούνται ευρέως για τη θεραπεία διάφορων ασθενειών. Οι γενόσημες εκδόσεις προσφέρουν εναλλακτικές λύσεις που είναι πιο προσιτές για τους ασθενείς.¹

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Βασικοί τομείς διαφοράς φαρμακευτικών εταιρειών με γενόσημα και πρωτότυπα φάρμακα

Σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης, η ανάπτυξη και διάθεση πρωτοτύπων φαρμάκων είναι διαδικασία που συνοδεύεται από σημαντικά υψηλά κόστη. Οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν διάφορες δαπάνες στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Η έρευνα και ανάπτυξη απαιτεί σημαντικά κεφάλαια για την εξέταση νέων ιδεών, την προετοιμασία κλινικών δοκιμών και την ανάπτυξη φαρμακευτικών προϊόντων. Οι δαπάνες αυτές μπορούν να αγγίξουν πολύ υψηλά κόστη. Οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να χρηματοδοτούν τις κλινικές δοκιμές για να αξιολογήσουν την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των φαρμάκων τους. Οι δαπάνες αυτές είναι επίσης υψηλές, καθώς περιλαμβάνουν το κόστος της πρόσληψης ειδικού προσωπικού και τη διαχείριση των δοκιμών. Η διαδικασία για την έγκριση ενός πρωτοτύπου φαρμάκου από τις υγειονομικές αρχές είναι μακροχρόνια και πολύπλοκη. Οι εταιρείες πρέπει να καλύψουν το κόστος της εκτίμησης της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας, καθώς και τη διαβίβαση των απαιτούμενων δεδομένων στις υγειονομικές αρχές. Μετά την εγκριτική, οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να επενδύσουν στην παραγωγή του φαρμάκου σε μεγάλες κλίμακες, με πρόσθετες δαπάνες για εγκαταστάσεις, προσωπικό και εξοπλισμό. Το ύψος των δαπανών αντικατοπτρίζει την ανάγκη για έρευνα και ανάπτυξη πρωτοτύπων φαρμάκων και τη σημαντική προσπάθεια που καταβάλλεται για την ανάπτυξη νέων θεραπειών.

Οι φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων φαρμάκων παράγουν φάρμακα που είναι γενικά πολύ οικονομικότερα από τα αντίστοιχα αναφοράς φάρμακα. Τα κόστη για τις φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων φαρμάκων είναι συνήθως χαμηλότερα σε σύγκριση με την ανάπτυξη και την έρευνα πρωτοτύπων φαρμάκων. Για να εισαχθούν γενόσημα φάρμακα στην αγορά, οι φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων φαρμάκων πρέπει να υποβάλουν αίτηση στις υγειονομικές αρχές και να αποδείξουν ότι τα γενόσημα φάρμακα είναι ισοδύναμα και ασφαλή με τα αντίστοιχα αρχικά φάρμακα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει κάποιες δαπάνες. Οι φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων φαρμάκων πρέπει να διαχειρίζονται τη διανομή των γενοσήμων φαρμάκων προς τους φαρμακοποιούς και τα φαρμακεία. Αυτό περιλαμβάνει κόστη μεταφοράς και αποθήκευσης.

Γενικά, τα γενόσημα φάρμακα είναι πιο οικονομικά για τους ασθενείς, καθώς οι φαρμακευτικές εταιρείες γενοσήμων φαρμάκων επικεντρώνονται στη μαζική παραγωγή και στην εξοικονόμηση κόστους. Ωστόσο, η διαδικασία για την έγκριση και παραγωγή

γενόσημων φαρμάκων απαιτεί επίσης επενδύσεις και δαπάνες από τις εταιρείες που τα παράγουν.¹

Όσον αφορά την εμπορική προώθηση των γενόσημων φαρμάκων αξίζει να αναφερθεί πως διαφέρει από εκείνη των πρωτότυπων φαρμάκων κυρίως λόγω του γεγονότος ότι τα γενόσημα φάρμακα είναι αντίγραφα φαρμάκων που έχουν ήδη εισέλθει στην αγορά και έχουν υποστεί προστασία διπλώματος ευρεσιτεχνίας.

Ορισμένες βασικές διαφορές αφορούν την σύνθεση και τις ιδιότητες, την εμφάνιση και συσκευασία, την τιμή, την διαφήμιση και την προώθηση, την αγορά και τις άδειες. Πιο συγκεκριμένα τα γενόσημα φάρμακα έχουν την ίδια δραστική ουσία με τα πρωτότυπα, αλλά μπορεί να υπάρχουν μικροδιαφορές στις συνιστώσες τους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει την απόδοση και την ασφάλειά τους. Η εμφάνιση και η συσκευασία των γενόσημων φαρμάκων μπορεί να διαφέρει από αυτές των πρωτότυπων. Τα γενόσημα φάρμακα συνήθως είναι πιο οικονομικά από τα πρωτότυπα, καθώς οι κατασκευαστές τους δεν χρειάζεται να επενδύσουν στην έρευνα και ανάπτυξη. Οι εταιρείες γενόσημων φαρμάκων εστιάζουν συχνά στη διαφήμιση της οικονομικής προσφοράς και της ισοδυναμίας στη δράση με τα πρωτότυπα φάρμακα. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες πρωτότυπων φαρμάκων εστιάζουν συνήθως στην ανωτερότητα, την καινοτομία και την ασφάλεια των προϊόντων τους

Τα πρωτότυπα φάρμακα πρέπει να περάσουν από μία περίπλοκη και δαπανηρή διαδικασία έγκρισης από τις υγειονομικές αρχές. Αφού λήξει η άδεια, άλλες εταιρείες μπορούν να παράγουν γενόσημα φάρμακα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνισμού, προωθώντας τη μείωση των τιμών.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι παρόλες τις διαφορές αυτές, τα γενόσημα φάρμακα υποβάλλονται σε αυστηρούς ελέγχους ποιότητας και αποτελεσματικότητας προτού εγκριθούν για χρήση.

Σχετικά με τα κόστη τα γενόσημα φάρμακα συνήθως είναι φθηνότερα από τα πρωτότυπα, καθώς υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που συμβάλλουν σε αυτήν τη διαφορά στα κόστη. Τα πρωτότυπα φάρμακα απαιτούν σημαντικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για να ανακαλυφθούν και να αναπτυχθούν. Αυτό συχνά συνεπάγεται υψηλά κόστη για τις φαρμακευτικές εταιρείες. Από την άλλη πλευρά, οι κατασκευαστές γενόσημων φαρμάκων δεν χρειάζεται να επενδύσουν τόσο πολύ σε αυτόν τον τομέα, καθιστώντας τα γενόσημα φάρμακα οικονομικά πιο προσιτά. Οι φαρμακευτικές εταιρείες που αναπτύσσουν πρωτότυπα φάρμακα έχουν το πλεονέκτημα της προστασίας διπλώματος ευρεσιτεχνίας για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούν να αντιγραφούν από άλλες

εταιρείες, και μπορούν να τιμολογούν υψηλές τιμές για τα πρωτότυπα φάρμακα.^{2,3} Αφού λήξει η περίοδος προστασίας, άλλες εταιρείες μπορούν να παράγουν γενόσημες εκδοχές, οι οποίες είναι συνήθως φθηνότερες. Οι κατασκευαστές γενόσημων φαρμάκων συχνά μπορούν να εξοικονομήσουν σε κόστη παραγωγής, καθώς η διαδικασία παραγωγής τους γίνεται μετά τη λήξη της περιόδου προστασίας του διπλώματος ευρεσιτεχνίας και δεν απαιτεί τόσες σημαντικές έρευνες και δοκιμές όσο η ανάπτυξη πρωτότυπων φαρμάκων.

Η παρουσία ανταγωνισμού στην αγορά γενόσημων φαρμάκων οδηγεί σε μεγαλύτερο ανταγωνιστικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα τη μείωση των τιμών.

Συνολικά, τα γενόσημα φάρμακα συνεισφέρουν στη μείωση του κόστους της υγειονομικής περίθαλψης, επιτρέποντας σε περισσότερους ανθρώπους να έχουν πρόσβαση σε αποτελεσματική θεραπεία.

Σημαντικό κρίνεται να αναφερθεί πως ο ανταγωνισμός μεταξύ γενόσημων και πρωτότυπων φαρμάκων είναι ένα πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Ένας εξ αυτών είναι πως τα πρωτότυπα φάρμακα που πρωτοεμφανίζονται στην αγορά έχουν μια περίοδο προστασίας κατά την οποία μόνο η φαρμακευτική εταιρεία που τα ανέπτυξε έχει το δικαίωμα να παράγει και να διακινεί αυτά τα φάρμακα. Μόλις αυτή η περίοδος λήξει, άλλες εταιρείες μπορούν να παράγουν γενόσημες εκδοχές, δημιουργώντας έναν πιο έντονο ανταγωνισμό στην αγορά. Οι φαρμακευτικές εταιρείες που αναπτύσσουν πρωτότυπα φάρμακα επενδύουν σημαντικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη προκειμένου να ανακαλύψουν και να αναπτύξουν νέα φάρμακα. Αυτό αυξάνει το κόστος παραγωγής των πρωτότυπων φαρμάκων. Αντίθετα, οι κατασκευαστές γενόσημων φαρμάκων δεν χρειάζεται να καλύψουν τα ίδια υψηλά κόστη έρευνας. Οι φαρμακευτικές εταιρείες πρωτότυπων φαρμάκων συνήθως τιμολογούν τα προϊόντα τους υψηλότερα, λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά κόστη έρευνας, τον χρόνο και το ρίσκο. Από την άλλη πλευρά, τα γενόσημα φάρμακα εισέρχονται συνήθως στην αγορά με χαμηλότερες τιμές, καθώς οι κατασκευαστές δεν έχουν τα ίδια υψηλά κόστη παραγωγής. Ενώ οι βιομηχανίες γενόσημων φαρμάκων προσπαθούν να είναι ισοδύναμες με τα πρωτότυπα φάρμακα σε ό,τι αφορά τη δραστική ουσία, μπορεί να υπάρχουν μικροδιαφορές στις συνιστώσες ή στις διαδικασίες παραγωγής, που ενδέχεται να επηρεάσουν την απόδοση και την ασφάλεια.

Ο ανταγωνισμός ανάμεσα σε γενόσημα και πρωτότυπα φάρμακα είναι ουσιαστικός για τη διασφάλιση της διαθεσιμότητας ποικίλων επιλογών στην αγορά και τη μείωση του κόστους της υγειονομικής περίθαλψης. Τα πνευματικά δικαιώματα σε μια φαρμακευτική εταιρεία γενόσημων φαρμάκων και σε μια φαρμακευτική εταιρεία με πρωτότυπα διαφέρουν κυρίως λόγω της περιόδου διπλωματικής προστασίας και της διαδικασίας έγκρισης των φαρμάκων.

Η πρωτότυπη εταιρεία έχει πνευματικά δικαιώματα σχετικά με τη δομή του φαρμάκου, τη διαδικασία παρασκευής του, τα δοκιμαστικά δεδομένα και άλλες πτυχές που αφορούν την ανάπτυξη και την παρασκευή του. Οι οι φαρμακευτικές εταιρείες γενόσημων φαρμάκων έχουν το δικαίωμα να παράγουν τη γενόσημη έκδοση του φαρμάκου, αλλά χωρίς να παραβιάζουν τα πνευματικά δικαιώματα της πρωτότυπης εταιρείας.

Οι παραπάνω διαφορές στα πνευματικά δικαιώματα επηρεάζουν τον τρόπο παραγωγής, έγκρισης και διάθεσης στην αγορά των φαρμάκων από τα δύο είδη εταιρειών.^{2,3}

1.2 Μέθοδος προσέγγισης της μελλοντικής εισόδου γενόσημων φαρμάκων

Η μέθοδος προσέγγισης της μελλοντικής εισόδου γενόσημων φαρμάκων περιλαμβάνει διάφορα βήματα και διαδικασίες που έχουν ως στόχο την εκτίμηση, την έγκριση και την είσοδο νέων γενόσημων φαρμάκων στην αγορά. Οι φαρμακευτικές εταιρείες πραγματοποιούν έρευνα για την ανάπτυξη νέων φαρμάκων. Αυτή η φάση περιλαμβάνει δοκιμές, προσομοιώσεις σε εργαστηριακό περιβάλλον, και κλινικές δοκιμές σε ανθρώπους.

