



ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

**ΜΕΛΕΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ
ΜΟΝΑΔΟΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
«EXPRESS SERVICE»**

Πτυχιακή εργασία του
Ιωάννη Καββαδά

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: Αχιλλέας Βασιλειάδης
Καθηγητής Εφαρμογών
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	5
Εισαγωγή	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Θεμελιώδης αρχές και ορισμός της μελέτης βιωσιμότητας	
1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Μελέτης Βιωσιμότητας	8
1.2 Μεθοδολογία της Μελέτης Βιωσιμότητας	9
1.3. Λόγοι εταιρικής αποτυχίας.....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης	
2.1 Ανάλυση Συνθηκών και εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	11
2.2 Η πορεία των επιχειρήσεων του ιατρικού κλάδου	13
2.3 Ανάλυση Αγοράς και ανταγωνισμού και σύγκριση	17
2.3.1 Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.....	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Δομή & Οργάνωση της επιχείρησης	
3.1 Γενική περιγραφή της Επιχείρησης	21
3.1.1 Η επιχειρηματική ενότητα ((business unit) του Ιατρικού κέντρου.....	22
3.2 Παρουσίαση Υποδομών και Εγκαταστάσεων της Ιατρικού κέντρου.....	24
3.3 Οργάνωση της επιχειρησιακής δομής.....	25
3.4 Αξιοποίηση και απαιτήσεις υποδομών και ανθρώπινου δυναμικού.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Ανάλυση Βιωσιμότητας	
4.1 Ιστορική ανάλυση οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης.....	30
4.2 Τιμολογιακή πολιτική	31
4.3 Ανάλυση νεκρού σημείου	34
4.4 Κόστος Παροχής Υπηρεσίας.....	38
4.5 Ανάλυση Κόστους και Οφέλους.....	41
4.6 Οικονομικό και Χρηματοδοτικό Σχέδιο	45
4.6.1 Λειτουργικός Σχεδιασμός.....	45
4.6.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός.....	49
4.7 Ανάλυση S.W.O.T	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Συμπεράσματα και Προτάσεις

Συμπεράσματα	53
Προτάσεις	54
Βιβλιογραφία	55
Παραρτήματα	57

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία αναφέρονται οι δομές και οι προοπτικές των επιχειρήσεων ιατρικού ενδιαφέροντος στα χρόνια της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις αυτές συγκρίνονται με τον τρόπο παροχής ιατρικών υπηρεσιών αλλά και τη δομή του ιατρικού κέντρου της “EXPRESS SERVICE” το οποίο θα αποτελέσει το αντικείμενο της παρούσας μελέτης

Παρουσιάζεται το ιατρικό κέντρο “EXPRESS SERVICE” και γίνεται ιστορική αναδρομή της λειτουργίας του. Αναπτύσσεται ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης, καθώς και οι επιμέρους λειτουργίες της, όπως και οι παροχές προς το πελατολόγιο.

Οι λόγοι για τους οποίους απειλείται η βιωσιμότητα του ιατρικού κέντρου είναι αρχικά η υφιστάμενη οικονομική κρίση που υφίσταται η χώρα μας και ενδεχομένως ορισμένα δεδομένα στη διαχείριση τα οποία θα πρέπει να διορθωθούν.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τον εντοπισμό των προβλημάτων βασίστηκε στη ανάλυση του κλάδου και στην αναμενόμενη εξέλιξη του και στην ανάλυση της οικονομικής θέσης της επιχείρησης και παρατίθενται προτάσεις. Επίσης εξετάζεται, η προοπτική του ιατρικού κέντρου στην ελληνική αγορά, το κόστος πιθανής επένδυσης, η διαχείριση και οι πιθανές προοπτικές ανάπτυξης.

Γίνεται η αξιολόγηση της επιχείρησης και προτάσσεται ένα λειτουργικό σχέδιο για να επιτευχθεί η βιώσιμη λειτουργία του ιατρικού κέντρου. Το σχέδιο βασίζεται στην εξοικονόμηση πόρων μέσα από την λειτουργία της επιχείρησης και εναλλακτικά με την εύρεση κεφαλαίων από δανεισμό.

Τέλος αναλύονται τα αποτελέσματα της μελέτης και παρατίθενται συνολικές προτάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τη λειτουργία αλλά και την ανάπτυξη της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Λέξεις Κλειδιά: Βιωσιμότητα, Ιατρικό κέντρο, Ιατροί, Παραϊατρικές Υπηρεσίες, Συνταγογράφηση, Διαγνωστικές εξετάσεις

ABSTRACT

This viability study compare the prospects of medical enterprises in the medical field to the structure of the medical center and the services of "EXPRESS SERVICE".

First, it is presented the medical center "EXPRESS SERVICE" and it is made a historical review of its operation. Also it is developed the philosophy behind this effort, its various functions and the benefits to its clientele. Then it follows a presentation of the activities of the medical center and the way that this company operates. Then the hazards of the viability are mentioned, followed by the problems that Posed them and probable solutions. Furthermore the prospects of the medical center in the Greek market are analyzed. The prospects are followed by the cost of possible investments, the right management and potential growth prospects. The company is evaluated and a business plan is proposed to achieve the sustainable operation of the medical center.

Finally, the conclusions and the overall proposals are presented with the hope that will contribute to the development of this particular company.

Key Words: Viability, Medical Center, Doctors, Paramedical Services, Prescription, Diagnostic Examinations

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Μελέτη Βιωσιμότητας (Viability Study) έχει ιδιαίτερη σημασία τόσο για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσο και για την εξέλιξη και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η Μελέτη Βιωσιμότητας (Viability Study), για το Ιατρικό κέντρο της “EXPRESS SERVICE”, περιλαμβάνει την παρουσίαση, έλεγχο, αξιολόγηση, καθώς και τα επενδυτικά σχέδια της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος είναι η παρουσίαση της εικόνας και της πορείας της επιχείρησης με την ανάλυση τόσο του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος όσο και τον έλεγχο, αξιολόγηση και κάλυψη των κεφαλαιουχικών αναγκών της, που επηρεάζουν και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την πορεία, ανάπτυξη και εξέλιξη της.

Στον κλάδο που ανήκει η επιχείρηση δεν υπάρχουν πολλές ανταγωνιστικές εταιρίες λόγω του ότι ο τρόπος που λειτουργεί το Ιατρικό κέντρο της EXPRESS SERVICE είναι καινοτόμος και διαφορετικός, όπως θα αναλυθεί στα παρακάτω κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο ορίζεται η έννοια της μελέτης βιωσιμότητας και οι λόγοι που την καθιστούν σημαντική για την μελλοντική πορεία μιας επιχείρησης. Αναφέρεται συνοπτικά η μεθοδολογία που θα χρησιμοποιηθεί για την κατανόηση της οικονομικής κατάστασης και τις προοπτικές της επιχείρησης

Γίνεται αναφορά στους λόγους για τους οποίους μπορεί να αποτύχει μια επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα εξεταστεί η κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και η δυνατότητα και οι προοπτικές στο μέλλον του επιχειρείν στον ιατρικό κλάδο καθώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει η λεπτομερής περιγραφή του ιατρικού κέντρου, η φιλοσοφία, οι κανόνες που διέπουν τη λειτουργία του και θα αναπτυχθούν οι δομές και οι παροχές προς τους πελάτες του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναλυθούν τα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης και οι κεφαλαιακές ανάγκες και τα προτεινόμενα κεφάλαια

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναζητήσουμε τις αιτίες που οδήγησαν στην οικονομική ύφεση το ιατρικό κέντρο θα εξαχθούν τα αποτελέσματα από την συγκεκριμένη μελέτη και θα γίνουν οι προτάσεις που θα μπορούσαν να βοηθήσουν την περαιτέρω βιώσιμη πορεία αλλά και ανάπτυξη του ιατρικού κέντρου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΘΕΜΕΛΙΩΔΗΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ

1.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Μελέτης Βιωσιμότητας

Οι Μελέτες Σκοπιμότητας και Βιωσιμότητας (Viability Studies) έχουν ως στόχο την ανάλυση ενός προτεινόμενου επιχειρηματικού σχεδίου και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προκειμένου να καθοριστούν οι δυνατότητες επιτυχίας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του εγχειρήματος αυτού (Καραγιάννης, Κορρές & Ζαρίφης, 2001).

Πιο συγκεκριμένα, ως μελέτες σκοπιμότητας και βιωσιμότητας (Viability Studies) ορίζουμε τη διαδικασία εκείνης της ανάλυσης στοιχείων και πληροφοριών της επιχείρησης με στόχο τον εντοπισμό των δυνατοτήτων, αδυναμιών, προβλημάτων και ευκαιριών, και ακολούθως την εξεύρεση κατάλληλων λύσεων, καθώς και την αξιολόγηση των μειονεκτημάτων και των πλεονεκτημάτων των διάφορων εναλλακτικών (Κορρές & Λιαργκόβας, 2009).

Να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα των μελετών σκοπιμότητας και βιωσιμότητας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τελική απόφαση της υλοποίησης όλων των επενδυτικών σχεδίων, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στον λεπτομερή αναλυτικό σχεδιασμό και μειώνουν τον χρόνο συλλογής πληροφοριών κατά τη διάρκεια υλοποίησης του επιχειρηματικού σχεδίου (Καραγιάννης, 1999).

Η μελέτη βιωσιμότητας είναι μια διαδικασία εντοπισμού και επίλυσης των προβλημάτων που απειλούν την λειτουργία μιας επιχείρησης .

Παράλληλα, όμως, είναι και διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών και στοχοθέτησης για την επιχείρηση, καθώς και σταθμιστικός παράγοντας των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων .

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διατήρηση της λειτουργίας και για την επίτευξη μελλοντικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης είναι η ικανότητα να πετυχαίνει βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους .

Το ερώτημα που τίθεται στις μελέτες βιωσιμότητας είναι πώς θα μπορέσει να συνεχίσει να λειτουργεί μια επιχείρηση και ποιες οι δυνατότητες να αναπτυχθεί, ώστε να αποκτήσει προοπτικές σταθερότητας και εξέλιξης.

1.2 Μεθοδολογία της Μελέτης Βιωσιμότητας

Κατά την διάρκεια της εκπόνησης ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου Εταιρείας για την αξιολόγηση βιωσιμότητας λαμβάνονται ενδεικτικά υπόψη τα παρακάτω στοιχεία:

- Ο κλάδος στον οποίο είναι ενεργή η Εταιρία και η επιχειρηματική δραστηριότητα της.
- Η παρούσα οικονομική κατάσταση της Εταιρείας.
- Οι προοπτικές, η μελλοντική οικονομική κατάσταση της Εταιρείας και η αναμενόμενη εξέλιξη του κλάδου της.

Η ανάλυση δύναται να περιλάβει ενδεικτικά τα ακόλουθα βήματα:

1. Τα προβλεπόμενα οικονομικά και μη στοιχεία της Εταιρείας, τα οποία αντικατοπτρίζουν ρεαλιστικά τα δεδομένα λειτουργίας και την προβλεπόμενη οικονομική θέση αυτής. Τα στοιχεία αυτά περιλαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με τις δραστηριότητες, την μελλοντική οικονομική πορεία της Εταιρείας, καθώς και τις προοπτικές της.
2. Συζητήσεις με εκπροσώπους της Διοίκησης της Εταιρείας σχετικά με την μελλοντική λειτουργία της και στρατηγική τις προοπτικές ανάπτυξής της, καθώς και τα χαρακτηριστικά του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται.