Όταν πια η εταιρεία πιστεύει ότι ένα νέο γενόσημο φάρμακο είναι έτοιμο για είσοδο στην αγορά, υποβάλλει αίτηση έγκρισης στις αρμόδιες υγειονομικές αρχές (όπως ο Food and Drug Administration - FDA στις Ηνωμένες Πολιτείες ή οι αντίστοιχες ευρωπαϊκές υγειονομικές αρχές). Οι κλινικές δοκιμές που λαμβάνουν χώρα αποτελούν μια κρίσιμη φάση, όπου το φάρμακο δοκιμάζεται σε μεγάλο αριθμό ασθενών για να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητά και η ασφάλειά του. Οι υγειονομικές αρχές εξετάζουν τα δεδομένα από τις κλινικές δοκιμές και αποφασίζουν εάν το φάρμακο πληροί τις προϋποθέσεις για έγκριση. Εάν η υγειονομική αρχή εγκρίνει το φάρμακο, η εταιρεία μπορεί να το εισάγει στην αγορά. Σε συνέχεια αυτών σε επίπεδο εμπορικότητας μετά την έγκριση, η εταιρεία προωθεί το γενόσημο φάρμακο στους γιατρούς, τους φαρμακοποιούς και το κοινό.

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η διαδικασία αυτή διαφέρει ανάλογα με τη χώρα και το σύστημα υγείας, αλλά γενικά ακολουθεί κοινά βήματα που προσδιορίζονται από τις υγειονομικές αρχές και τους φαρμακευτικούς οργανισμούς.^{4,5}

1.2.1 Διπλώματα ευρεσιτεχνίας δραστικών συστατικών και δευτερογενή διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικές κατηγορίες: διπλώματα ευρεσιτεχνίας δραστικών συστατικών (ή εκτεταμένων) και δευτερογενή διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Ας εξηγήσουμε κάθε κατηγορία:

Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας Δραστικών Συστατικών (ή Εκτεταμένων):

Δραστικά Συστατικά (Active Ingredients): Αφορούν τα βασικά συστατικά ενός προϊόντος ή μιας τεχνολογίας που έχουν θεραπευτικές, προφυλακτικές ή διαγνωστικές ιδιότητες. Σε περίπτωση φαρμάκων, είναι συχνά η ουσία που παρέχει τη θεραπεία.

Εκτεταμένα Διπλώματα (Extended Patents): Αναφέρονται σε εκτεταμένες μορφές του δραστικού συστατικού, όπως συγκεκριμένες φαρμακευτικές συνθέσεις, δόσεις, μορφές απελευθέρωσης, κ.ά. Στον τομέα της φαρμακευτικής, αυτές οι εκτεταμένες προστασίες μπορεί να επιτρέπουν στην εταιρεία να κατέχει προνομιακή θέση στην αγορά για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα.⁶

Δευτερογενή Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας:

Σχετίζονται με Παρεμπόδιση ή Επέκταση: Συχνά, δευτερογενή διπλώματα εκδίδονται για παρεμπόδιση ή επέκταση του αρχικού διπλώματος. Αυτά μπορεί να συνδέονται με εξελίξεις, βελτιώσεις, ή νέες εφαρμογές του αρχικού εφευρέτη.

Η κατηγοριοποίηση ανάμεσα σε αυτές τις δύο κατηγορίες επιτρέπει στις φαρμακευτικές εταιρείες να προστατεύουν όχι μόνο το δραστικό συστατικό, αλλά και διάφορες πτυχές της τεχνολογίας ή της σύνθεσης που μπορεί να επιτρέπουν την παραγωγή και εμπορία του προϊόντος για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα⁶

1.2.2 Παγκόσμια ζήτηση για γενόσημα φάρμακα αντί για πρωτότυπα

Η παγκόσμια ζήτηση για γενόσημα φάρμακα έχει αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με τα πρωτότυπα φάρμακα, και αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως η οικονομική προσιτότητα, η λήξη διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι ρυθμιστικές απαιτήσεις, η αύξηση παραγωγικότητας, διευρυμένος ανταγωνισμός και οι καινοτομίες σε βιομοειδή φάρμακα. Συγκεκριμένα τα γενόσημα φάρμακα συνήθως είναι οικονομικά προσιτά σε σύγκριση με τα πρωτότυπα. Αυτό καθιστά δυνατή την πρόσβαση σε θεραπείες για μεγαλύτερο αριθμό ασθενών και υγειονομικά συστήματα που προσπαθούν να ελέγξουν τη δαπάνη υγείας. Όταν λήγουν τα

διπλώματα ευρεσιτεχνίας των πρωτότυπων φαρμάκων, άλλες εταιρείες μπορούν να παράγουν γενόσημες εκδοχές. Αυτό δημιουργεί ανταγωνισμό και οδηγεί σε μειωμένες τιμές. Οι ρυθμιστικοί φορείς επιβάλλουν υψηλές προδιαγραφές ασφαλείας και αποτελεσματικότητας για τα γενόσημα φάρμακα, εξασφαλίζοντας ότι είναι ισοδύναμα με τα πρωτότυπα. Οι χώρες με αυξημένη παραγωγή γενόσημων φαρμάκων συνεισφέρουν στην αύξηση της διαθεσιμότητας και μειώνουν το κόστος για τον καταναλωτή. Ο αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ παραγωγών γενόσημων φαρμάκων οδηγεί σε μειωμένες τιμές και βελτίωση της ποιότητας. Τα γενόσημα φάρμακα δεν περιορίζονται πλέον μόνο σε χημικά φάρμακα. Υπάρχει αυξανόμενη καινοτομία στα βιομοειδή φάρμακα (biosimilars), που παρέχουν ανταγωνισμό σε ακόμη πιο προηγμένα ιατρικά προϊόντα.

Η παγκόσμια αύξηση της ζήτησης για γενόσημα φάρμακα αντανακλά τη συνειδητοποίηση της ανάγκης για βιώσιμες και οικονομικά προσιτές λύσεις στον τομέα της υγείας.⁷

1.2.3 Το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς γενόσημων φαρμάκων

Τα δεδομένα για το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς γενόσημων φαρμάκων μπορεί να υπόκεινται σε συνεχείς αλλαγές και ενημερώσεις. Η αγορά αυτή είναι πολύ δυναμική και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως οι εξελίξεις στην ιατρική τεχνολογία, την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση των καταναλωτών, καθώς και από τις αλλαγές στις νομοθετικές και οικονομικές συνθήκες.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της IQVIA (πρώην IMS Health) και άλλων οργανισμών παρακολούθησης της φαρμακευτικής αγοράς, το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς γενόσημων φαρμάκων υπολογίζεται σε δισεκατομμύρια. Η αύξηση της χρήσης γενόσημων φαρμάκων έχει συμβάλει σημαντικά στη μείωση του κόστους της θεραπείας και στη διασφάλιση της πρόσβασης σε φαρμακευτική θεραπεία παγκοσμίως.

Συγκεκριμένα το μέγεθος της παγκόσμιας αγοράς γενόσημων φαρμάκων αποτιμήθηκε σε 439,37 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ το 2022 και προβλέπεται να φτάσει περίπου τα 670,82 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ έως το 2030, αυξανόμενο με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 5,4% κατά την περίοδο πρόβλεψης 2022 έως 2030.⁸

1.2.4 Λόγοι μη επαρκούς μεριδίου αγοράς για τα γενόσημα στην Ελλάδα

Η απόκτηση επαρκούς μεριδίου αγοράς για τα γενόσημα φάρμακα σε μια χώρα μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, και η κατάσταση αυτή μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα. Στην Ελλάδα, υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που ενδέχεται να εξηγούν τον περιορισμένο αριθμό των γενοσήμων φαρμάκων στην αγορά. Από το 2010 εφαρμόστηκαν στην Ελλάδα τα μνημόνια συνεννόησης ως μέτρο δημοσιονομικής προσαρμογής. Η δημόσια φαρμακευτική δαπάνη ήταν ένας από τους κύριους στόχους αυτής της υλοποίησης. Πολυάριθμες πολιτικές, στοχευμένες στη φαρμακευτική δαπάνη, μείωσαν τον φαρμακευτικό προϋπολογισμό κατά 60,5%. Ωστόσο, η διείσδυση των γενοσήμων στην Ελλάδα παρέμεινε από τις χαμηλότερες μεταξύ των χωρών του ΟΟΣΑ. Ωστόσο η ευαισθητοποίηση και η προτίμηση των ιατρών και των καταναλωτών μπορεί να επηρεάσουν την επιλογή φαρμάκων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ιατροί ή οι ασθενείς μπορεί να προτιμούν τα πρωτότυπα φάρμακα λόγω επιπλέον εμπιστοσύνης ή ενδείξεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα. Οι πολιτικές ρυθμίσεις και οικονομικές συνθήκες μπορεί να επηρεάσουν την προτίμηση για γενόσημα φάρμακα. Εάν οι ασθενείς δεν έχουν επαρκή κάλυψη από την ασφάλιση για τα φάρμακά τους, οι γιατροί και οι ασθενείς ενδέχεται να προτιμούν πρωτότυπα φάρμακα που ενδέχεται να έχουν υψηλότερο κόστος. Η ευαισθησία προς την ποιότητα και την ασφάλεια των φαρμάκων επηρεάζει την προτίμηση για πρωτότυπα φάρμακα, όπου οι ασθενείς και οι ιατροί θεωρούν πιο αξιόπιστα τα φάρμακα που έχουν περάσει από τις αυστηρές διαδικασίες κλινικών δοκιμών. Η εκπαίδευση των ιατρών και η ενημέρωση των καταναλωτών σχετικά με τα οφέλη και τους κινδύνους των γενοσήμων φαρμάκων είναι σημαντικές. Η έλλειψη ενημέρωσης ή η ύπαρξη παρανοήσεων μπορεί να επηρεάσει την χρήση των γενοσήμων φαρμάκων. Οι παραπάνω παράγοντες είναι μερικοί μόνο από τους πολλούς που επηρεάζουν την πρόοδο των γενοσήμων φαρμάκων στην αγορά της Ελλάδας. Η συνεχής εκπαίδευση, ενημέρωση και προώθηση της οικονομικής και ποιοτικής αξίας των γενοσήμων φαρμάκων μπορεί να συμβάλει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.^{8,9,10}

1.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Ο ανταγωνισμός μεταξύ εταιρειών με γενόσημα φάρμακα και πρωτότυπα έχει σημαντικό ρόλο στον τομέα της φαρμακευτικής βιομηχανίας, και η ύπαρξή του φέρνει διάφορα οφέλη. Ο ανταγωνισμός προωθεί τη δημιουργία μιας υγιούς αγοράς, επιτρέποντας στους καταναλωτές να έχουν περισσότερες επιλογές και μειώνοντας τις τιμές των φαρμάκων,

κινητοποιεί τις εταιρείες να επενδύουν σε έρευνα και καινοτομία για τη δημιουργία νέων φαρμάκων και θεραπειών, δημιουργεί ποικιλία στην αγορά, προσφέροντας περισσότερες επιλογές στους ασθενείς, μπορεί να προωθήσει υψηλότερα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας για τα φάρμακα, καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να ξεχωρίσουν στην αγορά, συνήθως οδηγεί σε μείωση των τιμών, ενισχύοντας έτσι την οικονομική προσιτότητα των θεραπειών και μειώνοντας τα κόστη της υγειονομικής φροντίδας.

Οι χαμηλότερες τιμές που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό μπορούν να βελτιώσουν την πρόσβαση σε θεραπείες και να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής για ασθενείς.

Ωστόσο, ο ανταγωνισμός πρέπει να είναι υγιής και να συμμορφώνεται με τα ηθικά πρότυπα και τις κανονιστικές απαιτήσεις για την προστασία των ασθενών και την ασφάλεια των φαρμάκων. Η ευνοούμενη ανάπτυξη των γενόσημων φαρμάκων μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι προωθούν την παραγωγή, την πρόσβαση και την ανταγωνιστικότητά τους. Η δημιουργία ενός φιλικού περιβάλλοντος με διαφανείς και δίκαιες διαδικασίες εγκρίσεων για τα γενόσημα φάρμακα ενθαρρύνει τις εταιρείες να επενδύουν σε περισσότερες γενόσημες εκδοχές.