1.3 Λόγοι εταιρικής αποτυχίας

Οι βασικές αιτίες της χρηματοοικονομικής αποτυχίας εξαρτώνται από εσωτερικούς παράγοντες όπως τη δομή της επιχείρησης, τις διοικητικές αποφάσεις και από εξωτερικούς όπως ανταγωνισμός, τεχνολογική εξέλιξη, η κατάσταση της οικονομίας γενικότερα. Μη σωστές αποφάσεις για την επιχείρηση, μία αρνητική οικονομική συγκυρία, αλλά και διάφορα γεγονότα που μπορούν να επηρεάσουν την πορεία μιας επιχείρησης είναι ορισμένες πιθανές παράμετροι που επηρεάζουν την ανάπτυξή της, θα πρέπει να αναλυθούν πολλοί παράγοντες, όπως π.χ. αριθμοδείκτες και λογιστικά μεγέθη. Όταν μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα ρευστότητας θα πρέπει να λαμβάνονται τα ανάλογα μέτρα από την διοίκηση, όπως πώληση πάγιων στοιχείων τα οποία δεν είναι απαραίτητα, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου, προσπάθεια αντικατάστασης βραχυπρόθεσμου με μακροπρόθεσμο χρέος, περιορισμό των λειτουργικών της εξόδων κ.α.

Μη Χρηματοοικονομική Ισορροπία	
ΒΑΣΙΚΗ ΑΡΧΗ ΥΓΙΟΥΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	Η Επιχείρηση δεν είναι σε θέση να καλύψει τις άμεσες υποχρεώσεις της
ΤΑ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΝ ΤΑ ΠΑΓΙΑ ΚΑΙ ΕΝΑ ΜΕΡΟΣ ΑΠΟ ΤΟ ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ	ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ
	ΠΑΓΙΑ 800.000 €
	ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ 200.000 €
	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΠΑΘΗΤΙΚΟ	ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ - ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ 600.000 €
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ 400.000 €
ΤΡΕΙΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ	
ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΕΟΥΣ ΤΩΝ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΟΥΣ ΣΕ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΕΣ	
ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΠΑΓΙΩΝ	
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΕΠΕΝΔΥΤΗ Η ΑΥΞΗΣΗ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	

Σχεδιάγραμμα 1. Μη Χρηματοοικονομική Ισορροπία και αντιμετώπιση

(Πηγή : Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης)

Η μη έγκαιρη αντιμετώπιση των αδυναμιών αυτών με τα ανάλογα μέτρα οδηγεί σε χρηματοοικονομικά προβλήματα και τελικά σε πτώχευση (Παπαγεωργίου,2008).

Έρευνα των (Dum και Bradstreet,1980) έδειξε ότι η ηλικία της επιχείρησης σχετίζεται με την πιθανότητα αποτυχίας και ότι πάνω από το 50% των αποτυχημένων εταιρειών αφορούσε επιχειρήσεις μεταξύ δυο και πέντε ετών. Όσες εταιρίες ήταν μεγαλύτερης ηλικίας είχαν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

2.1 Ανάλυση Συνθηκών και εξωτερικού Περιβάλλοντος

Στο παρών κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις οικονομικές και πολιτικές συνθήκες που επικρατούν στην χώρα μας.

Οικονομικές και πολιτικές συνθήκες

Το 2018 κλείνουν δέκα χρόνια από την μεγάλη παγκόσμια κρίση του 2008 που συγκλόνισε και εξακολουθεί και σήμερα να επηρεάζει με τις συνέπειές της την παγκόσμια οικονομία. Κατά κοινή ομολογία, η κυρίαρχη σήμερα αντίληψη των Οικονομικών απέτυχε δραματικά να προβλέψει την έλευση της κρίσης, υποσχόμενη ένα λαμπρό μέλλον για την παγκόσμια οικονομία.

Σύμφωνα με τα οικονομικά δεδομένα για την Ελληνική οικονομία το σύνολο των κρατικών δαπανών ήταν κατά πολύ μεγαλύτερο του συνόλου των εσόδων, με συνέπεια την ελλειμματικότητα του προϋπολογισμού και την αύξηση του κρατικού χρέους. Σύμφωνα με τις στατιστικές, από το σύνολο των δημοσίων εσόδων, και πιο συγκεκριμένα τους άμεσους φόρους, το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 80%) προέρχεται από την φορολόγηση των μισθωτών και συνταξιούχων και μόνο ένα μικρό ποσοστό (περίπου 20%) από τις υπόλοιπες ομάδες επιτηδευματιών (European Commission, 2009).

Βασική προϋπόθεση για την επιτάχυνση της αναπτυξιακής διαδικασίας που θα συμβάλει σημαντικά στην μείωση των δημοσίων ελλειμμάτων και του δημοσίου χρέους είναι η αύξηση της παραγωγής και η καλή διαχείριση των πόρων (οικονομικών και ανθρώπινων).

Παρά τις βελτιώσεις των τελευταίων ετών, η πολιτική αστάθεια, η υψηλή φορολογία και η γραφειοκρατία και οι δυσκολίες χρηματοδότησης εξακολουθούν να αποτελούν τροχοπέδη στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Το ίδιο ισχύει και όσον αφορά στην ευκολία του επιχειρείν. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι μια μικρή και μεσαία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, η οποία αδυνατεί να αναλάβει το αναπτυξιακό μερίδιο που της αναλογεί και να δημιουργήσει τις ευκαιρίες που θα συμβάλουν όσο τίποτε άλλο στην οικονομική ανάκαμψη και την αύξηση της απασχόλησης.

Ζητούμενο είναι η εκπόνηση πολιτικών και η ανάληψη πρωτοβουλιών, που θα στηρίζουν τη μεγέθυνση των ελληνικών Μικρομεσαίων επιχειρήσεων όλων των μεγεθών με βάση την οργάνωση, την εταιρική διακυβέρνηση, την ενσωμάτωση τεχνολογίας, την προώθηση εξαγωγών και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.

(Οι μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις στην Ελλάδα ΣΕΒ 2016)

Πίνακας 1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος(PEST)

ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ρ)	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Ε)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ασταθές περιβάλλον ελεύθερης αγοράς. 2. Πολιτική που δεν ενισχύει την επιχειρηματικότητα και δεν αποκλιμακώνει τη φορολόγηση. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Φάση μικρής ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. 2. Πιέσεις στο διαθέσιμο εισόδημα. 3. Δανειστικά επιτόκια 7 – 12%
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (S)	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ (Τ)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Περιορισμένη δημογραφική αύξηση με τάση αναστροφής ηλικιακής πυραμίδας. 2. Εργασιακή κινητικότητα. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Νέες τεχνολογίες μηχανημάτων και προγραμμάτων διαχείρισης – ελέγχου 2. Συστήματα ποιότητας.

2.2 Η πορεία των επιχειρήσεων του ιατρικού κλάδου

Πριν από την κρίση η δυναμικότητα του ιδιωτικού τομέα ήταν υψηλή στις παροχές υγείας, σε συνδυασμό με την ασθενή διαπραγματευτική δύναμη των ασφαλιστικών ταμείων, τις ελλειπείς διαδικασίες πληρωμής και το έλλειμμα ιατρικής κάλυψης από τον δημόσιο φορέα.

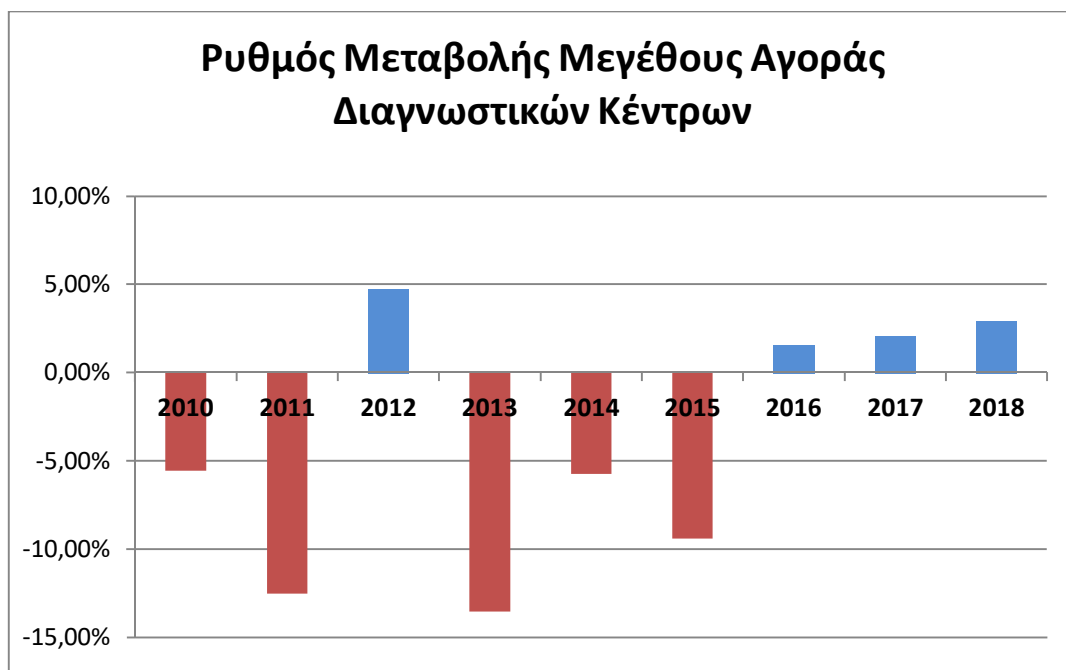
Η αξία της συνολικής αγοράς των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας υπήρξε καθοδική την περίοδο 2009-2018. Ωστόσο, ήταν αυξημένη το 2012 (αύξηση 4,76%). Τα επόμενα έτη η πορεία αυτή διαφοροποιείται, με τη συνολική αξία της αγοράς να μειώνεται κατά 13,51% το 2013, το 2014 κατά 5,71%. Περαιτέρω μείωση της αγοράς ύψους 9,38% σημειώνεται το 2015, για να αυξηθεί κατά 1,54% το 2016 και 2,11% το 2017. Ειδικότερα, το 2018 η αξία της αγοράς δείχνει σημεία ανάκαμψης κατά 2,92 %. Η αξία της, τη δεδομένη χρονιά, εκτιμάται στο ποσό των 342 εκατ. Ευρώ.

Πίνακας 2 Μέγεθος αγοράς ιδιωτικών παροχών υγείας 2009-2018

Έτος	Διαγνωστικά Κέντρα	Ρυθμός Μεταβολής
2009	475000	-
2010	450000	-5,56%
2011	400000	-12,50%
2012	420000	4,76%
2013	370000	-13,51%
2014	350000	-5,71%
2015	320000	-9,38%
2016	325000	1,54%
2017	332000	2,11%
2018*	342000	2,92%
Αξία σε Χιλ Ευρώ		

***Πρόβλεψη**

(Πηγή: ICAP 2018)



Γράφημα 1 Ρυθμός Μεταβολής Μεγέθους Αγοράς Διαγνωστικών Κέντρων
(Πηγή:ICAP 2018)

Γενικά από το 2009 και μετά υπήρξε μια πτώση των δαπανών για ιδιωτικές ιατρικές παροχές από τα ελληνικά νοικοκυριά. Αναλυτικά το 2009 οι δαπάνες ήταν 13,03 εκατομμύρια ευρώ και το 2017 ήταν 7,30 εκατομμύρια ευρώ.

Πίνακας 3 Κατανομή δαπανών υγείας για το διάστημα 2009-2017

Κατανομή δαπανών υγείας των νοικοκυριών, 2009- 2017
(σε εκατομμύρια ευρώ)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Δαπάνη Ιατρικών Υπηρεσιών	13,03	11,57	10,54	8,90	9,08	8,25	7,60	7,40	7,30
Δαπάνη Παραϊατρικών Υπηρεσιών	26,99	22,39	19,83	14,97	12,21	11,43	11,66	11,52	11,46
Νοσοκομειακές και άλλες δαπάνες	94,28	90,44	84,23	80,83	83,10	86,12	87,74	85,86	86,01
Συνολική Δαπάνη*	134,3	124,4	114,6	104,7	104,4	105,8	107,0	103,0	102,4

Κατανομή δαπανών υγείας των νοικοκυριών, 2009-2017 (σε ποσοστά)

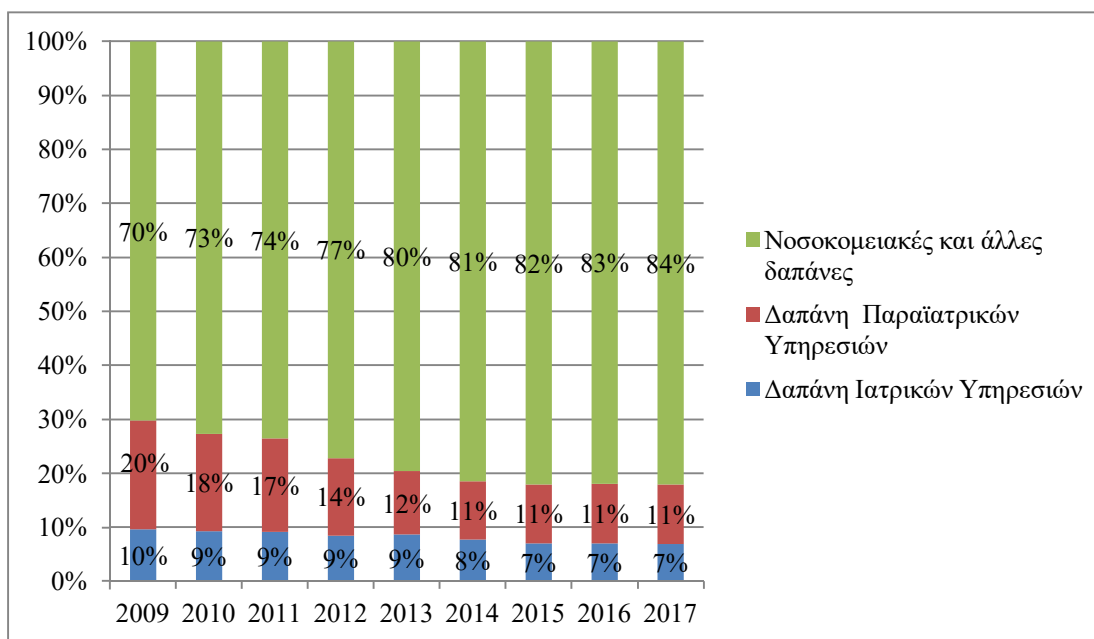
Έτη	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Δαπάνη Ιατρικών Υπηρεσιών	9,70%	9,30%	9,20%	8,50%	8,70%	7,80%	7,10%	7,15%	7,13%
Δαπάνη Παραϊατρικών Υπηρεσιών	20,1%	18,00%	17,3%	14,3%	11,7%	10,8%	10,9%	11,1%	11,1%
Νοσοκομειακές και άλλες δαπάνες	70,2%	72,7%	73,5%	77,2%	79,6%	81,4%	82,0%	82,9%	83,9%

Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ επεξεργασία στοιχείων IOBE -2017

Η Δαπάνη Ιατρικών Υπηρεσιών αναφέρεται σε ιατρικές και διαγνωστικές εξετάσεις.

Η Δαπάνη Παραϊατρικών Υπηρεσιών είναι η δαπάνη που αφορά αποκατάσταση με φυσιοθεραπείες, οδοντιατρικές εξετάσεις, θεραπείες και νοσηλευτικές πράξεις κατ' οίκον.

Οι Νοσοκομειακές και άλλες δαπάνες είναι οι δαπάνες νοσηλείας σε ιδιωτικές κλινικές και θεραπευτήρια, αιμοκάθαρση και γενικότερα ότι αφορά έξοδα νοσηλείας.



Γράφημα 2 Κατανομή δαπανών υγείας για το διάστημα 2009-2017

(Πηγή: ΕΛ.ΣΤΑΤ., Επεξεργασία στοιχείων: IOBE-2017)

Σε ποσοστιαία αναλογία η πτώση ήταν 2,67 ποσοστιαίες μονάδες, στοιχείο που θα αποθάρρυνε την επιχειρηματική δραστηριότητα στον κλάδο.

Όμως, παρά την εικόνα αυτή παρατηρήθηκε μια άνθηση στην έναρξη επιχειρήσεων διαγνωστικών κέντρων και πολυιατρείων. Οι λόγοι που έγινε αυτό έχουν να κάνουν με ορισμένους παράγοντες, όπως η απόφαση της δημόσιας διοίκησης να μεταφέρει μέρος της δημόσιας δαπάνης για την υγεία στους ιδιώτες μέσω των επισκέψεων των πολιτών σε γιατρούς συμβεβλημένους με τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ, την ηλεκτρονική συνταγογράφηση των φαρμάκων και των διαγνωστικών εξετάσεων.

Ένας δεύτερος παράγοντας ήταν η ανάγκη να ενωθούν πολλές ειδικότητες ιδιωτών γιατρών κάτω από την ίδια επαγγελματική στέγη με σκοπό να μπορέσουν να πάρουν ένα μεγάλο μέρος από το μερίδιο της αγοράς.

Επομένως, δημιουργήθηκαν αρκετά πολυιατρεία και διαγνωστικά κέντρα στη ιδιωτική πρωτοβάθμια υγεία, τα οποία σε πολλές περιπτώσεις συνεργάζονται μεταξύ

τους. Σπανίζουν όμως οι περιπτώσεις να **συστεγάζονται** πολυιατρεία και διαγνωστικά κέντρα, εκτός των ιδιωτικών κλινικών.

Παράλληλα εμφανίστηκαν στην αγορά και πακέτα ιατρικών παροχών όλων των βαθμών περίθαλψης (από πρωτοβάθμια ως και τριτοβάθμια) κυρίως από ιδιωτικές κλινικές, αλλά και από διάφορες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με τη μορφή εκπτωτικής κάρτας.

Η επιβολή του clawback και rebate (επιβολή έκπτωσης στα χρέη προς τους πάροχους) από τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ., από το 2013 και μετά, επιβάρυνε ιδιαίτερα τα οικονομικά αποτελέσματα των ιδιωτικών μονάδων υγείας. Επίσης, τα νέα φορολογικά μέτρα που επιβλήθηκαν στον κλάδο στη διάρκεια της τελευταίας επταετίας, σε συνδυασμό με την αστάθεια του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, επηρέασαν αρνητικά τον κλάδο της ιδιωτικής υγείας στην Ελλάδα

Αυτά τα θέματα σε συνδυασμό με τη μείωση ιατρικών δαπανών από τα νοικοκυριά δημιούργησε οικονομικά προβλήματα όπως ρευστότητα και άλλα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υγείας (ιδιωτικά ιατρικά κέντρα και κλινικές).

Οι οφειλές από το Ε.Ο.Π.Υ.Υ στους ιδιώτες πάροχους υγείας των ετών 2014 και 2015 ήταν ύψους 450 εκ. ευρώ, οι οποίες επρόκειτο να συμψηφιστούν με οφειλές στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ από τετραετίας και οι οποίες ξεπερνούσαν τα 570 εκ. ευρώ. Θεωρητικά οι επιχειρήσεις μάλλον είχαν να δίνουν παρά να παίρνουν. (Healthmag, 2016).

Η θέση της EXPRESS SERVICE στη κατάσταση αυτή σαφώς επηρεάστηκε αρνητικά. Όμως, η διαφορετικότητα στον τρόπο που διαχειρίζεται το οικονομικό μέρος ως προς τον πελάτη της (συνδρομητή) τη βοηθάει να επιβιώνει. Να σημειώσουμε εδώ πως από τα προβλήματα που αναφέρθηκαν για τις άλλες επιχειρήσεις, η EXPRESS SERVICE λόγω του ότι δεν έκανε συμβάσεις με τον ΕΟΠΥΥ επηρεάστηκε καθαρά και μόνο από τη μείωση ιατρικών δαπανών από τα νοικοκυριά λόγω της οικονομικής κρίσης. Ωστόσο ο τρόπος που προσφέρει τις υπηρεσίες της, όπως θα δούμε παρακάτω, είναι αυτός που μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να έχει μέλλον.

2.3 Ανάλυση Αγοράς και ανταγωνισμού και σύγκριση

Θα παρουσιάσουμε μερικούς ανταγωνιστές της EXPRESS SERVICE και θα δούμε σε τι διαφοροποιείται από αυτούς.

EY Club

Το πρόγραμμα αυτό εξασφαλίζει στα μέλη του πρόσβαση σε ένα δίκτυο επιλεγμένων ιδιωτών ιατρών, διαγνωστικών κέντρων και κλινικών για αντιμετώπιση των θεμάτων υγείας στον τομέα της πρόληψης, διάγνωσης και θεραπείας. Κόστος 100 ευρώ και έκπτωση σε εξετάσεις.

Αφορά κάρτα μέλους με την οποία το μέλος έχει προνομιακές τιμές για πακέτα εξετάσεων.

Doctor Care

Μονάδα Πρωτοβάθμιας Υγείας με συνεργάτες και στελέχη, ιατρούς 21 ειδικοτήτων, ιατρικό τεχνολογικό εξοπλισμό και κτιριακές εγκαταστάσεις.

Εντοπίζονται ομοιότητες με την EXPRESS SERVICE ως προς τις παροχές με πακέτα όμως που κοστολογούνται και προσφέρονται κατά αποκοπή. Επίσης, χωρίς κάλυψη με γιατρό στο σπίτι.

MedOnline

Με την κάρτα υγείας MedOnline δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να επιλέξει δύο βασικά προγράμματα το Med Care και το Med Care Home. Τα δύο προγράμματα της κάρτας υγείας περιλαμβάνουν και δωρεάν παροχές, αλλά και παροχές σε προνομιακές τιμές. Το Med Care Home περιλαμβάνει και ιατρική φροντίδα με γιατρό στο σπίτι, όπου οι συνδρομητές του απολαμβάνουν ιατρική φροντίδα 24 ώρες την ημέρα, 7 μέρες την εβδομάδα, 365 μέρες το χρόνο στο σπίτι τους! Κόστος 200 ως 950 ευρώ ετησίως.

Είναι μια προσέγγιση που πλησιάζει τη φιλοσοφία της EXPRESS SERVICE είναι όμως επιχείρηση που προσφέρει μια κάρτα υγείας χωρίς δικές της εγκαταστάσεις.

Health Care της Generali,

Ο ασφαλισμένος εξυπηρετείται σε αποκλειστική συνεργασία με τα Νοσοκομεία του Ομίλου Ιατρικού Αθηνών. Το Health Care είναι οικονομικά προσιτό, τόσο σε ότι αφορά το ύψος του ετήσιου ασφαλιστρού, όσο και στη συμμετοχή του ασφαλισμένου στις διαγνωστικές εξετάσεις. Επιπλέον, προσφέρεται σε όλους, χωρίς περιορισμούς, ανεξάρτητα από ιατρικό ιστορικό και χωρίς κανένα απολύτως όριο ηλικίας.

Ασφαλιστικό πρόγραμμα χωρίς κάλυψη με γιατρό στο σπίτι και επίσης με κατά αποκοπή πληρωμές εξετάσεων.

Οι περισσότερες ανταγωνιστικές εταιρείες της EXPRESS SERVICE καλύπτουν τους πελάτες τους μέσω μιας μικρής συνδρομής, της τάξεως συνήθως των 150 με 300 ευρώ ετησίως κατά άτομο και μάλιστα πολλές από αυτές με οικογενειακά προγράμματα με εκπτώσεις.

Βέβαια από την στιγμή που ο πελάτης τους θα χρειαστεί περαιτέρω ιατρική διερεύνηση τότε χρεώνεται με κατά αποκοπή χρεώσεις ανά εξέταση. Και όχι σε δικούς τους χώρους, αλλά σε συνεργαζόμενα με αυτές ιατρικά κέντρα.

Όσο αφορά τα προγράμματα που παρέχονται από κλινικές ή άλλα ιατρικά κέντρα, παρέχονται συνήθως μέσω τραπεζών ή ασφαλιστικών εταιριών και από τις ίδιες κλινικές ή κέντρα μέσω πακέτου προγραμμάτων ή κάρτας.