Προγράμματα που χορηγούν επιδοτήσεις ή φορολογικά κίνητρα για την έρευνα και ανάπτυξη γενόσημων φαρμάκων μπορούν να ενθαρρύνουν τις φαρμακευτικές εταιρείες να επενδύουν σε αυτόν τον τομέα. Η δημιουργία διαφανών διαδικασιών για την πρόσβαση στην αγορά και η μείωση γραφειοκρατικών εμποδίων μπορεί να επιταχύνει την κυκλοφορία γενόσημων φαρμάκων. Εκπαίδευση των επαγγελματιών υγείας και του κοινού σχετικά με την ισοδυναμία των γενόσημων φαρμάκων με τα πρωτότυπα μπορεί να μειώσει τυχόν αντίσταση ή προκατάληψη. Η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων στην εγκριτική διαδικασία και στην ανταλλαγή γενόσημων φαρμάκων στην αγορά είναι σημαντική για την επιτυχία τους. Συμφωνίες και συνεργασία με γενόσημους κατασκευαστές μπορούν να εξασφαλίσουν αξιόπιστη παραγωγή και διανομή των γενόσημων φαρμάκων. Προγράμματα προστασίας της καταναλωτικής συνείδησης μπορούν να προστατεύσουν τα δικαιώματα των καταναλωτών και να ενισχύσουν την αξιοπιστία των γενόσημων φαρμάκων. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που συνδυάζει αυτές τις πτυχές μπορεί να ενθαρρύνει τη βιώσιμη ανάπτυξη και αποδοτικότητα των γενόσημων φαρμάκων.¹⁰

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Διοικητική ηγεσία φαρμακευτικών εταιρειών

Η διοικητική ηγεσία στις φαρμακευτικές εταιρείες είναι κρίσιμη για την ανάπτυξη, την καινοτομία και τη γενικότερη επιτυχία της εταιρείας στον ανταγωνιστικό κόσμο της υγειονομικής βιομηχανίας. Η διοικητική ηγεσία αναλαμβάνει τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας, καθώς επίσης και τη διαχείριση των διαφόρων πτυχών της επιχείρησης.

Οι διοικητικοί ηγέτες σε φαρμακευτικές εταιρείες μπορεί να καλύπτουν διάφορες θέσεις και ρόλους, συμπεριλαμβανομένων:

1. Διευθύνοντας Σύμβουλος (CEO): Ο CEO είναι ο υψηλότερος διοικητικός αξιωματούχος, υπεύθυνος για τη συνολική κατεύθυνση και στρατηγική της εταιρείας. Αποφασίζει τη στρατηγική και καθοδηγεί τις άλλες διοικητικές θέσεις.
2. Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors): Το Διοικητικό Συμβούλιο είναι υπεύθυνο για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και την εποπτεία της γενικής διαχείρισης. Συνήθως αποτελείται από εξωτερικούς συμβούλους και εκπροσώπους της εταιρείας.
3. Διευθύνων Σύμβουλος (COO): Ο COO είναι υπεύθυνος για την καθημερινή λειτουργία της εταιρείας. Συχνά αναλαμβάνει τον ρόλο της εφαρμογής της στρατηγικής που καθορίζει το Διοικητικό Συμβούλιο
4. Διευθύνοντας Σύμβουλος για την Έρευνα και την Ανάπτυξη (R&D): Ο υπεύθυνος για την Έρευνα και την Ανάπτυξη εποπτεύει τον τομέα που αναζητά νέα φάρμακα και θεραπείες.
5. Διευθύνων Σύμβουλος για τις Χρηματοοικονομικές Υποθέσεις (CFO): Ο CFO διαχειρίζεται τις οικονομικές πτυχές της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών αναφορών και της στρατηγικής χρηματοδότησης.
6. Διευθύνων Σύμβουλος για το Μάρκετινγκ και τις Πωλήσεις: Ο υπεύθυνος για το Μάρκετινγκ και τις Πωλήσεις επικεντρώνεται στην προώθηση και την πώληση των προϊόντων.

Συνολικά, η διοικητική ηγεσία σε μια φαρμακευτική εταιρεία πρέπει να έχει ισχυρή επίγνωση των επιστημονικών, ρυθμιστικών και οικονομικών προκλήσεων που σχετίζονται με τη βιομηχανία της υγείας. Επίσης, πρέπει να διατηρεί υψηλά πρότυπα δεοντολογίας και ασφάλειας για την παραγωγή και την προώθηση των φαρμάκων.¹¹

2.2 Μορφές ηγεσίας

2.2.1 Ηγεσία *laissez-faire*

Η ηγεσία "*laissez-faire*" είναι ένας όρος που προέρχεται από τα γαλλικά και σημαίνει "αφήστε τους να κάνουν." Στο πλαίσιο της διοίκησης και της ηγεσίας, η *laissez-faire* ηγεσία αναφέρεται σε μια προσέγγιση όπου ο ηγέτης επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν αποφάσεις και να δραστηριοποιούνται με ελάχιστη επίβλεψη ή καθοδήγηση.¹²

Κύρια χαρακτηριστικά της ηγεσίας *laissez-faire*:

1. Ελευθερία Ενεργειών:

Ο ηγέτης δίνει στα μέλη της ομάδας πλήρη ελευθερία για να λαμβάνουν αποφάσεις και να εκτελούν εργασίες χωρίς ενεργό παρέμβαση.

2. Ελάχιστη Καθοδήγηση:

Ο ηγέτης παρέχει ελάχιστη καθοδήγηση ή κατευθυντήριες οδηγίες. Εμπιστεύεται τις ικανότητες και τις γνώσεις των μελών της ομάδας.

3. Αυτοοργάνωση:

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να οργανώνονται και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους χωρίς να υπάρχει έντονη επίβλεψη.

4. Προώθηση Δημιουργικότητας:

Αυξάνεται η δυνατότητα δημιουργικής σκέψης και καινοτομίας, καθώς τα μέλη της ομάδας είναι ελεύθερα να εκφράζουν και να υλοποιούν τις ιδέες τους.

Η ηγεσία *laissez-faire* μπορεί να είναι αποτελεσματική σε καταστάσεις όπου οι άνθρωποι είναι έμπειροι, αυτο-κινούμενοι και δημιουργικοί. Ωστόσο, σε περιπτώσεις όπου χρειάζεται σαφής καθοδήγηση ή είναι πιθανό να υπάρξει έλλειψη οργάνωσης, μπορεί να προκληθούν δυσκολίες. Η επιτυχία της ηγεσίας *laissez-faire* εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα χαρακτηριστικά της ομάδας και του περιβάλλοντος εργασίας.¹²

2.2.2 Μετασχηματιστική ηγεσία

Η μετασχηματιστική ηγεσία αναφέρεται σε μια ηγετική προσέγγιση που στοχεύει στο να μετασχηματίσει τους ανθρώπους και το περιβάλλον εργασίας με σκοπό τη βελτίωση και την ανάπτυξη. Αυτή η μορφή ηγεσίας επικεντρώνεται στην ενθάρρυνση των μελών της ομάδας να αναπτύσσονται προσωπικά και επαγγελματικά, ενώ παράλληλα προωθεί την αλλαγή και την καινοτομία.¹³

Ορισμένες χαρακτηριστικές πτυχές της μετασχηματιστικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

1. Ενθάρρυνση της Αυτογενέσεως (Empowerment):

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη και να λαμβάνουν αποφάσεις με αυτονομία.

2. Προσωπική Ανάπτυξη:

Η μετασχηματιστική ηγεσία δίνει έμφαση στην προσωπική ανάπτυξη των μελών της ομάδας, ενθαρρύνοντας την εκμάθηση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων.

3. Κοινωνική Δικαιοσύνη και Ηθική:

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες δίνουν έμφαση στην κοινωνική δικαιοσύνη και την ηθική συμπεριφορά, προάγοντας αξίες όπως η δικαιοσύνη, η συμπόνια και η ανοικτή επικοινωνία.

4. Καλλιέργεια Κοινότητας:

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες ενθαρρύνουν τη δημιουργία μιας κοινότητας μέσα στην ομάδα τους, όπου οι άνθρωποι αισθάνονται συνδεδεμένοι και υποστηρίζονται.

5. Ανοιχτή Επικοινωνία:

Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προωθούν την ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία με τα μέλη της ομάδας, ακούγοντας τις απόψεις τους και ενθαρρύνοντας την ανταλλαγή ιδεών.

Εκτός από τη μετασχηματιστική ηγεσία, υπάρχουν και άλλες μορφές ηγεσίας, όπως η μεταβατική ηγεσία που στοχεύει στη διαχείριση αλλαγών και η συντηρητική ηγεσία που συντηρεί το υπάρχον σύστημα. Κάθε μορφή ηγεσίας έχει τα δικά της χαρακτηριστικά και προσεγγίσεις.¹³

2.2.3 Συναλλακτική ηγεσία

Η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership) αναφέρεται σε μια ηγετική προσέγγιση που επικεντρώνεται στη δημιουργία και διαχείριση συναλλαγών μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας, η σχέση μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων βασίζεται σε ανταλλαγή υπηρεσιών, ανταμοιβές και κυρώσεις.¹⁴

Κύρια χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας:

1. Κίνητρο μέσω Ανταμοιβής:

Ο ηγέτης προσφέρει ανταμοιβές στα μέλη της ομάδας για την εκτέλεση καθηκόντων ή την επίτευξη στόχων. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι χρηματικές, προαγωγές, ή άλλου είδους επιβραβεύσεις.

2. Καθοδήγηση μέσω Κανόνων και Κυρώσεων:

Ο ηγέτης θέτει σαφείς κανόνες και προσδιορίζει τις συνέπειες για τη μη συμμόρφωση. Οι κυρώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν πειθαρχικά μέτρα ή απώλεια προνομίων.

3.Εμπιστοσύνη με Βάση την Εκτέλεση:

Η εμπιστοσύνη μεταξύ ηγέτη και ακολούθων δημιουργείται κυρίως μέσω της επίτευξης στόχων και της εκτέλεσης των καθηκόντων.

4.Δομημένη Σχέση:

Ο ηγέτης παρέχει σαφείς κατευθύνσεις και προσδιορίζει τα ρόλα και τα καθήκοντα των μελών της ομάδας.

5.Επικέντρωση στην Εργασία:

Η προσοχή του ηγέτη επικεντρώνεται στην οργάνωση και την εκτέλεση των εργασιών, με έμφαση στα αποτελέσματα.

Παρόλο που η συναλλακτική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένες καταστάσεις, κρίνεται ότι μπορεί να περιορίζει τη δημιουργικότητα και την ενσυναίσθηση των μελών της ομάδας. Σε περιβάλλοντα που απαιτούν καινοτομία και αντιμετώπιση προβλημάτων, η συναλλακτική ηγεσία ενδέχεται να μην είναι η πιο κατάλληλη.¹⁴

2.2.4 Δημοκρατική Ή Συμμετοχική Ηγεσία

Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία είναι μια προσέγγιση όπου η λήψη αποφάσεων και η καθοδήγηση της ομάδας γίνονται με συμμετοχή των μελών της ομάδας. Σε αυτό το μοντέλο ηγεσίας, η εξουσία και η ευθύνη κατανέμονται ευρέως μεταξύ των μελών της ομάδας, και οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαδικασίες συζήτησης και ψηφοφορίας.

Κύρια χαρακτηριστικά της δημοκρατικής ή συμμετοχικής ηγεσίας:

1. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων:

Τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, συνεισφέροντας ιδέες και γνώμες.

2. Κοινή Ευθύνη:

Οι ευθύνες και η εξουσία κατανέμονται δίκαια μεταξύ των μελών της ομάδας. Υπάρχει αίσθηση κοινής ευθύνης για την επίτευξη στόχων.

3. Ανοιχτή Επικοινωνία:

Υπάρχει ελεύθερη ροή επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και τον ηγέτη. Η επικοινωνία είναι ανοιχτή και διαφανής.

4. Διαχείριση Συγκρούσεων μέσω Διαλόγου:

Οι συγκρούσεις και οι διαφορές αντιμετωπίζονται μέσω διαλόγου και συζήτησης. Ο στόχος είναι η επίλυση προβλημάτων με συνεργασία.