Η EXPRESS SERVICE διαφοροποιείται από όλους αυτούς τους τρόπους παροχής ιατρικών υπηρεσιών ως προς το ότι παρέχει τις υπηρεσίες της μέσω μιας ετήσιας συνδρομής, απεριόριστα και για όλες υπηρεσίες που εντάσσονται στο πρόγραμμά της και στα δικά της ιατρεία. Ακόμα με την παροχή του γιατρού στο σπίτι, που στη μορφή, που τη παρέχει, δεν υπάρχει σε κανένα άλλο πρόγραμμα.

Πίνακας 4. Διαφορές στο τρόπο παροχής υπηρεσιών με τους ανταγωνιστές

Είδος Υπηρεσίας / Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις	Γιατρός στο Σπίτι - Ασθενοφόρα	Κλινικές Ιατρικές Εξετάσεις Ειδικότητες Ιατρών	Διαγνωστικές Εξετάσεις	Λειτουργία όλο το 24ώρο 365 το χρόνο
EY Club	Όχι	μέσω συνεργατών με κάρτα μέλους	μέσω συνεργατών με κάρτα μέλους	Όχι
Doctor Care	Όχι	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Κατά Αποκοπή Πληρωμή	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Κατά Αποκοπή Πληρωμή	Όχι
MedOnLine	μέσω συνεργατών με κάρτα μέλους	μέσω συνεργατών με κάρτα μέλους	μέσω συνεργατών με κάρτα μέλους	Ναι
Health Care της Generali	Όχι	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Κατά Αποκοπή Πληρωμή	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Κατά Αποκοπή Πληρωμή	Όχι
Express service	Ναι Με δικό της προσωπικό	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Μόνο με τη Πληρωμή Συνδρομής	Σε Ιδιόκτητους χώρους. Μόνο με τη Πληρωμή Συνδρομής	Ναι

3.1 Το μοντέλο των Πέντε Δυνάμεων του Porter.

Το μοντέλο του Porter χρησιμεύει ως εργαλείο για την ανάλυση των κινητήριων δυνάμεων στον αντίστοιχο τομέα της αγοράς. Με βάση αυτές τις πληροφορίες μπορεί να αποφασίσει η διοίκηση τις κατάλληλες στρατηγικές για την επιχείρηση.

Οι πέντε αυτές δυνάμεις είναι:

1. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός (existing rivalry)

Όπως αναλύθηκε παραπάνω η EXPRESS SERVICE έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις δεν παρέχουν τις ιατρικές τους υπηρεσίες με την αμεσότητα που προσφέρονται από την EXPRESS SERVICE. Ο τρόπος όμως που εμφανίζουν τη σχέση τιμής και παροχής οι παρεμφερείς εταιρείες είναι ένας παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει έστω και πρόσκαιρα την κρίση του υποψήφιου πελάτη.

2. Η απειλή νέων ανταγωνιστών (threat of new entrants)

Είναι αρκετά δύσκολο να εμφανιστεί νέος ανταγωνιστής με το ίδιο ακριβώς είδος παροχής λόγω του απαγορευτικού επενδυτικού κόστους που απαιτεί μια εκ νέου δημιουργία παρόμοιας επιχείρησης.

Το Brand name της επιχείρησης τη βοήθησε διαχρονικά να αναπτύξει τις παροχές της και να διευρύνει το ήδη υπάρχον πελατολόγιο της, το οποίο υπήρχε ήδη από την οδική βοήθεια.

3. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων (threat of substitutes)

Στην παροχή υπηρεσιών υγείας είναι δύσκολο να βρεθεί κάποιο υποκατάστατο. Θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε τις μεθόδους εναλλακτικής ιατρικής μια απειλή που υφίσταται.

4. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών (bargaining power of suppliers).

Οι προμηθευτές υγείας έχουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη έναντι της επιχείρησης.

I. Γιατροί: Έχουν τη δυνατότητα ως συνεργάτες της επιχείρησης να δημιουργήσουν κενό στην εξυπηρέτηση αν δεν ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις τους.

II. Εταιρίες αναλώσιμων ιατρικών υλικών: Μπορεί η επιχείρηση να αντιμετωπίσει αύξηση του κόστους από την αλλαγή τιμών πώλησης λόγω των ιατρικών

μηχανημάτων που δέχονται συγκεκριμένα υλικά π.χ αντιδραστήρια εργαστηρίου.

Η αντιμετώπιση μπορεί να είναι σχεδόν μονοπωλιακή.

- III. Τεχνικοί ιατρικών μηχανημάτων: Είναι μικρός ο αριθμός των εταιρειών που υποστηρίζουν το service των ιατρικών μηχανημάτων και οι αντιπροσωπείες των εταιριών έχουν πολύ υψηλό κόστος.

5. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών (bargaining power of buyers)

Οι πελάτες είναι εξαρτώμενη από την ιατρική υπηρεσία που τους παρέχεται από την επιχείρηση. Όπως αναφέρεται στο υποκεφάλαιο για την τιμολογιακή πολιτική, η συνδρομή είναι μελετημένη έτσι ώστε να καλύπτει το ενδεχόμενο κόστος ανά συνδρομητή. Η φύση όμως του τρόπου που παρέχεται η υπηρεσία (απεριόριστα και κατά βούληση), την αφήνει σχετικά ευάλωτη στη χρήση που θα κάνει ο κάθε συνδρομητής και το ενδεχόμενο κόστος που θα δημιουργήσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Δομή & Οργάνωση της επιχείρησης

3.1 Περιγραφή της επιχείρησης

Η υλοποίηση της ιδέας για ουσιαστική και ολοκληρωμένη **Οδική βοήθεια** ξεκίνησε το **1975** στη Θεσσαλονίκη από τη νεοσύστατη τότε επιχείρηση της EXPRESS SERVICE. Από τα πρώτα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης άρχισε να ξεχωρίζει για την ποιότητα των υπηρεσιών της και για την ευαισθησία προς τον οδηγό και τους συνεπιβάτες του. Στη διάρκεια κατόρθωσε να εξαπλωθεί με σταθμούς εξυπηρέτησης σε όλη την Ελλάδα. Δημιούργησε **79 σταθμούς** εξυπηρέτησης που είχαν την δυνατότητα σε όλη την Ελλάδα να μπορούν να εξυπηρετούν σε πολύ σύντομο χρόνο τους συνδρομητές της και με τη ευαισθησία και αίσθημα φροντίδας που την χαρακτηρίζει ως επιχείρηση. Έτσι το 2008 κατάφερε να γίνει η πρώτη εταιρεία Οδικής Βοήθειας που απέκτησε οριστική **Μικτής Πανελλαδικής άδεια λειτουργίας**.

Να σημειωθεί ότι ήταν η πρώτη Οδική Βοήθεια που καθιέρωσε τον Προληπτικό Τεχνικό Έλεγχο Οχημάτων πολύ πριν καθιερωθεί ο θεσμός των ΚΤΕΟ.

Στη συνέχεια από το **1987** πρόσφερε χωρίς επιπλέον επιβάρυνση στους συνδρομητές της Οδικής Βοήθειας μια παροχή ιατρικής Βοήθειας που όπως και η Οδική Βοήθεια πρωτοπορούσε ως ιδέα. Παρείχε στους συνδρομητές της Θεσσαλονίκης 24ωρη κάλυψη με γιατρό στο σπίτι και νοσηλευτικό προσωπικό για όποιον χρειαζόταν μια σειρά ενέσεων για θεραπεία. Ο σκοπός της παροχής αυτής ήταν να δοκιμαστεί πιλοτικά στη Θεσσαλονίκη που ήταν η έδρα της επιχείρησης και κατόπιν να δημιουργηθούν ιατρικές μονάδες άμεσης επέμβασης, δίπλα σε κάθε σταθμό εξυπηρέτησης της οδικής βοήθειας με σκοπό να εξυπηρετούν όποιο περιστατικό θα το είχε ανάγκη στην εμβέλεια εξυπηρέτησης του σταθμού. Δυστυχώς, οι πολιτικές συνθήκες της εποχής εκείνης δεν επέτρεψαν την επιχείρηση να υλοποιήσει το παραπάνω σχέδιο.

Το 1992 αναπτύσσεται το στρατηγικό σχέδιο να υλοποιηθεί το **ιατρικό κέντρο** της EXPRESS SERVICE στη Θεσσαλονίκη, το οποίο είναι ως επιχειρηματική ενότητα το αντικείμενο της παρούσης εργασίας. Τέλος, με την εμπειρία που υπήρχε από τον τεχνικό έλεγχο των οχημάτων, όταν η νομοθεσία έδωσε την άδεια να λειτουργούν και ιδιωτικά ΚΤΕΟ, η επιχείρηση προχώρησε στη δημιουργία του δικού της **ΙΚΤΕΟ**.

Η EXPRESS SERVICE είναι μια **ατομική επιχείρηση** που απαρτίζεται από τρεις επιχειρηματικές ενότητες (**business units**).

3.1.1 Η επιχειρηματική ενότητα ((business unit) του Ιατρικού κέντρου.

Η EXPRESS SERVICE το **1992** υλοποιεί ένα εξαιρετικά απαιτητικό σχέδιο στο ευαίσθητο τομέα της υγείας και ιδρύει την EXPRESS SERVICE – Ιατρική Εξυπηρέτηση με αποκλειστικό στόχο την παροχή ιατρικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στον πολίτη. Το κέντρο δέχεται μόνο συνδρομητές. Ο τρόπος που παρέχει τις υπηρεσίες γίνεται με συνδρομή (σε ετήσια βάση) και παρέχει απεριόριστα τις καλύψεις που αναλύονται στη συνέχεια.

Η έδρα είναι στην Θεσσαλονίκη και δραστηριοποιείται στη Βόρεια Ελλάδα εκτός της υπηρεσίας γιατρός στο σπίτι που παρέχεται μόνο στην πόλη της Θεσσαλονίκης και στα περίχωρα αυτής. Το Ιατρικό κέντρο λειτουργεί 24 ώρες.

Βασικοί στόχοι

Το πρόγραμμα Ιατρικής Εξυπηρέτησης της EXPRESS SERVICE επικεντρώνεται σε τρεις βασικούς στόχους : ΠΡΟΛΗΨΗ , ΔΙΑΓΝΩΣΗ , ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων η EXPRESS SERVICE προσφέρει υπηρεσίες σε επίπεδο ολοκληρωμένων παροχών.

Οι Παροχές

1) Επισκέψεις στα ιατρεία, χωρίς κανένα περιορισμό ως προς τον αριθμό επισκέψεων και χωρίς επιπλέον επιβάρυνση.

Ιατρεία όλων των ειδικοτήτων, εξοπλισμένα με σύγχρονα μηχανήματα, επανδρωμένα με γιατρούς όλων των ειδικοτήτων.

2) Ολοκληρωμένα, μεγάλου εύρους ιατρικά check up

Στα ιατρικά check up, που δικαιούται ο συνδρομητής, περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων και τα εξής: καρδιογραφήματα, τεστ κοπώσεως, υπερηχοτομογραφίες καρδιάς, στεφανιογραφίες καρδιάς, καρδιογραφήματα 24ωρης καταγραφής(HOLTER), γαστροσκοπήσεις, κολonosκοπήσεις , σπειρομετρήσεις, τεστ αλλεργίας, έλεγχος άσθματος, μετρήσεις αερίων αίματος, ακουογραφήματα, τυμπανογραφήματα, έλεγχος οπισθίου λαβύρινθου, λαρυγγοσκοπήσεις, μαστογραφίες, υπερηχοτομογραφίες μαστών, ψηλαφίσεις μαστών, ουροροομετρήσεις, κυστεοσκοπήσεις, έγχρωμες υπερηχοτομογραφίες (TRIPLEX αγγείων), εγκεφαλογραφήματα, μυογραφήματα, τεστ

ΠΑΠ, ενδοκοιλιακές υπερηχοτομογραφίες, υπερηχοτομογραφίες, θυρεοειδούς, ήπατος, χολής, παγκρέατος, σπλήνας, νεφρών, ουροδόχου κύστεως, προστάτου και γυναικολογικών οργάνων, έλεγχος οπτικών πεδίων και βιομετρία.

3) Εργαστηριακές εξετάσεις, (Ακτινολογικές και Μικροβιολογικές).

Στα ακτινολογικά εργαστήρια πραγματοποιούνται όλες οι ακτινολογικές εξετάσεις, όπως αξονικές και μαγνητικές τομογραφίες, πυελογραφίες, ακτινογραφίες οισοφάγου, στομάχου, δωδεκαδακτύλου, λεπτού και παχέως εντέρου, χοληδόχου κύστεως, νεφρών, ουρητήρων και ουροδόχου κύστεως, υπερηχοτομογραφίες, μαστογραφίες και μέτρηση οστικής πυκνότητας. Οι παρεχόμενες αγγειογραφίες πραγματοποιούνται σε κλινικές. Στα μικροβιολογικά εργαστήρια γίνονται όλες οι εξετάσεις αίματος, ούρων, κοπράνων και γενικώς όλων των βιολογικών υγρών .

Επίσης στα εργαστήρια πυρηνικής ιατρικής παρέχονται σπινθηρογραφήματα θυρεοειδούς, οστών και πνευμόνων (αερισμού – αιμάτωσης).

Όλες οι προαναφερόμενες εξετάσεις προσφέρονται σε απεριόριστο αριθμό ετησίως, κατά βούληση του συνδρομητή, εφόσον δεν αντενδείκνυνται για ιατρικούς λόγους, και χωρίς επιπλέον επιβάρυνση .

4) Κατ'οίκον Ιατρική Εξυπηρέτηση (γιατρός στο σπίτι και ασθενοφόρο) για οποιοδήποτε περιστατικό όλο το 24ωρο.

Η υπηρεσία « ΓΙΑΤΡΟΣ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ » είναι μια καινοτομία της EXPRESS SERVICE. Μέχρι στιγμής δεν προσφέρεται πουθενά όπως προσφέρεται από την EXPRESS SERVICE.

Με ένα τηλεφώνημα όλο το 24ωρο και 365 ημέρες το χρόνο ακόμα και τις αργίες, παθολόγοι, καρδιολόγοι, παιδίατροι, χειρουργοί προσφέρουν τις ιατρικές τους υπηρεσίες.

Ο μόνος περιορισμός είναι ότι προσφέρεται στην πόλη της Θεσσαλονίκης και στα περίχωρά της.

Οι λόγοι που καθιστούν την EXPRESS SERVICE **μοναδική** στη συγκεκριμένη υπηρεσία είναι :

- A) Η ποιότητα, η αμεσότητα, και η αξιοπιστία της υπηρεσίας
- B) Το δικαίωμα του συνδρομητή να καλέσει ιατρό όσες φορές επιθυμεί χωρίς περιορισμό.
- Γ) Το δικαίωμα του συνδρομητή να εξαλείψει τις φοβίες του καλώντας τον ιατρό όποτε ο ίδιος **κρίνει** ή και **νομίζει** ότι χρειάζεται βοήθεια.

Επίσης, η EXPRESS SERVICE διαθέτει έναν επαρκή αριθμό ασθενοφόρων για διακομιδή και φροντίζει για τη μεταφορά του συνδρομητή από και προς την κατοικία του προκειμένου να υποβληθεί σε οποιαδήποτε ιατρική πράξη και check up

Η υπηρεσία «γιατρός στο σπίτι και ασθενοφόρο» προσφέρεται σε απεριόριστο αριθμό ετησίως και χωρίς επιπλέον επιβάρυνση.

5) Χειρουργικές επεμβάσεις

Παρέχονται από την εταιρεία μέσω των γιατρών με χειρουργική ειδικότητα που συνεργάζονται με την εταιρεία σε ιδιωτικές κλινικές και καλύπτει τα έξοδα του γιατρού και του αναισθησιολόγου και όχι τα έξοδα της κλινικής.

3.2 Παρουσίαση και Ανάλυση Υποδομών και Εγκαταστάσεων της Επιχείρησης.

Το ιατρικό κέντρο της EXPRESS SERVICE βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη και παρέχει τις υπηρεσίες του από τις εγκαταστάσεις που απαρτίζονται από 7 χώρους, οι οποίοι βρίσκονται σε πολύ κοντινή απόσταση μεταξύ τους.

Στον Πρώτο χώρο στεγάζεται το ακτινοδιαγνωστικό κέντρο της εταιρείας.

Στον Δεύτερο χώρο στεγάζονται στο Ισόγειο καρδιολογικό κέντρο, κέντρο Ω.Ρ.Λ, γαστρεντερολογικό κέντρο. Στον ημιώροφο το λογιστήριο του ιατρικού κέντρου.

Στον Τρίτο χώρο στεγάζονται στο ισόγειο τηλεφωνικό κέντρο και κέντρο επιχειρήσεων της υπηρεσίας “Γιατρός στο σπίτι”. Επίσης στεγάζονται τα: αγγειολογικό κέντρο, χειρουργικό κέντρο, ουρολογικό κέντρο, πνευμονολογικό, δερματολογικό, γυναικολογικό και τμήμα πλαστικής χειρουργικής. Στον ημιώροφο Γενική Διοίκηση Ιατρικού κέντρου και τμήμα εσωτερικών πωλήσεων.

Στον Τέταρτο χώρο στεγάζονται τα: παθολογικό, διαβητολογικό, ορθοπαιδικό, νευρολογικό και το μικροβιολογικό εργαστήριο. Στον ημιώροφο μηχανοργάνωση και τμήματα πωλήσεων και εισπράξεων.

Στον Πέμπτο χώρο στεγάζονται τα: παιδιατρικό και παιδοχειρουργική.

Στον Έκτο χώρο στεγάζονται τα: οφθαλμολογικό κέντρο και ενδοκρινολογικό κέντρο.

Στον Έβδομο χώρο στεγάζονται οι διοικητικές και οικονομοτεχνικές υπηρεσίες.

3.3 Οργάνωση της επιχειρησιακής δομής.

ΙΑΤΡΟΙ

Απαρτίζεται από το γενικό Διευθυντή Ιατρικού κέντρου (ειδικότητα Γιατρός Παθολόγος), Διευθυντές Ιατρείων, Επιμελητές Ιατρείων, Ιατρικό προσωπικό Ιατρείων. Ιατρικό προσωπικό υπηρεσίας “Γιατρός στο σπίτι”

Διοίκηση

Διευθυντής Προσωπικού, Διευθυντής Εξυπηρέτησης πελατών, Διευθυντής Πωλήσεων, Διευθυντής προμηθειών, Διευθυντής λογιστηρίου, Γραμματεία διοίκησης

Νοσηλευτικό προσωπικό

Κύρια εργασία είναι η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου και ο λόγος που χρησιμοποιούνται νοσηλεύτριες-νοσηλευτές είναι γιατί όταν καλεί κάποιος συνδρομητής για να ζητήσει βοήθεια για ένα πρόβλημα υγείας που έχει πρέπει να υπάρχει η γνώση για να δοθούν οι πρώτες οδηγίες. Υπάρχουν φυσικά και νοσηλευτικές πράξεις όπως ενέσεις, καθαρισμός και κλιβανισμός εργαλείων ιατρείων και βοηθοί γιατρών όπου απαιτείται.

Τεχνολόγοι Ιατρικών Εργαστηρίων

Πλαισιώνουν το Μικροβιολογικό Εργαστήριο της επιχείρησης ως παρασκευαστές και χειριστές αναλυτών των μικροβιολογικών εξετάσεων και λήπτες αίματος.

Τεχνολόγοι Ακτινολογικών Απεικονίσεων

Χειρίζονται τα ακτινοσκοπικά μηχανήματα (ακτινογραφίες, μαστογραφίες, μέτρηση οστικής πυκνότητας) και τον αξονικό και μαγνητικό τομογράφο.

Οδηγοί ασθενοφόρων

Συνοδεύουν τους γιατρούς στις επισκέψεις στο χώρο των συνδρομητών και διεκπεραιώνουν τις διακομιδές συνδρομητών από και προς το ιατρικό κέντρο αλλά και προς νοσοκομεία και κλινικές όταν και από όπου χρειαστεί.

Τμήματα Πωλήσεων και Εισπράξεων συνδρομών

Προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών

Λογιστήριο –Μηχανογράφηση

Βοηθητικό Προσωπικό – Συντήρηση εγκαταστάσεων

Πίνακας 5 Σύνολα Προσωπικού και Γιατρών

Ειδικότητες	Σύνολα
ΙΑΤΡΟΙ	122
Διοίκηση	11
Νοσηλευτικό προσωπικό	24
Τεχνολόγοι Ιατρικών Εργαστηρίων	12
Τεχνολόγοι Ακτινολογικών Απεικονίσεων	11
Οδηγοί ασθενοφόρων	44
Τμήματα Πωλήσεων και Εισπράξεων συνδρομών	51
Προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών	26
Λογιστήριο –Μηχανογράφηση	11
Βοηθητικό Προσωπικό – Συντήρηση εγκαταστάσεων	15

Γενικό Σύνολο Ιατρών **122** και Προσωπικού **205**

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε την έμφαση που δίνει η επιχείρηση σε τρεις παραμέτρους

1. Εξειδίκευση στην πρωτοβάθμια υγεία.
2. Στο διαφορετικό τρόπο λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών.
3. Στην υψηλή ποιότητα υπηρεσιών με κέντρο τον πελάτη.

Οι παράμετροι αυτοί θα συμβάλουν εντέλει δραστικά στην βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης όπως θα δούμε παρακάτω.

3.4 Αξιοποίηση και απαιτήσεις υποδομών και ανθρώπινου δυναμικού

Θα μπορούσε εύκολα ένας αναλυτής των οικονομικών μεγεθών της εταιρείας να δει ότι ο αριθμός των εργαζομένων στην επιχείρηση καθώς και ο αριθμός των καταστημάτων που στεγάζεται η επιχείρηση είναι αρκετά υψηλού κόστους.

Όμως λόγω του ότι η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι άκρως πελατοκεντρική κάποια επιπλέον κόστη εξηγούνται.

Ο κύριος λόγος που μπόρεσε να αναπτυχθεί ήταν γιατί είχε σαν κύριο και πρωταρχικό παράγοντα την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη της, οπουδήποτε και όποτε θα χρειαζόταν τη βοήθεια της.

Το ιατρικό κέντρο κατά συνέπεια για την εταιρεία έπρεπε λόγω του ευαίσθητου τομέα της υγείας να είναι ακόμα περισσότερο εστιασμένο στην εξυπηρέτηση του συνδρομητή του.

Έτσι ο προσανατολισμός όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ήταν να υπάρχει ικανός αριθμός προσωπικού για να εξυπηρετείται άμεσα ο συνδρομητής και με την αίσθηση ότι είναι μοναδικός.

Στη βιβλιογραφία έχουν αναγνωριστεί κρίσιμες διαστάσεις ή χαρακτηριστικά ποιότητας.

Κατά τους Edvardsson, Thomasson & Øvretveit (1994) αυτά είναι:

- Η ποιότητα σχεδιασμού, το αποτέλεσμα της οποίας είναι μια λεπτομερής περιγραφή της υπηρεσίας η οποία αναμένεται να καλύψει τις ανάγκες των πελατών.
- Η ποιότητα συμπαραγωγής-αλληλεπίδρασης με τον πελάτη (στην παροχή των υπηρεσιών η ποιότητα εμφανίζεται στη συμπεριφορά και στις σχέσεις των πελατών με τους εργαζομένους).
- Ωστόσο και οι φυσικές εγκαταστάσεις και οι δομές επιδρούν σε αυτήν τη διάσταση.
- Η άμεση αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη.
- Η μακροχρόνια χρησιμότητα από την υπηρεσία.