5. Ενίσχυση Κατανόησης:

Ο ηγέτης προσπαθεί να κατανοήσει τις ανάγκες, τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των μελών της ομάδας.

6. Εκτίμηση της Ποικιλομορφίας:

Η ποικιλομορφία και οι διαφορετικότητες εκτιμώνται και χρησιμοποιούνται ως πλούτο για την επίτευξη ισορροπίας και καλύτερων λύσεων.

Η δημοκρατική ή συμμετοχική ηγεσία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή ενσυναίσθηση, ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και αυξημένη αφοσίωση των μελών της ομάδας. Ωστόσο, μπορεί να απαιτήσει περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για τη λήψη αποφάσεων.¹⁵

2.2.5 Συναισθηματική Ηγεσία

Η συναισθηματική ηγεσία αναφέρεται σε μια ηγετική προσέγγιση που επικεντρώνεται στη διαχείριση των συναισθημάτων, τόσο του ηγέτη όσο και των μελών της ομάδας. Αυτή η προσέγγιση θεωρεί ότι η αντίληψη και η διαχείριση των συναισθημάτων επηρεάζει σημαντικά την απόδοση, την ευημερία και τη συνολική δυναμική μιας ομάδας.

Κύρια χαρακτηριστικά της συναισθηματικής ηγεσίας:

1. Ενθάρρυνση της Συναισθηματικής Ταύτισης:

Οι συναισθηματικοί ηγέτες προωθούν τη συναισθηματική σύνδεση μεταξύ τους και με τον ηγέτη. Αυτό συνεισφέρει στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος εργασίας.

2. Αντίληψη των Συναισθημάτων:

Ο ηγέτης είναι ευαίσθητοποιημένος στα συναισθήματα του εαυτού του και των άλλων. Κατανοεί τις επιπτώσεις των συναισθημάτων στην απόδοση.

3. Διαχείριση των Συναισθημάτων:

Οι συναισθηματικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται τα δικά τους συναισθήματα και να επηρεάζουν θετικά τα συναισθήματα των άλλων.

4. Ενίσχυση της Κοινωνικής Ευαισθησίας:

Οι ηγέτες ενθαρρύνουν την κοινωνική ευαισθησία και την ενσυναίσθηση, διευκολύνοντας έτσι τη συνεργασία και την αλληλεπίδραση.

5. Καθοδήγηση με Εμπιστοσύνη:

Οι συναισθηματικοί ηγέτες καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας με εμπιστοσύνη και σεβασμό, δημιουργώντας ένα περιβάλλον όπου η ανάπτυξη και η ευημερία είναι σημαντικές.

6. Προώθηση της Καινοτομίας:

Η συναισθηματική ηγεσία ενθαρρύνει τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών, καθώς οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να εκφράζουν τις σκέψεις τους.

Η συναισθηματική ηγεσία θεωρείται ότι συμβάλλει στην υποστήριξη της ευημερίας, της συναισθηματικής έξυπνης λήψης αποφάσεων και της αποδοτικής ομαδικής εργασίας.¹⁶

2.2.6 Συντηρητική Ηγεσία

Η συντηρητική ηγεσία αναφέρεται σε μια προσέγγιση ηγεσίας όπου ο ηγέτης προτιμά τη διατήρηση της υπάρχουσας τάξης, των παραδόσεων και των στερεοτύπων. Σε αυτό το μοντέλο, ο ηγέτης επιδιώκει να διατηρήσει τη σταθερότητα και να αποφεύγει τις ριζικές αλλαγές ή καινοτομίες.

Κύρια χαρακτηριστικά της συντηρητικής ηγεσίας:

- Διατήρηση των Υφιστάμενων Συστημάτων:

Ο ηγέτης προσπαθεί να διατηρήσει τα υπάρχοντα συστήματα, διαδικασίες και δομές χωρίς σημαντικές αλλαγές.

- Σεβασμός στις Παραδόσεις:

Η συντηρητική ηγεσία εκτιμά τις παραδόσεις και τις ιστορικές πρακτικές, θεωρώντας τις ως σημαντικές για τη σταθερότητα.

- Αποφυγή Κινδύνων:

Ο ηγέτης αποφεύγει τη λήψη υπερβολικών κινδύνων και αποφασίζει με προσοχή, προτιμώντας την πιο συντηρητική προσέγγιση.

- Σταθερότητα και Ασφάλεια:

Η βασική προτεραιότητα είναι η διατήρηση της σταθερότητας και της ασφάλειας στον οργανισμό ή την ομάδα.

- Συντηρητικό Κλίμα Εργασίας:

Ο ηγέτης δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που είναι πιο συντηρητικό, όπου οι αλλαγές εισάγονται με προσοχή και βάση των παραδόσεων.

- Συνεργασία με τις Υπάρχουσες Δομές:

Ο ηγέτης προσαρμόζει τις αποφάσεις και τις δράσεις στις υπάρχουσες δομές και ιεραρχίες.

Η συντηρητική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε σταθερά περιβάλλοντα ή όταν η διατήρηση των παραδόσεων είναι κρίσιμη. Ωστόσο, σε περιβάλλοντα που απαιτούν καινοτομία και προσαρμογή, μπορεί να υπάρξουν προκλήσεις, καθώς η σταθερότητα μπορεί να εμποδίσει την προσαρμογή στις νέες συνθήκες.¹⁶

2.2.7 Κατευθυντική Ή Οριενταλιστική Ηγεσία

Η κατευθυντική ή οριενταλιστική ηγεσία, γνωστή επίσης ως αυθεντική ηγεσία (authoritarian leadership), είναι μια προσέγγιση όπου ο ηγέτης καθορίζει σαφείς οδηγίες και λαμβάνει αποφάσεις χωρίς σημαντική εμπλοκή των υπολοίπων μελών της ομάδας. Σε αυτό το μοντέλο, η εξουσία και ο έλεγχος βρίσκονται κυρίως στα χέρια του ηγέτη.

Κύρια χαρακτηριστικά της κατευθυντικής ή οριενταλιστικής ηγεσίας:

1. Σαφείς Διαταγές και Οδηγίες:

Ο ηγέτης καθορίζει σαφείς κανόνες, οδηγίες και προσδιορίζει τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν.

2. Μεγάλη Εξουσία του Ηγέτη:

Ο ηγέτης διαθέτει μεγάλη εξουσία και αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων.

3. Περιορισμένη Συμμετοχή των Υπολοίπων:

Τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας λαμβάνουν λιγότερη μέριμνα για τις αποφάσεις και την κατεύθυνση του έργου.

4. Γρήγορες Αποφάσεις:

Οι αποφάσεις λαμβάνονται γρήγορα και χωρίς πολλές διαβουλεύσεις.

5. Κατάλληλη σε Καταστάσεις Έκτακτης Ανάγκης:

Η κατευθυντική ηγεσία είναι συχνά κατάλληλη σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης ή όταν απαιτείται γρήγορη αντίδραση.

6. Προτιμώμενη σε Ομάδες με Λιγότερη Εμπειρία:

Είναι συχνά προτιμητέα όταν τα μέλη της ομάδας έχουν λιγότερη εμπειρία και απαιτούν καθοδήγηση. Αν και η κατευθυντική ηγεσία μπορεί να είναι αποτελεσματική σε ορισμένες καταστάσεις, όπως επείγουσες καταστάσεις ή όταν απαιτείται έντονος έλεγχος, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα όταν απαιτείται καινοτομία, συμμετοχή και αυτονομία από τα μέλη της ομάδας.¹⁷

2.2.8 Αυθεντική ηγεσία

Η αυθεντική ηγεσία αναφέρεται σε μια ηγετική προσέγγιση που βασίζεται στην ειλικρίνεια, την εντιμότητα και τη συνέπεια. Οι αυθεντικοί ηγέτες εκφράζουν ανοιχτά τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματά τους, ενθαρρύνοντας παράλληλα τους άλλους να κάνουν το ίδιο. Αυτή η προσέγγιση ηγεσίας εστιάζει στην προσωπική εξέλιξη, τη σχέση με τους άλλους και την αυθεντική επικοινωνία.

Οι βασικές αρχές της αυθεντικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

-Ειλικρίνεια:

Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι ειλικρινείς και ανοιχτοί. Δεν προσποιούνται ή διατηρούν κρυφά κρίσιμα στοιχεία. Η ειλικρίνεια ενισχύει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό.

-Συνέπεια:

Οι αυθεντικοί ηγέτες διατηρούν συνέπεια μεταξύ των λόγων τους και των πράξεών τους. Δεν αλλάζουν τις αξίες τους ανάλογα με το περιβάλλον ή τις συνθήκες.

-Αυθεντική Επικοινωνία:

Οι αυθεντικοί ηγέτες επικοινωνούν ανοιχτά και ειλικρινώς. Εκφράζουν τις σκέψεις και τα συναισθήματά τους, και ακούνε ενεργά τους άλλους.

-Αυτοσυνείδηση:

Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν υψηλό επίπεδο αυτοσυνείδησης. Κατανοούν τις δυνατότητές τους, αλλά και τις αδυναμίες τους, και διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον εσωτερικό τους κόσμο.

-Κατανόηση των Ανθρώπων:

Οι αυθεντικοί ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να κατανοούν τις ανάγκες, τις φιλοδοξίες και τις ανησυχίες των ανθρώπων που διαχειρίζονται.

-Υπεύθυνοι:

Οι αυθεντικοί ηγέτες είναι έτοιμοι να αναλάβουν ευθύνες για τα λάθη τους και να διδάσκονται από τις εμπειρίες τους.

Η αυθεντική ηγεσία συχνά οδηγεί σε πιο εμπιστοσύνη, συνεργασία και ενθάρρυνση των μελών της ομάδας, ενισχύοντας θετικά την απόδοση και την ευημερία.¹⁸

2.2.9 Στρατηγική ηγεσία

Η στρατηγική ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ηγέτη να αναγνωρίζει, να διαμορφώνει και να υλοποιεί στρατηγικές που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων και την εξέλιξη του οργανισμού ή της ομάδας. Ο στρατηγικός ηγέτης συνδυάζει την κατανόηση των στρατηγικών προκλήσεων με την ικανότητα να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους προς την επίτευξη των στόχων.

Κύρια χαρακτηριστικά της στρατηγικής ηγεσίας:

-Οραματισμός και Στρατηγική Σκέψη:

Ο στρατηγικός ηγέτης έχει ένα οραματικό όραμα για το μέλλον και μπορεί να σκέπτεται στρατηγικά για τον τρόπο που θα επιτευχθούν οι στόχοι.

-Διαχείριση Αλλαγών:

Ο στρατηγικός ηγέτης είναι ικανός να διαχειρίζεται αλλαγές και να προσαρμόζει τη στρατηγική σε νέες συνθήκες.

-Κατανόηση του Περιβάλλοντος:

Αναγνωρίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και προσαρμόζει τη στρατηγική ανάλογα.

-Καθοδήγηση και Κινητοποίηση:

Καθοδηγεί την ομάδα προς την υλοποίηση της στρατηγικής, εμπνέει και κινητοποιεί τα μέλη να εργαστούν προς την επίτευξη των κοινών στόχων.

-Ανάπτυξη Συνεργατικών Σχέσεων:

Δημιουργεί συνεργατικές σχέσεις με άλλους ηγέτες και μέλη της ομάδας για την υποστήριξη της στρατηγικής.

-Αξιοποίηση Επιτευγμάτων:

Καταγράφει τα επιτεύγματα και τα αποτελέσματα, προωθώντας τη συνεχή βελτίωση.

-Δημιουργία Συναίσθησης του Ποιον:

Δημιουργεί μια συναίσθηση του ποιον και μια ενιαία κατεύθυνση μεταξύ των μελών της ομάδας.

Η στρατηγική ηγεσία είναι ιδιαίτερα σημαντική για οργανισμούς που αντιμετωπίζουν σύνθετες και αμφίβολες συνθήκες, όπου η ικανότητα να αντιμετωπίζονται αλλαγές και να κατευθύνονται προς τους στρατηγικούς στόχους είναι καθοριστική.¹⁹

2.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η επιλογή μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας και στρατηγικής ηγεσίας εξαρτάται από το περιβάλλον, τις προκλήσεις και τους στόχους μιας φαρμακευτικής εταιρείας. Ωστόσο, μπορεί να επιχειρηθεί μια ανάλυση για την κατανόηση γιατί η μετασχηματιστική και η στρατηγική ηγεσία μπορεί να θεωρηθούν ιδανικές μορφές ηγεσίας σε φαρμακευτικές εταιρείες.