Κατά τους Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), Grönroos (1988) και Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990) ως κρίσιμες διαστάσεις ή κριτήρια ποιότητας πρέπει να θεωρηθούν:

- Τα απτά (χαρακτηριστικά) (tangibles): πρόκειται για τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία (π.χ. εγκαταστάσεις, εξοπλισμός,

φυσικός χώρος, εργαζόμενοι) αλλά και για τις προδιαγραφές ή και τα συστατικά στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.

- Η συνέπεια-αξιοπιστία (reliability): η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί ακριβώς και με τον κατάλληλο τρόπο.
- Η άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση) (responsiveness): η με προθυμία άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας στον πελάτη.
- Οι γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός) (competence): ως χαρακτηριστικά αυτών οι οποίοι παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- Η ευγένεια (courtesy): χαρακτηριστικό το οποίο σχετίζεται με τους τρόπους, την καλοσύνη, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον του προσωπικού.
- Η σιγουριά και η ασφάλεια (security): έχει να κάνει με το πόσο ο πελάτης νιώθει ότι δεν κινδυνεύει να υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα.
- Η εμπιστοσύνη (credibility): το να μπορεί ο πελάτης να εμπιστευθεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
- Η πρόσβαση (access): αναφέρεται στην ευκολία με την οποία ο πελάτης μπορεί να έλθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία.
- Η επικοινωνία (communication): η ενημέρωση-πληροφόρηση και η παροχή εξηγήσεων, με τρόπο κατανοητό, στον πελάτη.
- Η ενσυναίσθηση (empathy): το ενδιαφέρον και η ικανότητα του προσωπικού να μπαίνει στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζει και να καταλαβαίνει τις ανάγκες του.
- Η αποκατάσταση/διόρθωση (service recovery): η δυνατότητα και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να διορθώσει τα πράγματα, αν κάτι πάει στραβά ή γίνει λάθος.
- Ο βαθμός στον οποίο θα ικανοποιηθούν οι προσδοκίες και κατ' επέκταση οι ανάγκες του πελάτη, σε συνάρτηση και με το αντίτιμο το οποίο καταβάλλει, θα καθορίσει και το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται (Grönroos 1990· Zeithaml Parasuraman & Berry 1990· Edvardsson Thomasson & Øvretveit 1994).

Τα παραπάνω κριτήρια μπορούν να ομαδοποιηθούν εναλλακτικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Grönroos, 1984):

- Κριτήρια σχετικά με την παραγωγή της υπηρεσίας (τεχνική ποιότητα – technical quality).
- Κριτήρια σχετικά με την παροχή της υπηρεσίας (λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα παροχής – functional quality).

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών-κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν δημιουργούν στον πελάτη μια εμπειρία και εικόνα, την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (από τη διαφήμιση, τις φήμες και τα σχόλια αλλά και τις ανάγκες του) πριν τη λήψη της υπηρεσίας.

Όσο αφορά στην παραγωγή της υπηρεσίας (η τεχνική ποιότητα) στην EXPRESS SERVICE αναφέρεται στην παροχή των ιατρικών και διαγνωστικών υπηρεσιών που είναι βέβαια και ο κύριος λόγος ύπαρξης της. Η Ποιότητα παροχής αφορά τη συμπεριφορά, την εξυπηρέτηση και όλα όσα αναφέρθηκαν, από το προσωπικό εξυπηρέτησης (διοικητικό, ιατρικό και παραϊατρικό). Για τους λόγους αυτούς το προσωπικό ήταν σε αναλογία πάντοτε λίγο περισσότερο από αυτό που απαιτούσε το κάθε τμήμα για να εξυπηρετεί σε άριστο βαθμό το πελατολόγιο της εταιρείας. Η αντίληψη που δημιουργήθηκε στο συνδρομητή της εταιρείας ήταν ότι είχε να κάνει με ένα ιατρικό κέντρο που τον βλέπει σαν οντότητα και μοναδικότητα και απολαμβάνει ιατρικές παροχές με συνέπεια και ανθρώπινο πρόσωπο. Αυτό ήταν και το διαφημιστικό όπλο της εταιρείας με το οποίο κατάφερε το 1992 να φέρει ένα αριθμό από τους συνδρομητές αρχικά της οδικής βοήθειας ως συνδρομητές στο ιατρικό κέντρο και φυσικά να αποκτήσει και νέους, φτάνοντας το 1995 στους 40.000 συνδρομητές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

Ανάλυση Βιωσιμότητας

4.1 Ιστορική ανάλυση οικονομικών στοιχείων της επιχείρησης

Θα αναλύσουμε τα οικονομικά δεδομένα του ιατρικού κέντρου ως μεμονωμένη επιχειρηματική ενότητα, σαν μια ξεχωριστή επιχείρηση γιατί με αυτό τον τρόπο θα μπορέσουμε να βγάλουμε συμπεράσματα για το αν είναι βιώσιμη ως επιχείρηση και αν έχει προοπτικές εξέλιξης.

Τα στοιχεία που θα χρησιμοποιήσουμε αφορούν την τετραετία από το 2015 ως και το 2018 με πρόβλεψη (στοιχεία Νοέμβριου 2018). Είναι μια περίοδος μέσα στην οποία η επιχείρηση πέρασε όλες τις δυσκολίες της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί και κατάφερε να κρατήσει ένα πελατολόγιο ικανό να τη συντηρεί.

Όπως προκύπτει από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις του ιατρικού κέντρου «EXPRESS SERVICE», η πορεία της επιχείρησης είναι φθίνουσα από το **2015 ως 2018**: Το **2015** στο τέλος της χρήσης η επιχείρηση του ιατρικού είχε καθαρά κέρδη προ φόρων 466.254 €. Το **2016** στο τέλος της χρήσης η επιχείρηση του ιατρικού είχε καθαρή ζημιά 10.966 €. Το **2017** στο τέλος της χρήσης η επιχείρηση του ιατρικού είχε καθαρή ζημιά 93.693 €. Το **2018** το Νοέμβριο του 2018 προβλέπεται ότι στο τέλος της χρήσης η επιχείρηση του ιατρικού θα έχει καθαρή ζημιά 328.006 €. Οι ταμειακές ροές στο τέλος της περιόδου προβλέπονται αρνητικές -183.382 € (Στοιχεία στις καταστάσεις του Παραρτήματος).

Τα ιατρικά κέντρα πρέπει να είναι ικανά να επενδύουν στην ανανέωση του εξοπλισμού τους καθώς η τεχνολογία στα ιατρικά μηχανήματα εξελίσσεται με ταχύτατους ρυθμούς και πρέπει οι επιχειρήσεις να είναι σε θέση να τις παρακολουθούν για να μπορούν να βρίσκονται σε εξέλιξη.

Η επιχείρηση με τα αποτελέσματα των τελευταίων χρήσεων δεν μπόρεσε να προβεί σε επενδύσεις αναβάθμισης ιατρικών μηχανημάτων και γενικότερα επικεντρώθηκαν όλες οι προσπάθειες στην συντήρηση και διατήρησή της στην αγορά.

Τα τελευταία δύο χρόνια τα αποτελέσματα είναι ανησυχητικά και σαφώς απαιτείται σχεδιασμός και αποφάσεις για να ανατραπεί η υπάρχουσα κατάσταση.

4.2 Τιμολογιακή Πολιτική

Όπως προκύπτει από τον τρόπο τιμολόγησης, ο κύριος παράγοντας που έχει επηρεάσει τη τιμολόγηση της συνδρομής είναι η ηλικία των συνδρομητών. Όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία του συνδρομητή τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσό. Εκπτώσεις γίνονται μόνο στα παιδιά ηλικίας κάτω των 18 ετών όταν γίνονται συνδρομητές ή ανανεώνουν την συνδρομή τους από δύο άτομα και πάνω στην ίδια οικογένεια.

Ο τρόπος τιμολόγησης της συνδρομής άλλαξε αρκετές φορές ως προς τον τρόπο και την τιμή.

Πάντοτε όμως ήταν συνδρομή ατομική, δηλαδή κατά αποκλειστική κάλυψη κάθε συνδρομητή ξεχωριστά, ανεξάρτητα αν ανήκουν στην ίδια οικογένεια. Ο λόγος είναι κατανοητός καθώς κάθε ένας συνδρομητής λόγω της φύσης του τρόπου κάλυψης των συνδρομητών (απεριόριστη και κατά βούληση χρήση), απαιτείται να αντιμετωπίζεται κοστολογικά ως μια ξεχωριστή οντότητα που παράγει κόστος.

Βέβαια το ρίσκο στο συγκεκριμένο τρόπο είναι ότι ο κάθε συνδρομητής μπορεί να χρεώσει την εταιρεία με κόστος μεγαλύτερο από την συνδρομή που δίνει για να καλυφθεί. Οι συνδρομές όπως βλέπουμε είναι ετήσιας ή εξάμηνης διάρκειας με περιορισμούς που αναφέρονται στα δικαιώματα του συνδρομητή που έχει εξάμηνη συνδρομή (ως προς τις χειρουργικές επεμβάσεις και ορισμένες εξειδικευμένες εξετάσεις). Αφορούν νέες εγγραφές συνδρομητών, ανανέωση συνδρομών και επανεγγραφές συνδρομητών που διαγράφηκαν από συνδρομητές της εταιρείας και επιθυμούν να εγγραφούν ξανά (υπάρχει ο περιορισμός ότι πρέπει να περάσει ένα έτος από την ημερομηνία διαγραφής τους).

Ο τρόπος πληρωμής είναι με μετρητά και κυρίως με πιστωτικές, χρεωστικές κάρτες και μέσω ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών. Σε περίπτωση δόσεων με πιστωτική κάρτα υπάρχουν προσαυξήσεις 5% ανάλογα με τον αριθμό των δόσεων.

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας εκφράζει τον τρόπο που θέλει να λειτουργεί η επιχείρηση.

Βασίζεται στην ιδέα ότι ο κάθε άνθρωπος που χρίζει ιατρικής φροντίδας πρέπει να απολαμβάνει αυτές τις υπηρεσίες απαλλαγμένος από τη σκέψη της δαπάνης την ώρα που τις χρειάζεται και κυρίως χωρίς σκέψεις χρηματισμού και εκμετάλλευσης του προβλήματός του από οπουδήποτε και οποιονδήποτε το επιδιώξει. Ουσιαστικά εκφράζει το λόγο που δημιουργήθηκε αυτή η επιχείρηση.