Η βιομηχανία των φαρμάκων είναι υψηλά ανταγωνιστική και υπόκειται σε συνεχείς τεχνολογικές και επιστημονικές εξελίξεις. Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι ιδανική για τη δημιουργία ενός κλίματος που προωθεί την καινοτομία και τη διαρκή βελτίωση. Από την άλλη πλευρά, η στρατηγική ηγεσία επιτρέπει στους ηγέτες να καθορίζουν σαφείς στρατηγικούς στόχους για την εταιρεία. Και η μετασχηματιστική ηγεσία και η στρατηγική ηγεσία επιτρέπουν στους ηγέτες να εμπλέκονται ενεργά με το προσωπικό, καθιστώντας τους συνεργάτες στην επίτευξη των στόχων. Η φαρμακευτική βιομηχανία αντιμετωπίζει συχνά

αλλαγές στις απαιτήσεις της αγοράς και στο νομοθετικό πλαίσιο. Η μετασχηματιστική ηγεσία επιτρέπει την ευελιξία και την ανταπόκριση στις αλλαγές, ενώ η στρατηγική ηγεσία επικεντρώνεται στον σχεδιασμό και την προετοιμασία για το μέλλον. Και η μετασχηματιστική και η στρατηγική ηγεσία εστιάζουν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζοντας τη σημασία της εκπαίδευσης, της ανάπτυξης και της διατήρησης ταλαντούχων υπαλλήλων.

Σε μια βιομηχανία όπως η φαρμακευτική, όπου η καινοτομία, η ευελιξία και η ανταπόκριση στις αλλαγές είναι καίριες, οι ιδανικές μορφές ηγεσίας θα πρέπει να υποστηρίζουν αυτούς τους πυλώνες για την επίτευξη μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.²⁰

Κεφάλαιο 3

3.1 Είδη κρίσεων στην φαρμακευτική βιομηχανία

Η φαρμακευτική βιομηχανία αντιμετωπίζει περιοδικά διάφορες κρίσεις και προκλήσεις που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία και τη φήμη του κλάδου. Οι φαρμακευτικές εταιρείες συχνά αντιμετωπίζουν προκλήσεις σε σχέση με τις νομικές διαδικασίες και τη ρύθμιση. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει αγωγές για ανεπιθύμητες ενέργειες των φαρμάκων, παραβάσεις της νομοθεσίας περί ανταγωνισμού, ή αντιμετώπιση προκλήσεων σχετικά με την προστασία δεδομένων. Η αναζήτηση νέων φαρμάκων μπορεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις, ειδικά όταν πρόκειται για σύνθετες ασθένειες ή όταν η εξέλιξη της επιστήμης απαιτεί περαιτέρω έρευνα. Επιδημίες, πανδημίες και άλλες κρίσεις δημόσιας υγείας μπορεί να τεθούν σε εξέλιξη, αναγκάζοντας τις εταιρείες να ανταποκριθούν γρήγορα σε ανάγκες για νέες θεραπείες και εμβόλια. Οι φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν πίεση για τη μείωση των τιμών των φαρμάκων και τη βελτίωση της προσιτότητάς τους, καθώς και προκλήσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση της έρευνας και ανάπτυξης. Ορισμένες εταιρείες μπορεί να αντιμετωπίζουν κρίσεις σχετικά με ηθικές πρακτικές, όπως η πειραματική χρήση ζώων ή η διαχείριση των προσωπικών δεδομένων των ασθενών.

Η αντιμετώπιση αυτών των κρίσεων απαιτεί επιδεξιότητα στον τομέα της διοίκησης, τη διαχείριση κρίσεων, την έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου δεοντολογίας και εταιρικής κοινωνικής ευθύνης.²¹

Είδος κρίσης αποτελούν και οι επιπτώσεις των clawback & rebate σε μια φαρμακευτική εταιρεία, είτε αυτή παράγει γενόσημα είτε πρωτότυπα φάρμακα, καθώς μπορούν να

επηρεάσουν τις οικονομικές της επιδόσεις. Στην περίπτωση του clawback (επιστροφή κόστους) οι εταιρείες με γενόσημα φάρμακα και οι εταιρείες πρωτότυπων φαρμάκων μπορεί να υποχρεωθούν να επιστρέψουν χρήματα σε ασφαλιστικές εταιρείες ή άλλους πληρωτές υγειονομικής περίθαλψης αν τα φάρμακά τους δεν πληρούν καλά κριτήρια απόδοσης ή κόστους. Οι επιπτώσεις του clawback μπορεί να είναι σημαντικές, καθώς μειώνεται το καθαρό εισόδημα της εταιρείας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε οικονομικές δυσκολίες και να επηρεάσει την ικανότητά της να επενδύει σε έρευνα και ανάπτυξη.

Στην περίπτωση του rebate (Επιστροφή Έκπτωσης) οι εταιρείες που παράγουν γενόσημα μπορεί να συμφωνούν σε rebate με ασφαλιστικές εταιρείες ή άλλους πληρωτές υγειονομικής περίθαλψης ως μέρος των συμφωνιών τιμολόγησής τους ενώ οι εταιρείες με πρωτότυπα φάρμακα μπορεί να συμφωνούν σε rebate, ανάλογα με τις διαπραγματεύσεις με τους πληρωτές. Το rebate μπορεί να οδηγήσει σε μείωση των εσόδων από τα φάρμακα. Αν η εταιρεία δεν διατηρεί αρκετά υψηλές τιμές, οι επιπτώσεις μπορεί να είναι λιγότερο αισθητές, αλλά παραμένει ένας παράγοντας πίεσης στα καθαρά κέρδη.

Και οι δύο πρακτικές επηρεάζουν την οικονομική απόδοση των εταιρειών, και οι εταιρείες πρέπει να διαχειρίζονται την απόδοση των φαρμάκων τους για να παραμένουν ανταγωνιστικές και βιώσιμες στην αγορά.²¹

3.2 Ηγεσία και στρατηγική αντιμετώπισης κρίσεων

Οι ηγέτες των φαρμακευτικών εταιρειών αντιμετωπίζουν ποικίλες κρίσεις που μπορεί να πηγάζουν από πολλούς παράγοντες, όπως θέματα ασφαλείας, νομικά ζητήματα, προβλήματα παραγωγής, ή προβλήματα με τη δημόσια εικόνα. Σε περίπτωση κρίσης, η ταχεία αντίδραση είναι καίρια. Οι ηγέτες πρέπει να είναι έτοιμοι να αναγνωρίσουν την κρίση, να διατυπώσουν σαφείς στόχους και να θεσπίσουν σχέδιο δράσης. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία είναι κλειδί. Οι ηγέτες πρέπει να παρέχουν σαφείς και ακριβείς πληροφορίες στο κοινό, ενώ παράλληλα διατηρούν ενεργή επικοινωνία με τους εργαζομένους και τους επενδυτές. Η συνεργασία με τους ρυθμιστικούς φορείς είναι κρίσιμη. Οι ηγέτες πρέπει να συνεργαστούν με τις αρχές υγείας και να συμμορφώνονται με τις οδηγίες και τους κανονισμούς. Οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν συνεχώς τα ρίσκα και να αναπτύσσουν στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Η καλή διαχείριση του ρίσκου μπορεί να προλαμβάνει προβλήματα.

Οι εταιρείες πρέπει να αναπτύσσουν εκτενή σχέδια κρίσεων για διάφορα σενάρια. Αυτά τα σχέδια πρέπει να περιλαμβάνουν ρόλους και ευθύνες, επικοινωνιακά μηνύματα και διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων. Η ηγετική συναισθηματική νοημοσύνη είναι σημαντική

κατά τη διάρκεια κρίσεων. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευέλικτοι, ενθαρρυντικοί και ικανοί να διαχειρίζονται το άγχος των ομάδων τους. Οι ηγέτες πρέπει να πραγματοποιούν κρίσιμες αναθεωρήσεις μετά την έκτακτη κατάσταση για να αναγνωρίσουν τι λειτούργησε καλά και πού υπάρχει χώρος για βελτίωση.

Οι παραπάνω στρατηγικές συνήθως συμπληρώνονται με αξίες όπως η διαφάνεια, η ειλικρίνεια και η συνεργασία, προκειμένου να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη και αποτελεσματική αντιμετώπιση κρίσεων.²²

3.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Η σχέση μεταξύ κρίσεων και ηγεσίας είναι αμοιβαία επηρεαζόμενη. Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, ο ρόλος της ηγεσίας είναι κρίσιμος για τον τρόπο που θα αντιδράσει μια οργάνωση και πώς θα ξεπεράσει τη δυσκολία. Από την άλλη πλευρά, οι κρίσεις μπορούν να δοκιμάσουν τις ηγετικές ικανότητες και να καθορίσουν τον τρόπο που αναδεικνύεται η ηγεσία. Συγκεκριμένα:

- Ηγεσία κατά τη διάρκεια της κρίσης:

Κατά τη διάρκεια μιας κρίσης, οι ηγέτες πρέπει να αντιδρούν γρήγορα, να λαμβάνουν αποφάσεις με σαφήνεια και να παρέχουν καθοδήγηση στην οργάνωση. Η ικανότητα να διαχειριστούν την αβεβαιότητα, να προβλέπουν σενάρια, και να επικοινωνούν αποτελεσματικά είναι ουσιώδης για την ηγεσία κατά τη διάρκεια κρίσεων.

- Η διαμόρφωση της ηγεσίας από τις κρίσεις:

Από την άλλη πλευρά, οι κρίσεις μπορούν να διαμορφώσουν τον τρόπο που αντιλαμβάνεται και εκτελείται η ηγεσία. Οι ηγέτες που αντιμετωπίζουν και ξεπερνούν κρίσεις αποκτούν εμπειρίες και μαθήματα που μπορούν να ενισχύσουν τις ηγετικές τους ικανότητες.

- Διαμόρφωση Εταιρικού Πνεύματος:

Ο τρόπος που οι ηγέτες διαχειρίζονται μια κρίση μπορεί να επηρεάσει το εταιρικό πνεύμα. Εάν η ηγεσία αντιμετωπίζει με επιτυχία την κρίση, αυτό μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των μελών της οργάνωσης.

- Δημιουργία Ευκαιριών:

Ορισμένοι ηγέτες βλέπουν κρίσεις ως ευκαιρίες για αλλαγή και βελτίωση. Η δυνατότητα να αντιμετωπίσουν δυσκολίες με δημιουργικότητα και καινοτομία μπορεί να καθορίσει τον

τρόπο που διαπραγματεύονται τις κρίσεις και τον τρόπο με τον οποίο κατευθύνουν την οργάνωση μετά από αυτές.

Συνολικά, η σχέση μεταξύ κρίσεων και ηγεσίας είναι σύνθετη και ποικίλη. Οι καλοί ηγέτες αναγνωρίζουν τη σημασία της προετοιμασίας για τις κρίσεις και τη διαρκή βελτίωση των ηγετικών τους ικανοτήτων.²³

B. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Κεφάλαιο 4. Μεθοδολογία

4.1 Σκοπός και Ερευνητικά Ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής ανασκοπικής διπλωματικής εργασίας ήταν η ανάδειξη των σύγχρονων και μελλοντικών μορφών ηγεσίας που θα διασφαλίσουν την αιφόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας με γενόσημα φάρμακα και με ποιους τρόπους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.1.1 Τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν είναι:

- ❖ Ποιες είναι οι σύγχρονες και μελλοντικές μορφές ηγεσίας που θα διασφαλίσουν την αιφόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας ;
- ❖ Ποιοι είναι οι τρόποι με τους οποίους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο;

4.2 Μεθοδολογία

Πραγματοποιήθηκε Βιβλιογραφική Ανασκόπηση στις βάσεις δεδομένων της Αμερικανικής Εθνικής Ιατρικής Βιβλιοθήκης των Εθνικών Ινστιτούτων Υγείας (PubMed - National Institutes of Health), GoogleScholar και Biomed central. Η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο ανασκόπησης Population, Intervention, Comparison and Outcomes (PICO). Για την αναζήτηση χρησιμοποιήθηκαν οι λέξεις κλειδιά, pharmaceutical industry, forms of leadership, goals, strategies, alliances, crises, globalization, innovation, developing countries.

4.2.1 Κριτήρια ένταξης μελετών

Τα κριτήρια που ετέθησαν για την ένταξη των μελετών στην παρούσα βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι:

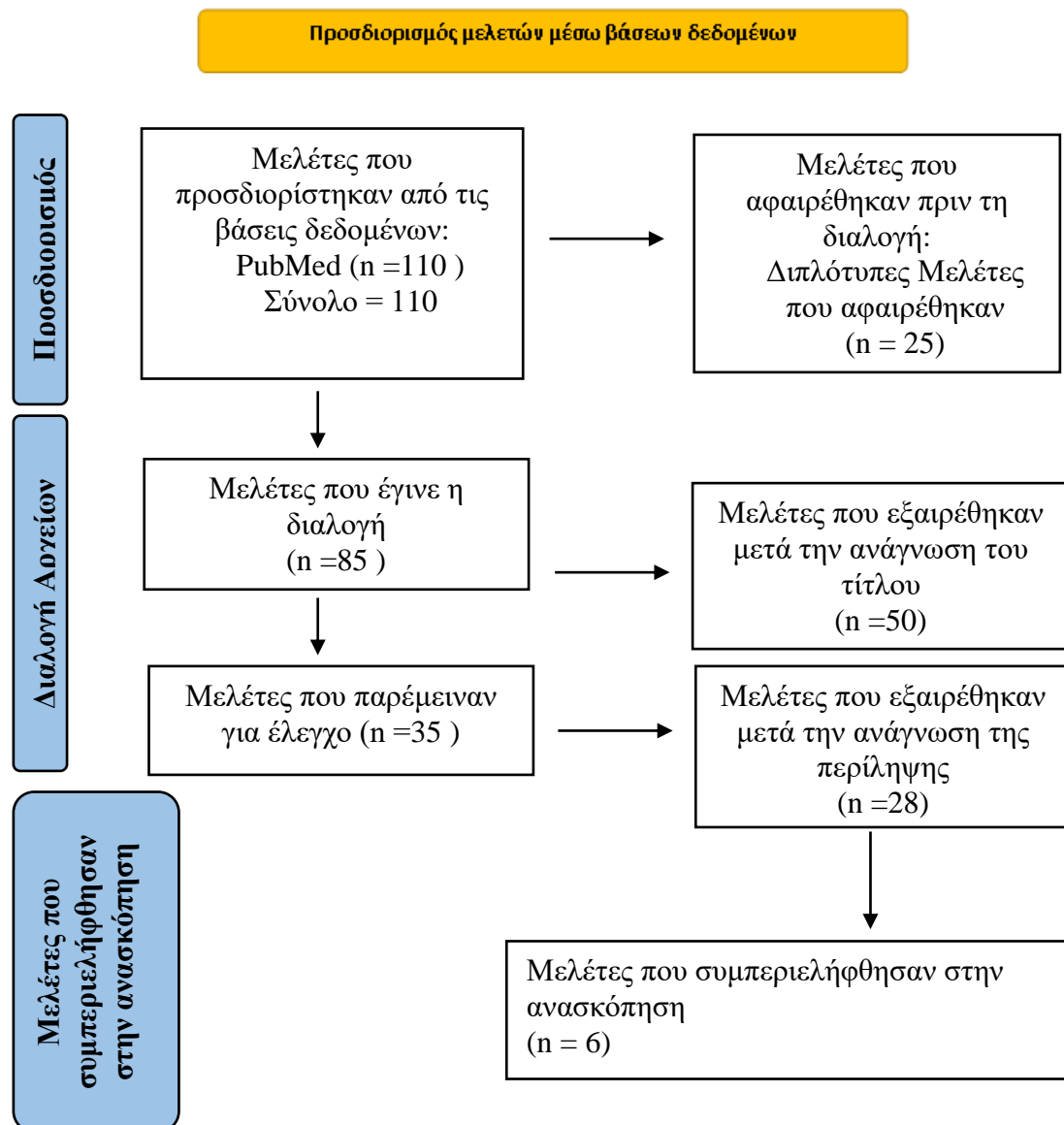
- Δημοσίευση άρθρων στην αγγλική γλώσσα
- Δημοσίευση των άρθρων στις ανωτέρω βάσεις δεδομένων
- Τα άρθρα να έχουν δημοσιευτεί μετά το 1995

- Στα άρθρα να αναφέρονται συγκεκριμένες μορφές ηγεσίας στον χώρο της υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο
- Στα άρθρα παράλληλα με τις σύγχρονες μορφές ηγεσίας να αναφέρονται τρόποι με τους οποίους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο.

4.2.2 Αναζήτηση μελετών και Λέξεις Κλειδιά

Για την πραγματοποίηση της συστηματικής ανασκόπησης χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω λέξεις κλειδιά pharmaceutical industry, forms of leadership, goals, strategies, alliances, crises, globalization, innovation, developing countries. Τα ευρήματα της συστηματικής ανασκόπησης καθώς και η διαδικασία της τελικής επιλογής των άρθρων, παρουσιάζεται στο Διάγραμμα Ροής 1.

Διάγραμμα ροής (flow diagram) 1. Φάσεις διαδικασίας συστηματικής ανασκόπησης.



Κεφάλαιο 5.Αποτελέσματα

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση αναδείχθηκαν συνολικά 6 μελέτες όπου απαντούν και στα δύο ερευνητικά ερωτήματα, παρουσιάζοντας τις σύγχρονες και μελλοντικές μορφές ηγεσίας όπως η μετασχηματιστική και η στρατηγική που θα διασφαλίσουν την αιψόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας και τους τρόπους με τους οποίους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι μελέτες παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 1.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της ανασκόπησης με την χρήση δεδομένων ,αναδεικνύεται πως τα σύγχρονα μοντέλα ηγεσίας θα πρέπει να έχουν ως οδηγό το «Ενεργώντας με προσωπική ακεραιότητα», «Αποτελεσματική επικοινωνία», «Ενεργώντας με επαγγελματικές ηθικές αξίες», «Επιδιώκοντας την αριστεία», «Οικοδόμηση και διατήρηση σχέσεων», «Κριτική σκέψη» ,«Προσαρμογή στην αλλαγή» και «Καλλιέργεια Προσωπικής Ανθεκτικότητας».

Ειδικότερα η πρώτη μελέτη όσον αφορά τον χώρο της φαρμακευτικής βιομηχανίας, προσδιορίζει την ηγεσία ως ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους άλλους κατά το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η ηγεσία αναφέρεται στην ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει και να καθοδηγεί άλλους προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ή αποστολών. Αυτή η ικανότητα είναι κρίσιμη σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καθώς απαιτεί τη δυνατότητα προσαρμογής, κατανόησης των αλλαγών και καθοδήγησης των άλλων μελών της ομάδας με αποτελεσματικό τρόπο. Οι ηγέτες πρέπει να διαθέτουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και ικανότητες για να εκτελέσουν αποτελεσματικά τον ρόλο τους σε ένα δυναμικό περιβάλλον. Με πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως ο οραματισμός δηλαδή η ικανότητα να οραματίζεται ένα μέλλον και να επηρεάζει τους άλλους για την υλοποίηση αυτού του οράματος. Η κατανόηση του περιβάλλοντος δηλαδή η διαρκής ανάλυση και κατανόηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό την προσαρμογή των στρατηγικών. Η ικανότητα να οργανώνει, να διαχειρίζεται και να καθοδηγεί μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Η ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να ενθαρρύνει τον διάλογο και να δημιουργεί θετικές σχέσεις με τους άλλους. Η ικανότητα να αναγνωρίζει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της ομάδας και να εργάζεται για τη βελτίωσή της. Συνοψίζοντας, η ηγεσία σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον απαιτεί τη συνδυασμένη χρήση αυτών των ικανοτήτων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός θετικού κλίματος, την επίτευξη στόχων που θα συντελέσουν στην αιψόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας με την παράλληλη ανάπτυξη μιας ανθρωποκεντρικής οργάνωσης.²⁴

Στην δεύτερη μελέτη όσον αφορά τον χώρο της φαρμακευτικής βιομηχανίας ,αναφέρεται πως το στυλ ηγεσίας ενός ηγέτη επηρεάζει σημαντικά την απόδοση του οργανισμού, καθώς διαμορφώνει το περιβάλλον εργασίας και τις σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας. Κάποια στυλ ηγεσίας μπορούν να ενισχύουν την απόδοση του οργανισμού με ιδιαίτερο τρόπο. Πιο συγκεκριμένα οι τρεις κύριες κατηγορίες ηγεσίας - η μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership - TFL), η laissez-faire ηγεσία (Laissez-faire Leadership - LFL), και η συναλλακτική ηγεσία (Transactional Leadership - TSL) - αντιπροσωπεύουν διαφορετικές προσεγγίσεις στον τρόπο που οι ηγέτες διαχειρίζονται και καθοδηγούν τους υπολοίπους. Στην περίπτωση της μετασχηματιστικής ηγεσίας (TFL), οι ηγέτες που ακολουθούν αυτό το στυλ επικεντρώνονται στο να εμπνέουν και να ενθαρρύνουν τους άλλους μέσω του παραδείγματος και του θετικού οράματος. Προωθούν την αυτοεκτίμηση και την ανάπτυξη των ατόμων. Ενθαρρύνεται η συνεχής μάθηση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσω της προσφοράς έμπνευσης και υποστήριξης. Στην περίπτωση της Laissez-faire Ηγεσία (LFL) , οι ηγέτες είναι περισσότερο χαλαροί και αφήνουν τους υπολοίπους να λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς πολλή παρέμβαση. Είναι συνήθως περισσότερο ανεμπόδιστοι και λιγότερο δραστήριοι. Ενδέχεται να οδηγήσει σε έλλειψη καθοδήγησης και προάγει την αυτοδιαχείριση. Η ευθύνη για την ανάπτυξη των γνώσεων είναι συχνά στα χέρια των εργαζομένων. Στη περίπτωση της συναλλακτικής ηγεσίας (TSL), η επικοινωνία βασίζεται σε μια συναλλαγματική σχέση όπου οι ανταμοιβές και οι κυρώσεις χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά. Τονίζεται η ανταμοιβή για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, προωθώντας την ανάπτυξη γνώσεων που είναι συνδεδεμένες με τους στόχους αυτούς. Κάθε στυλ ηγεσίας έχει διαφορετικές επιπτώσεις στις γνώσεις και την απόδοση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για τους ηγέτες να επιλέγουν και να προσαρμόζουν το στυλ τους ανάλογα με τις ανάγκες και τη φύση του οργανισμού τους.²⁵

Στην τρίτη μελέτη όσον αφορά τον χώρο της φαρμακευτικής βιομηχανίας, η ηγεσία laissez-faire χαρακτηρίζεται από ένα χαλαρό στυλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες παρέχουν σχετικά λίγες καθοδηγήσεις και ελέγχους, αφήνοντας τα μέλη της ομάδας να λαμβάνουν περισσότερες αποφάσεις και να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία.