Πίνακας 6 Τιμοκατάλογος Συνδρομών EXPRESS SERVICE

Τρόπος πληρωμής : Μετρητά

Κατηγορία / Ηλικία	Νέες εγγραφές		Επανεγγραφές μέσα σε 12 μήνες	Ανανεώσεις	
	Ετήσιο	Εξάμηνο		Ετήσιο	Εξάμηνο
Παιδιά μέχρι 18 ετών					
Ένα παιδί	550	275	660	550	275
Δυο παιδιά	880	440	1056	880	440
Τρία ή περισσότερα	1100	550	1320	1100	550
18 - 50 Ετών	780	422	844	780	422
50 - 70 Ετών	1044	561	1122	1044	561
70+Ετών	1308	700	1400	1308	700

Τρόπος πληρωμής : Πιστωτική κάρτα

1) 3 άτοκες δόσεις στο εξάμηνο ή 6 άτοκες δόσεις στο ετήσιο										
Κατηγορία / Ηλικία	Νέες εγγραφές				Επανεγγραφές μέσα σε 12 μήνες	Ανανεώσεις				
	Ετήσιο		Εξάμηνο			Ετήσιο		Εξάμηνο		
Παιδιά μέχρι 18 ετών	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Ποσό	
Ένα παιδί	6*91,7	550	3*91,7	275	6*110	660	6*91,7	550	3*91,7	275
Δυο παιδιά	6*146,7	880	3*146,7	440	6*176	1056	6*146,7	880	3*146,7	440
Τρία ή περισσότερα	6*183,3	1100	3*183,3	550	6*220	1320	6*183,3	1100	3*183,3	550
18 - 50 Ετών	6*130	780	3*140,7	422	6*140,7	844	6*130	780	3*140,7	422
50 - 70 Ετών	6*174	1044	3*187	561	6*187	1122	6*174	1044	3*187	561
70+Ετών	6*218	1308	3*233,3	700	6*233,3	1400	6*218	1308	3*233,3	700

2) 6 δόσεις στο εξάμηνο με προσαύξηση 5% ή 12 δόσεις στο ετήσιο με προσαύξηση 5%										
Κατηγορία / Ηλικία	Νέες εγγραφές				Επανεγγραφές μέσα σε 12 μήνες	Ανανεώσεις				
	Ετήσιο		Εξάμηνο			Ετήσιο		Εξάμηνο		
Παιδιά μέχρι 18 ετών	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Δόσεις	Ποσό	Ποσό	
Ένα παιδί	12*48,13	577,5	6*48,13	289	12*57,75	693	12*48,13	578	6*48,13	289
Δυο παιδιά	12*77	924	6*77	462	12*92,4	1109	12*77	924	6*77	462
Τρία ή περισσότερα	12*96,25	1155	6*96,25	578	12*115,5	1386	12*96,25	1155	6*96,25	578
18 - 50 Ετών	12*68,25	819	6*73,85	443	12*73,85	886,2	12*68,25	819	6*73,85	443
50 - 70 Ετών	12*91,35	1096	6*98,18	589	12*98,18	1178	12*91,35	1096	6*98,18	589
70+Ετών	12*114,45	1373	6*122,5	735	12*122,5	1470	12*114,45	1373	6*122,5	735

Ανάλυση πελατολογίου: Σήμερα το πελατολόγιο της εταιρείας αναλύεται σύμφωνα με την ηλικιακή ομάδα που ανήκουν οι συνδρομητές σε ηλικίες 0-18 ετών 445 συνδρομητές, 19-50 ετών 798 συνδρομητές, 50-70 ετών 1839 συνδρομητές και 70 και άνω 3383 συνδρομητές.

Πίνακας 7. Ανάλυση Πελατολογίου

ΕΤΟΣ 2018			ΕΤΟΣ 2008		
ΕΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	%	ΕΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΤΟΜΩΝ	%
0-18	445	6,88%	0-18	4012	20,04%
19-50	798	12,34%	19-50	2562	12,79%
50-70	1839	28,45%	50-70	5200	25,97%
70+	3383	52,33%	70+	8250	41,20%
Σύνολο	6465	100,00%	Σύνολο	20024	100,00%

Αρχικά παρατηρούμε τη διαφοροποίηση της ηλικιακής ποιότητας του πελατολογίου μεταξύ του 2018 και του 2008.

Όπως βλέπουμε το 2018, το 80,78 % του πελατολογίου ανήκει στις ομάδες από 50-70 (28,45%) και 70+ (52,33%).

Από το πελατολόγιο με ηλικία (0-18) ο τζίρος της εταιρείας είναι $445 \times 495\text{€} = 220.275 \text{€}$, με ηλικία από (18-50) $798 \times 780\text{€} = 622.440 \text{€}$, με ηλικία από (50-70) $1839 \times 1044 = 1.919.916 \text{€}$, με ηλικία (70+) $3383 \times 1308 = 4.424.964 \text{€}$

Πίνακας 8. Απόλυτο Σύνολο από Πωλήσεις

ΕΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΝΔΡΟΜΗΤΩΝ	ΤΙΜΗ ΕΤΟΣ	ΑΠΟΛΥΤΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΣΕ €
0-18	445	495 €*	220.775 €
18-50	798	780 €	622.440 €
50-70	1839	1044 €	1.919.916 €
70+	3383	1308 €	4.424.964 €

*ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ

Το σύνολο πωλήσεων αν η εταιρεία εισπράξει την ετήσια συνδρομή άπαξ θα αποδώσει **7.188.205 €**. Η διαφορά από τις πραγματικές πωλήσεις οφείλεται στο ότι ένα μέρος των συνδρομών πληρώνεται μέσω γραμματίων που λήγουν το επόμενο έτος.

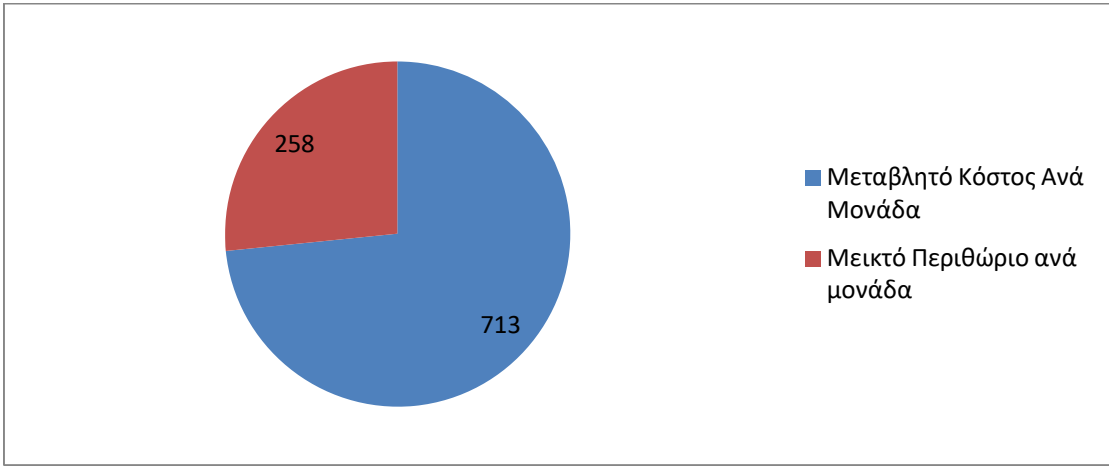
4.3 Ανάλυση νεκρού σημείου

Θα αναλύσουμε το νεκρό σημείο μεταξύ πωλήσεων και κόστους λειτουργίας της επιχείρησης. Σήμερα η επιχείρηση έχει πελατολόγιο που ανέρχεται σε 6.465 συνδρομητές. Το νεκρό σημείο, δηλαδή η ποσότητα συνδρομητών σε μονάδες και ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις) σε ευρώ που απαιτείται για να μην έχει ούτε ζημιά αλλά ούτε κέρδος η επιχείρηση, είναι 7.736 συνδρομητές και 7.511.412 € αντίστοιχα

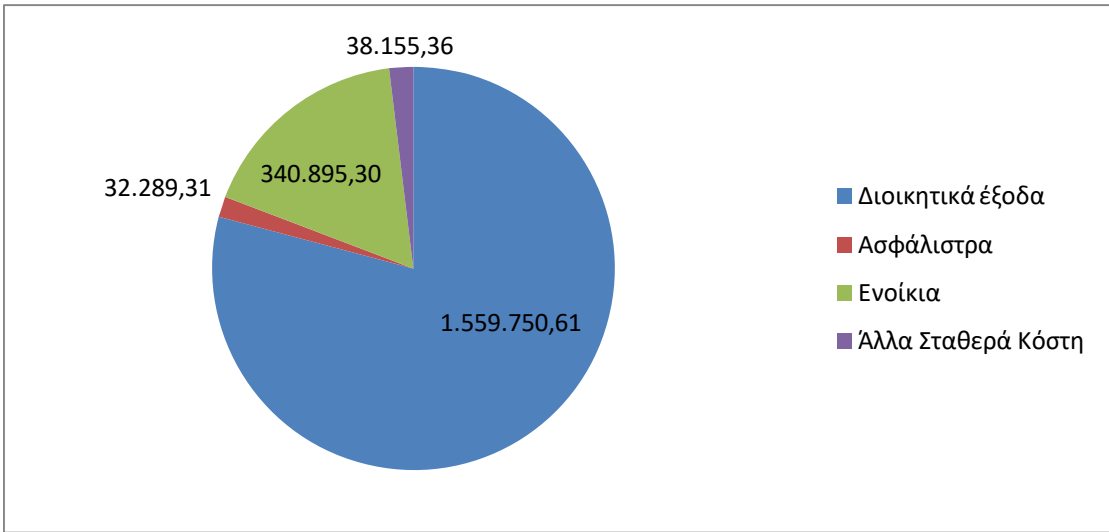
Πίνακας 9. Ανάλυση Νεκρού Σημείου

ΑΝΑΛΥΣΗ ΝΕΚΡΟΥ ΣΗΜΕΙΟΥ		
Λεδομένα Ανάλυσης		
Πωλήσεις		
Τιμή πώλησης ανά Συνδρομητή	971 €	
Αριθμός Συνδρομητών	6.465	
Σύνολο Πωλήσεων		6.277.515 €
Μεταβλητά Κόστη		
Κόστος εργασίας ανά μονάδα	387 €	
Αναλώσιμα ανά μονάδα	88 €	
Αμοιβές και έξοδα τρίτων	190 €	
Μεταφορικά ανά μονάδα	19 €	
Διάφορα κόστη ανά μονάδα	28 €	
Μεταβλητό κόστος Ανά Μονάδα	713 €	
Σύνολο Μεταβλητού Κόστους		4.608.769 €
Μεικτό Περιθώριο ανά μονάδα		
	258 €	
Μεικτό Κέρδος		1.668.746 €
Σταθερά Κόστη ανά περίοδο		
Διοικητικά έξοδα	1.559.751 €	
Ασφάλιστρα	32.289 €	
Φόροι	25.661 €	
Ενοίκια	340.895 €	
Άλλα Σταθερά Κόστη	38.155 €	
Σύνολο Σταθερού Κόστους ανά Περίοδο		1.996.752 €
Αποτελέσματα:		
Καθαρό Κέρδος (Ζημιά)		-328.006 €

Νεκρό Σημείο (Συνδρομητές)	7.736
Νεκρό Σημείο (Πωλήσεις)	7.511.412 €
Περιθώριο Ασφάλειας	-19,66%



Γράφημα 3 Μεταβλητό Κόστος και Μεικτό Περιθώριο ανά Μονάδα



Γράφημα 4 Ανάλυση Σταθερού Κόστους

Τα στοιχεία από την ανάλυση νεκρού σημείου μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του κόστους περιλαμβάνει τα μισθολογικά έξοδα και τα έξοδα προς τρίτους, με τρίτο σε μέγεθος είδος τα ενοίκια. Τα διοικητικά έξοδα αποτελούνται κυρίως από τις αμοιβές των διευθυντικών στελεχών και των παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης.