Η ηγεσία laissez-faire μπορεί να ενθαρρύνει την Ανάπτυξη ταλέντου, τη διαχείριση και τη Διατήρηση ταλέντων καθώς και την αυτοδιαχείριση των ταλέντων. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των δικών τους ταλέντων. Η απουσία περιορισμών μπορεί να ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να εξερευνήσουν νέες

ιδέες και προσεγγίσεις. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων χωρίς πολύ άμεση καθοδήγηση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο αυτομοτοποιημένη μάθηση. Παρά τα θετικά στοιχεία, η έλλειψη καθοδήγησης μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στη διαχείριση ταλέντων, καθώς η αυτονομία μπορεί να οδηγήσει σε ασάφεια ή έλλειψη κατευθυντήριων οδηγιών. Η ηγεσία *laissez-faire* μπορεί να επηρεάσει την κοινωνική δυναμική στην εργασία. Η ανάπτυξη και η διαχείριση των ταλέντων ενδέχεται να εξαρτάται περισσότερο από τις σχέσεις μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων. Συνολικά, η ηγεσία *laissez-faire* μπορεί να είναι επωφελής στη διαχείριση ταλέντων, αναθέτοντας ευθύνες στους εργαζομένους και ενθαρρύνοντας τη δημιουργικότητα, αλλά πρέπει να διαχειρίζεται προσεκτικά για να αποφευχθούν πιθανές προκλήσεις.^{26,27}

Στην τέταρτη μελέτη η Ranbaxy Limited ήταν μια ινδική φαρμακευτική εταιρεία που δραστηριοποιούνταν σε παγκόσμιο επίπεδο πριν από την εξαγορά της από την Sun Pharmaceutical Industries το 2014. Η Ranbaxy Limited εφάρμοσε στρατηγική επιχειρηματική ηγεσία μέσω της καινοτομίας και της παγκοσμιοποίησης. Έθεσε έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη, καθοδηγούμενη από καινοτόμες ιδέες. Κατάφερε να αναπτύξει νέα φαρμακευτικά προϊόντα, προσφέροντας θεραπευτικές λύσεις για πολλές ασθένειες. Η Ranbaxy υιοθέτησε στρατηγική παγκοσμιοποίησης επεκτείνοντας την παρουσία της σε πολλές χώρες. Αποτέλεσε ένα από τα πρώτα ινδικά φαρμακευτικά κολοσσούς που διεθνοποιήθηκαν επιτυχώς. Με την αύξηση των επενδύσεων σε υψηλή τεχνολογία, η Ranbaxy ενίσχυσε την παραγωγικότητα και την ποιότητα των φαρμάκων της, καθιστώντας την ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο. Υιοθέτησε πρακτικές που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και γραμμών παραγωγής, προωθώντας την καινοτομία και την αποτελεσματικότητα. Σύναψε στρατηγικές συμμαχίες με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες και ερευνητικά κέντρα σε παγκόσμιο επίπεδο, ενισχύοντας έτσι τις δυνατότητές της για καινοτομία και ανάπτυξη. Συνολικά, η Ranbaxy Limited υιοθέτησε μια στρατηγική επιχειρηματικής ηγεσίας που συνδύαζε καινοτομία και παγκοσμιοποίηση για την επίτευξη αειφόρου ανάπτυξης σε έναν ανταγωνιστικό κλάδο, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματα του καινοτομικού περιβάλλοντος και της παγκοσμιοποίησης στον τομέα της φαρμακευτικής βιομηχανίας.²⁸

Στην πέμπτη μελέτη γίνεται αναφορά στην σχέση μεταξύ διαχείρισης της καινοτομίας και πνευματικής διέγερσης του ηγέτη είναι συχνά σημαντική στον κλάδο των φαρμακευτικών εταιρειών. Οι ηγέτες σε αυτόν τον τομέα πρέπει να είναι ικανοί να ενθαρρύνουν τη

δημιουργία καινοτόμων ιδεών, την έρευνα και ανάπτυξη νέων φαρμάκων και την προώθηση της επιστημονικής καινοτομίας. Η πνευματική διέγερση του ηγέτη παίζει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση της καινοτομίας, καθώς ένα θετικό και δυναμικό πνεύμα μπορεί να καθοδηγήσει την ομάδα σε πειραματισμούς και να δημιουργήσει ένα περιβάλλον όπου οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες και ενθαρρύνονται.²⁹

Στην έκτη μελέτη η ανάπτυξη στρατηγικής ηγεσίας σε συνδυασμό με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία επιχειρήσεων, ιδίως σε ευαίσθητους τομείς όπως η φαρμακευτική βιομηχανία.

Με την αλλαγή στο καθεστώς διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, οι ινδικές φαρμακευτικές εταιρείες αντιμετωπίζουν νέα προκλήσεις και ευκαιρίες. Με τη στρατηγική ηγεσία, μπορούν να αναζητήσουν τρόπους για να εκμεταλλευτούν το νέο περιβάλλον. Η επένδυση στην έρευνα και ανάπτυξη αποτελεί κεντρικό στοιχείο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι φαρμακευτικές εταιρείες πρέπει να διατηρούν υψηλό επίπεδο καινοτομίας για τη δημιουργία νέων προϊόντων. Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών με άλλες εταιρείες, ερευνητικά ινστιτούτα ή ακόμη και πανεπιστήμια μπορεί να ενισχύσει τις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης. Μέσω της στρατηγικής ηγεσίας, η εταιρεία μπορεί να επικεντρωθεί στη διαφοροποίηση των προϊόντων της, δημιουργώντας προϊόντα που καλύπτουν ειδικές ανάγκες και απαιτήσεις. Οι ηγέτες πρέπει να ενθαρρύνουν την πνευματική διέγερση εντός της ομάδας τους. Με την παροχή ευχάριστου, καινοτόμου περιβάλλοντος, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προσφέρουν ιδέες και λύσεις. Η ενσωμάτωση των πιο πρόσφατων τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής και έρευνας ενδυναμώνει τη θέση της εταιρείας στον τομέα. Η ισορροπημένη εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας και η κατανόηση των νέων συνθηκών στον τομέα των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην φαρμακευτική αγορά.³⁰

Πίνακας 1. Άρθρα για την ηγεσία και την οργανωτική απόδοση

Χώρα	Τίτλος Άρθρου	Περιοδικό Στοιχεία Δημοσίευσης	Είδος Μελέτης	Σύγχρονες & Μελλοντικές Μορφές Ηγεσίας	Ανταγωνιστικοί τρόποι ηγεσίας
1.Κίνα	Impact of Leadership on Organizational Performance at Pharmaceutical Companies	November 2021 Türk Fizyoterapi ve Rehabilitasyon Dergisi/Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation 32(2):25484-25504	Research Article	<ul style="list-style-type: none"> Μετασχηματιστική ηγεσία 	<ul style="list-style-type: none"> Η ουσία της ηγεσίας ως ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει τους άλλους κατά το συνεχές μεταβαλλόμενο περιβάλλον
2.Ταϊλάνδη	The Influence of Personal Knowledge Management and Leadership Style on the Firms Performance: An Empirical Evidence from Thailand	Mekhum, Witthaya Systematic Reviews in Pharmacy . 2019, Vol. 11 Issue 1, p380-388. 9p. 1 Diagram, 6 Charts, 1 Graph.	Systematic review	<ul style="list-style-type: none"> Μετασχηματιστική ηγεσία (TFL) Ηγεσία laissez-faire (LFL) Συναλλακτική ηγεσία (TSL) 	<ul style="list-style-type: none"> Προσωπική γνώση & στυλ ηγεσίας
3.Μπαγκλαντές	Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh	Heliyon Volume 9, Issue 6, June 2023, e17234	Case study	<ul style="list-style-type: none"> Ηγεσία του laissez-faire 	<ul style="list-style-type: none"> Η ηγεσία παρέχει ελευθερία και αυτονομία στους εργαζόμενους
4.Ινδία	Strategic business	B. Bowonder and	Case study	<ul style="list-style-type: none"> Μετασχηματιστική ηγεσία Στρατηγική επιχειρηματική ηγεσία 	<ul style="list-style-type: none"> Καινοτομία Συμμαχίες

	leadership through innovation and globalisation: a case study of Ranbaxy Limited	Nrupesh Mastakar Published Online: April 20, 2005pp 176-198			
5.Σαουδική Αραβία	The relationship between innovation management and the leader's intellectual arousal in the pharmaceutical companies	Sanaa Mostafa Mohammed Mohammed VOL. 12 NO. 3 (2023)	Quantitative research	<ul style="list-style-type: none"> • Μετασχηματιστική ηγεσία 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση της καινοτομίας
6.Ινδία	Strategic Leadership and Competitive Advantage: A Case of an Indian Pharma Firm in the New Patent Regime	Apeejay Business Review, Volume 9, No. 1 & 2, pages 65-75, September-December 2008	Case study	<ul style="list-style-type: none"> • Στρατηγική ηγεσία 	<ul style="list-style-type: none"> • Όραμα • Καινοτομία • Παρακίνηση • Προώθηση αριστείας

Κεφάλαιο 6. Συζήτηση

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής ανασκοπικής διπλωματικής εργασίας ήταν η ανάδειξη σύγχρονης και της μελλοντικής μορφής ηγεσίας που θα διασφαλίσει την αειφόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας και τους τρόπους με τους οποίους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας γενόσημης φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια τις ισχυρότερες μορφές ηγεσίας που θα διασφαλίσει την αειφόρο ανάπτυξη μιας φαρμακευτικής εταιρείας και αποτελείται από τέσσερις βασικές συνιστώσες συμπεριφοράς. Η πρώτη είναι η χαρισματική ηγεσία ή η εξιδανικευμένη επιρροή. Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης δίνει έμφαση στις ανάγκες των άλλων, χρησιμεύει ως εμπνευσμένο πρότυπο, ενσταλάζει υπερηφάνεια και αισιοδοξία και δίνει έμφαση στη δέσμευση, την ευθυγράμμιση γύρω από έναν κοινό σκοπό, τα υψηλά ηθικά πρότυπα και τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Ως αποτέλεσμα, τέτοιοι ηγέτες θαυμάζονται, σέβονται, εμπιστεύονται και θεωρούνται πρότυπο από τους οπαδούς τους. Το δεύτερο στοιχείο συμπεριφοράς είναι το εμπνευσμένο κίνητρο. Ο ηγέτης αρθρώνει ένα οργανωτικό όραμα, επιδεικνύει μια ειλικρινή και παθιασμένη δέσμευση σε αυτό το όραμα και τους σχετικούς στόχους και επικοινωνεί με σαφήνεια τις προσδοκίες. Ο ηγέτης είναι ενθουσιώδης, αισιόδοξος, κινητήριος και εμπνευσμένος. Η εξιδανικευμένη επιρροή και τα εμπνευσμένα κίνητρα προωθούν την ευθυγράμμιση γύρω από κοινούς στόχους μέσα σε ένα περιβάλλον υψηλών δεοντολογικών και ηθικών προτύπων που υποστηρίζει και ενισχύει την κοινή διακυβέρνηση μέσα σε μια ακαδημαϊκή κοινότητα. Η τρίτη συνιστώσα συμπεριφοράς είναι η πνευματική διέγερση. Ένας ηγέτης μετασχηματισμού ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνων και την προθυμία να εγκαταλείψει αναποτελεσματικά συστήματα και οι οπαδοί ενθαρρύνονται να αμφισβητήσουν υποθέσεις, να προσεγγίσουν ζητήματα με νέους τρόπους και να λύσουν δημιουργικά προβλήματα. Η ακαδημαϊκή ελευθερία, η δια βίου μάθηση και η υποτροφία ανθίζουν μέσα σε ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την πνευματική διέγερση. Η τέταρτη συνιστώσα συμπεριφοράς είναι η εξατομικευμένη εξέταση. Ένας ηγέτης μετασχηματισμού αξιολογεί και λαμβάνει υπόψη τις ξεχωριστές ανάγκες κάθε μεμονωμένου οπαδού, δημιουργεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον που επικεντρώνεται στην επίτευξη και την ανάπτυξη των οπαδών και χρησιμοποιεί καθοδήγηση, καθοδήγηση, δημιουργία νέων ευκαιριών ανάπτυξης και συνεχή ανατροφοδότηση για να ενδυναμώσει τους οπαδούς και να τους βοηθήσει να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Αρχές όπως η παρακινητική συνέντευξη και η παροχή συμβουλών

επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις των οπαδών με φοιτητές και ασθενείς μέσα σε ένα ακαδημαϊκό περιβάλλον υγειονομικής περίθαλψης.³¹

Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης χρησιμοποιεί τις τέσσερις συμπεριφορές για να παρακινήσει τους οπαδούς. Το κίνητρο εξαρτάται από τους οπαδούς που ευθυγραμμίζονται με το όραμα, την αποστολή και τους συλλογικούς στόχους του οργανισμού. Ο ηγέτης μετασχηματισμού είναι σε θέση να ενώσει και να ευθυγραμμίσει τους οπαδούς γύρω από συλλογικούς στόχους που προωθούν μια συνεργατική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και τη διαχείριση πόρων. Για να επιτευχθεί αυτό, οι οπαδοί πρέπει να εμπιστεύονται, να θαυμάζουν και να σέβονται τον ηγέτη τους και να έχουν κίνητρο να αποδώσουν πέρα από τις προσδοκίες. Μαζί, αυτοί οι παράγοντες θα οδηγήσουν στην επιτυχία του οργανισμού.

Η μετασχηματιστική ηγεσία συνδέεται με την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, τη δέσμευση στον οργανισμό, την προσπάθεια, τη διατήρηση, την οργανωτική ιθαγένεια και τη συνολική απόδοση. Η σχέση μεταξύ της μετασχηματιστικής ηγεσίας και αυτών των αποτελεσμάτων συμβαίνει σε ποικίλα περιβάλλοντα εργασίας. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες είναι πιο ενεργητικοί, πιο ικανοί να παρακινήσουν τους οπαδούς και πιο ικανοί να αναπτύξουν οργανωτικούς στόχους που ενδιαφέρουν τους οπαδούς και, ως εκ τούτου, οι οπαδοί των μετασχηματιστικών ηγετών εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση και ευθυγράμμιση με τον οργανισμό, εργάζονται σκληρότερα και είναι πιο συνεκτικοί. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες διαθέτουν υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη και, ως εκ τούτου, η αποτελεσματικότητά τους βαθμολογείται υψηλά από τους οπαδούς τους. Ο αντίκτυπος της μετασχηματιστικής ηγεσίας συμβαίνει εν μέρει μέσω των σχετικών επιπτώσεων στη δημιουργία εμπιστοσύνης και αντιστοιχίας αξιών μεταξύ των οπαδών.

Έτσι, το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας περιλαμβάνει πολλά θετικά χαρακτηριστικά ηγεσίας. Τα συμπεριφορικά συστατικά της εξιδανικευμένης επιρροής, των εμπνευσμένων κινήτρων, της πνευματικής διέγερσης και της εξατομικευμένης εξέτασης είναι ιδανικά επιχειρήματα για να αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον φαρμακευτικό χώρο.

Όσον αφορά τους τρόπους με τους οποίους μια ηγεσία μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας φαρμακευτικής εταιρείας σε παγκόσμιο επίπεδο είναι η διατήρηση υψηλού επιπέδου καινοτομίας για τη δημιουργία νέων προϊόντων, η ενσωμάτωση των πιο πρόσφατων τεχνολογιών στις διαδικασίες παραγωγής και η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών με άλλες εταιρείες, ερευνητικά ινστιτούτα ή ακόμη και πανεπιστήμια ενισχύοντας έτσι τις δυνατότητες έρευνας και ανάπτυξης.³²

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα - Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Η μορφή ηγεσίας που αναμένεται να ακμάσει μελλοντικά στις φαρμακευτικές εταιρείες προβλέπεται να είναι πολυδιάστατη με κύριο χαρακτηριστικό της προσαρμοστικότητα, προκειμένου να αντιμετωπίζει τις εκτεταμένες αλλαγές στην τεχνολογία, την επιστήμη, τη ρυθμιστική περιβαλλοντική, και τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Ορισμένα κύρια στοιχεία που αναδεικνύουν τη μορφή μελλοντικής ηγεσίας στις φαρμακευτικές εταιρείες περιλαμβάνουν την ψηφιακή ηγεσία (Digital Leadership), την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα και την κοινωνική ευθύνη και βιωσιμότητα.³³

7.2 Προτάσεις

Η ηγεσία στον τομέα των φαρμακευτικών εταιρειών απαιτεί στρατηγική σκέψη και επιδεξιότητες για να διατηρήσει ή να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ορισμένες σύγχρονες προτάσεις για την επίτευξη αυτού του στόχου περιλαμβάνουν:

1. Καινοτομία στην Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A):

Επενδύσεις σε προηγμένες τεχνολογίες για την ενίσχυση του υπερσύγχρονου ερευνητικού πεδίου. Ανάπτυξη νέων φαρμάκων και θεραπειών με στόχο την αντιμετώπιση σημαντικών ασθενειών.

2. Ψηφιακή Καινοτομία:

Χρήση τεχνολογιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η ανάλυση δεδομένων για την επιτάχυνση της ανακάλυψης φαρμάκων και την προσαρμογή των θεραπειών.

3. Εταιρικές Σχέσεις και Συνεργασίες:

Σύναψη στρατηγικών εταιρικών σχέσεων με άλλες φαρμακευτικές εταιρείες, ερευνητικά κέντρα και ιατρικούς φορείς για την κοινή ανάπτυξη έργων.

4. Διαχείριση Διανομής και Προμήθειας:

Αποτελεσματική διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού για εξασφάλιση υψηλής ποιότητας και διαθεσιμότητας φαρμάκων.

5. Εστίαση στην Πελατειακή Εμπειρία:

Ανάπτυξη προγραμμάτων που ενισχύουν την εμπειρία των ασθενών, όπως προγράμματα συμμετοχής σε κλινικές δοκιμές και υπηρεσίες υποστήριξης ασθενών.

6. Συμμετοχή σε Κοινωνική Ευθύνη:

Εκστρατείες για τη βελτίωση της πρόσβασης στην υγειονομική περίθαλψη, καθώς και συμβολή στις κοινωνίες όπου δραστηριοποιούνται.

7. Διαφημιστική και Μάρκετινγκ Στρατηγική:

Καινοτόμες προσεγγίσεις στον τομέα του ψηφιακού μάρκετινγκ και της προώθησης των προϊόντων.

8. Ανάπτυξη Ταλέντων:

Επένδυση στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού με εμπειρία σε επιστημονικούς, κλινικούς και διοικητικούς τομείς.

Η συνδυασμένη εφαρμογή αυτών των προσεγγίσεων μπορεί να ενισχύσει τη θέση μιας φαρμακευτικής εταιρείας στην αγορά και να δημιουργήσει βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ωστόσο οι ηγέτες των φαρμακευτικών εταιρειών πρέπει να είναι επαγγελματίες με πολλαπλές δεξιότητες και επιδεξιότητες προκειμένου να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις του τομέα. Ορισμένα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτουν οι σύγχρονοι ηγέτες στον φαρμακευτικό τομέα περιλαμβάνουν:

1. Επιστημονική Κατάρτιση:

Κατανόηση των επιστημονικών και κλινικών πτυχών της βιοφαρμακευτικής έρευνας και ανάπτυξης.

2. Καινοτομία και Ψηφιακή Επάρκεια:

Ικανότητα να προωθούν και να υιοθετούν καινοτόμες τεχνολογίες και ψηφιακές λύσεις για την επιτάχυνση της έρευνας και της παραγωγής.

3. Στρατηγική Σκέψη:

Ικανότητα να αναπτύσσουν και να υλοποιούν στρατηγικές που ενισχύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας.

4. Διαχείριση Κινδύνων και Συμμόρφωσης:

Κατανόηση και διαχείριση των ρυθμιστικών προκλήσεων και των κινδύνων που συνδέονται με τη βιομηχανία.

5. Δεξιότητες Επικοινωνίας και Διαπραγματεύσεων:

Ικανότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, καθώς και να διαπραγματεύονται επιτυχώς με εταίρους.

6. Διοικητική Επάρκεια:

Ικανότητα να διαχειρίζονται αποτελεσματικά το προσωπικό, τον προϋπολογισμό και τις λειτουργίες της εταιρείας.

7. Κοινωνική Ευθύνη και Δεοντολογία:

Δέσμευση στην κοινωνική ευθύνη και την εφαρμογή δεοντολογικών προτύπων.

8. Επιχειρηματική Ευφυΐα:

Ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις ευκαιρίες και τις απειλές της αγοράς και να λαμβάνουν αποφάσεις που οδηγούν στην ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι σύγχρονοι ηγέτες στον φαρμακευτικό τομέα πρέπει να είναι ευέλικτοι, να διαθέτουν ισχυρή επιχειρηματική και επιστημονική κατάρτιση, και να είναι δραστήριοι σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές και προκλήσεις.^{34,35}

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Κωνσταντίνου, Α., & Παπαδόπουλος, Γ. (2020). "Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική αγορά γενόσημων φαρμάκων: Η περίπτωση της Ελλάδας." *Περιοδικό Φαρμακολογίας και Υγείας*, 17(3), 78-92.
2. Abraham, J. (2010). Pharmaceutical promotion: Objectives, ethics and the quality of information available. *Australian Prescriber*, 33(5), 146-148.
3. Dunne, S. S., Dunne, C. P., & Sullivan, M. O. (2013). An investigation of the generic pharmaceutical industry. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 7(3), 257-273.
4. <https://www.fda.gov/drugs/development-approval-process-drugs>
5. <https://www.ema.europa.eu/en/human-regulatory/research-development/authorisation-medicines>
6. Smith, J. (2020). Patent Classification in the Pharmaceutical Industry: Active Ingredients vs. Extended Patents. *Journal of Pharmaceutical Sciences*, 15(2), 78-92.
7. Smith, J. (2020). "Increasing Global Demand for Generic Drugs: Affordability, Patent Expiration, and Regulatory Requirements." *Journal of Pharmacology and Health*, 15(2), 45-58.
8. IQVIA. (2022). *Global Generic Drugs Market Report*.
9. DiMasi, J. A., Grabowski, H. G., & Hansen, R. W. (2016). Innovation in the pharmaceutical industry: New estimates of R&D costs. *Journal of Health Economics*, 47, 20-33.
10. Γιάννου, Κ., & Παπαδόπουλος, Π. (2021). "Ο ανταγωνισμός στον τομέα των γενόσημων φαρμάκων: Οφέλη και προκλήσεις." *Περιοδικό Φαρμακοεπιστήμων*, 24(2), 45-59.
11. Παπαδοπούλου, Ε., & Νικολαΐδης, Ε. (2020). "Διοικητική ηγεσία στις φαρμακευτικές εταιρείες: Ρόλοι, προκλήσεις και στρατηγικές." *Περιοδικό Διοίκηση & Οικονομία*, 22(1), 78-94.
12. Smith, J. (2018). "Laissez-Faire Leadership in Organizational Settings: Characteristics and Effectiveness." *Journal of Leadership Studies*, 5(2), 112-127.
13. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
14. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications, Inc.
15. Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.

16. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books
17. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301.
18. Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
19. Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
20. Kotter, J. P. (2012). "Leading Change." Harvard Business Review Press.
21. Harrison, J. D. (2015). *Pharmaceutical Economics and Policy: Perspectives, Promises, and Problems*. Oxford University Press.
22. Boin, A., Hart, P. T., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
23. Boin, A., 't Hart, P., & Comfort, L. K. (Eds.). (2019). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure*. Cambridge University Press.
24. Cavaliere, L. P. L., Lourens, M. E., Chowdhury, A. R., Balasudarsun, N. L., Soundararajan, L. R. A., Thankappan, S. M., ... & Regin, R. (2021). Impact of leadership on organizational performance at pharmaceutical companies. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation; Vol. 32, Issue 3*.
25. Mekhum, W. (2020). The Influence of Personal Knowledge Management and Leadership Style on the Firms Performance: An Empirical Evidence from Thailand. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).
26. Shahzad, M. A., Iqbal, T., Jan, N., & Zahid, M. (2022). The role of transformational leadership on firm performance: mediating effect of corporate sustainability and moderating effect of knowledge-sharing. *Frontiers in Psychology*, 13, 883224.
27. Ali, M., & Ullah, M. S. (2023). Role of laissez-faire leadership in talent management: Evidence from the pharmaceutical industry of Bangladesh. *Heliyon*.
28. Bowonder, B., & Mastakar, N. (2005). Strategic business leadership through innovation and globalisation: A case study of Ranbaxy Limited. *International Journal of Technology Management*, 32(1-2), 176-198.
29. Mostafa, S. (2023). The relationship between innovation management and the leader's intellectual arousal in the pharmaceutical companies. *International Journal of Management*, 12(3), 391-403.

30. Singh, A., & Das, S. G. (2007). Strategic Leadership and Competitive Advantage: A Case of an Indian Pharma Firm in the New Patent Regime. *Apeejay Business Review*, 9(1), 65-75.
31. Bennis, W., & Thomas, R. J. (2002). *Geeks and Geezers: How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business Press.
32. Sosik, J. J., & Jung, D. I. (2010). *Full Range Leadership Development: Pathways for People, Profit, and Planet*. Routledge.
33. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
34. Epstein, D., & Shah, N. H. (2020). *Leveraging Digital Health Platforms to Drive Innovation in Pharma*. Springer.
35. Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. FT Press.