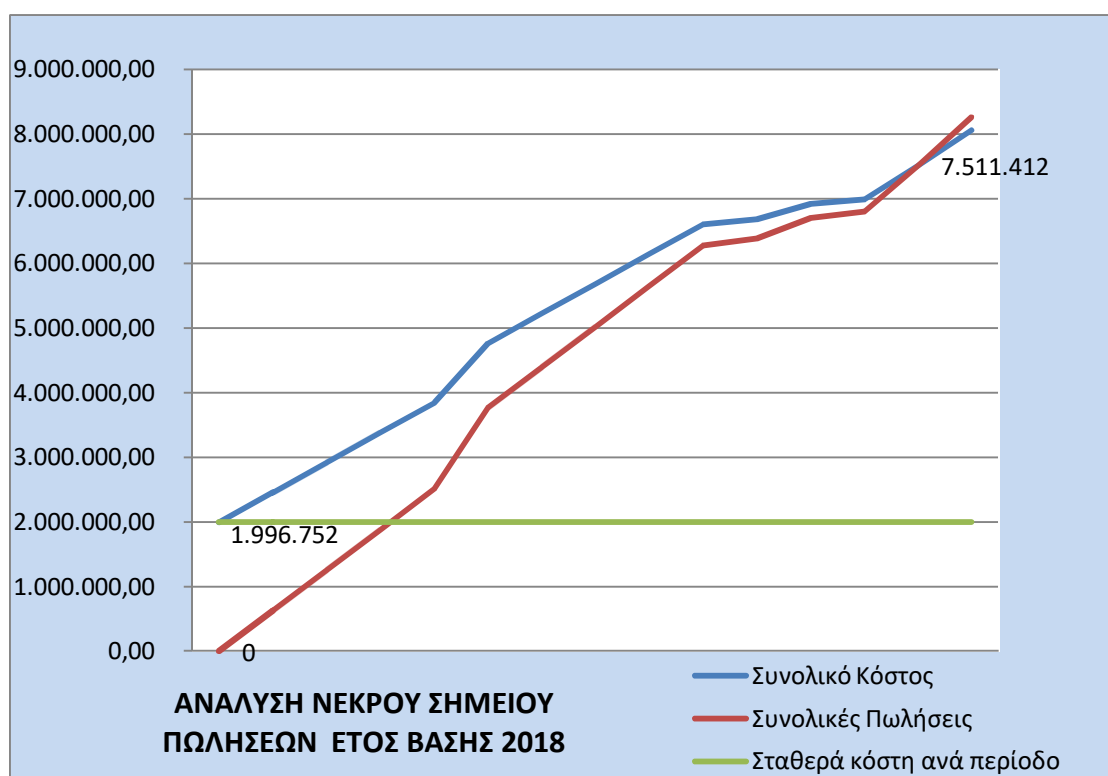
Συγκεκριμένα το μισθολογικό κόστος είναι το 61% του συνολικού κόστους, κάτι φυσιολογικό σε οικονομικές μονάδες εντάσεως εργασίας όπως αυτή.

Το κόστος προς τρίτους, το οποίο αφορά αμοιβές ιατρών συνεργαζόμενων με την επιχείρηση και είναι το 20%.

Το 5% αφορά τα ενοίκια των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων.

Το υπόλοιπο 14% αφορά διάφορα έξοδα.

Παράλληλα είναι κατανοητό ότι επιβάλλεται μια δυναμική αύξηση των πωλήσεων.



Γράφημα 5 Ανάλυση νεκρού σημείου

Οι πωλήσεις στο επίπεδο που βρίσκονται το 2018 πρέπει να αυξηθούν σε ποσοστό, πάνω από το 19% του αριθμού των ήδη εγγεγραμμένων συνδρομητών της επιχείρησης.

Πίνακας 10. Ανάλυση ευαισθησίας καθαρού κέρδους ζημιάς στον όγκο πωλήσεων

Όγκος Πωλήσεων (μονάδες)	0	647	1.293	1.940	2.586
Τιμή μονάδας	971,00	971,00	971,00	971,00	971,00
Σταθερά κόστη ανά περίοδο	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59
Μεταβλητά κόστη	0,00	460.876,92	921.753,84	1.382.630,76	1.843.507,68
Συνολικό Κόστος	1.996.751,59	2.457.628,51	2.918.505,43	3.379.382,35	3.840.259,27
Συνολικές Πωλήσεις	0,00	627.750,51	1.255.501,02	1.883.251,54	2.511.002,05
Καθαρό Κέρδος (Ζημία)	-1.996.751,59	-1.829.878,00	-1.663.004,41	-1.496.130,81	-1.329.257,22

Όγκος Πωλήσεων (μονάδες)	3.879	4.526	5.172	5.819	6.465
Τιμή μονάδας	971,00	971,00	971,00	971,00	971,00
Σταθερά κόστη ανά περίοδο	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59
Μεταβλητά κόστη	2.765.261,52	3.226.138,44	3.687.015,36	4.147.892,28	4.608.769,20
Συνολικό Κόστος	4.762.013,11	5.222.890,03	5.683.766,95	6.144.643,87	6.605.520,79
Συνολικές Πωλήσεις	3.766.503,07	4.394.253,58	5.022.004,10	5.649.754,61	6.277.505,12
Καθαρό Κέρδος (Ζημία)	-995.510,04	-828.636,45	-661.762,85	-494.889,26	-328.015,67

Όγκος Πωλήσεων (μονάδες)	6.575	6.900	7.000	7.736	8.500
Τιμή μονάδας	971,00	971,00	971,00	971,00	971,00
Σταθερά κόστη ανά περίοδο	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59	1.996.751,59
Μεταβλητά κόστη	4.687.469,15	4.918.872,00	4.990.160,00	5.514.669,59	6.059.480,00
Συνολικό Κόστος	6.684.220,74	6.915.623,59	6.986.911,59	7.511.421,18	8.056.231,59
Συνολικές Πωλήσεις	6.384.700,62	6.699.889,46	6.796.989,30	7.511.412,50	8.253.487,01
Καθαρό Κέρδος (Ζημία)	-299.520,12	-215.734,13	-189.922,29	-8,68	197.255,42

Μπορούμε να δούμε με εναλλακτικά σενάρια πώς μπορεί μια αλλαγή στα μεταβλητά ή στα σταθερά κόστη να επηρεάσει τα αποτελέσματα σε σχέση με τις πωλήσεις.

Σενάριο Πρώτο

Με δεδομένο ότι μειώνεται το σταθερό κόστος αποφασίζεται μείωση στις διοικητικές δαπάνες 10%. Τότε από τα στοιχεία που έχουμε το περιθώριο ασφαλείας βελτιώνεται αντίστοιχα κατά 10,31 μονάδες. Η ζημία μειώνεται κατά 51% περίπου.

Σενάριο Δεύτερο

Αύξηση κατά 20% των πωλήσεων, αύξηση κατά 20% στα μεταβλητά έξοδα και συγκεκριμένα το κόστος εργασίας και μένουν αμετάβλητα τα σταθερά έξοδα. Παρατηρούμε ότι το περιθώριο ασφαλείας επιδεινώθηκε κατά 23%. Η ζημία αυξήθηκε κατά 55% περίπου.

Σενάριο Τρίτο

Αύξηση κατά 20% των πωλήσεων και μείωση 10% από τα μεταβλητά έξοδα και τα σταθερά έξοδα στο κόστος εργασίας. Παρατηρούμε ότι το περιθώριο ασφαλείας βελτιώνεται κατά 39% και η επιχείρηση επιστρέφει στην κερδοφορία με 461.500 € καθαρά κέρδη.

Το συμπέρασμα είναι ότι μικρή ποσοστιαία μείωση του κόστους εργασίας και ανάλογη αύξηση των πωλήσεων θα μπορούσε να επαναφέρει την επιχείρηση σε θετικά αποτελέσματα.

4.4 Κόστος Παροχής Υπηρεσίας

Το κόστος των υπηρεσιών που παρέχονται στους συνδρομητές της επιχείρησης λόγω του ότι οι υπηρεσίες παρέχονται απεριόριστα, χωρίς συγκεκριμένους περιορισμούς, μπορεί να έχει διακυμάνσεις .

Μπορούμε όμως να δούμε τα κόστη αναλυτικά

- Κόστος αμοιβών Ιατρών
- Αναλώσιμα Εργαστηρίων και ιατρείων
- Συντήρηση ιατρικών μηχανημάτων
- Αμοιβές προσωπικού
- Γενικά Έξοδα

Όλα τα κόστη που αναφέρονται είναι για τη χρήση του 2018 (στοιχεία ως και το Νοέμβριο).

Κόστος αμοιβών Ιατρών: Αφορά το κόστος των αμοιβών των ιατρών. Η σχέση εργασίας των γιατρών με την εταιρεία αφορά στο μεγαλύτερο μέρος της, ελεύθερη επαγγελματική σχέση.

Η εταιρεία χρησιδανίζει χώρους ιατρείων στου ιατρούς και στα ιατρεία αυτά οι ιατροί έχουν τη δυνατότητα να εξετάζουν και δικούς τους πελάτες αλλά κατά κύριο λόγο τους συνδρομητές της Εταιρείας. Η αμοιβή τους εξαρτάται από το χρόνο που θα διαθέσουν για τους συνδρομητές της εταιρείας.

Αναλώσιμα Εργαστηρίων και ιατρείων: Λόγω του αριθμού των εργαστηριακών εξετάσεων που γίνονται το κόστος για την αγορά αναλώσιμων είναι 335.269 € για αντιδραστήρια και υλικά εργαστηρίου, 194.070 € για διάφορα υλικά που αφορούν τα ιατρεία και τα αναλώσιμα του ακτινολογικού εργαστηρίου.

Συντήρηση ιατρικών μηχανημάτων: Συντήρηση των μηχανημάτων απεικονίσεων και γενικότερα των ιατρικών μηχανημάτων.

Αμοιβές προσωπικού: Για το προσωπικό τα κόστη ανά κέντρο κόστους συνολικά είναι 3.250.593 € και αναλύεται παρακάτω για τη Διοίκηση και διάθεση 1.559.751 €, την Εξυπηρέτηση 1.690.842 €.

Γενικά Έξοδα: Αναφέρονται σε ενοίκια, έξοδα μετακινήσεων, ασφαλιστικές εισφορές εργοδότη, φόροι τέλη, τηλεπικοινωνίες, παροχές ρεύματος, ύδρευση, ασφάλιστρα. Σύνολο 1.403.610 €. Για ενοίκια η δαπάνη είναι 322.495 €, έξοδα μετακίνησης (καύσιμα, τέλη κυκλοφορίας) 124.266 €, ασφαλιστικές εισφορές 793.252 €, φόροι τέλη 25.666 €, τηλεπικοινωνίες 18.591 €, παροχές ρεύματος, ύδρευση 87.048 €, ασφάλιστρα 32.292 €.

Το γενικό σύνολο εξόδων λειτουργίας του ιατρικού ανέρχεται στα 6.605.511 €

Αν δούμε τώρα τα έσοδα από πωλήσεις του 2018 ανέρχονται σε 6.271.859 € και από παρεπόμενες και πιστωτικούς τόκους 5.577 € κι 69 € αντίστοιχα.

Παρατηρούμε ότι η χρονιά κλείνει με αρνητικό πρόσημο (328.006 €).

Πίνακας 11. Κόστος Παροχής Υπηρεσίας

Είδος Εξόδων	Κόστος	%
Κόστος αμοιβών Ιατρών	1.229.966 €	19%
Αναλώσιμα Εργαστηρίων και ιατρείων	529.339 €	8%
Συντήρηση ιατρικών μηχανημάτων	72.219 €	1%
Αμοιβές προσωπικού	3.250.593 €	49%
Γενικά Έξοδα	1.523.394 €	22%
Σύνολα	6.605.511 €	

Δύο τρόποι για να λυθεί το πρόβλημα είναι, α) αύξηση πελατών και β) μείωση του κόστους λειτουργίας. Σαφώς ο συνδυασμός και των δύο θα έδινε καλύτερο αποτέλεσμα.

Τις παραμέτρους και τις λεπτομέρειες για την λύση του προβλήματος θα τις εξετάσουμε παρακάτω.

4.5 Ανάλυση Κόστους και Οφέλους

Η φύση της λειτουργίας της επιχείρησης είναι τέτοια που η διαχείριση της είναι ιδιαίτερη. Στη τιμολογιακή πολιτική είδαμε τα στοιχεία της ανάλυσης των συνδρομητών της επιχείρησης.

Θα δούμε εδώ με τη βοήθεια δεικτών και με την ερμηνεία ορισμένων τιμών το επίπεδο των εξόδων και των εσόδων της επιχείρησης και θα αναλυθεί το όφελος ή η ζημιά που υφίσταται.

Πίνακας 12. Στοιχεία από τα αποτελέσματα χρήσης

ΕΣΟΔΑ ΕΞΟΔΑ	2018	2017	Διαφορά εσόδων-εξόδων 2017-2018
έξοδα	6.605.511	8.244.476	-1.638.965
έσοδα	6.277.505	8.150.783	-1.873.278
Καθαρή Ζημιά	-328.006	-93.693	234.313

Αρχικά θα αναλύσουμε ορισμένους αριθμοδείκτες δαπανών λειτουργίας.

Αριθμοδείκτης Λειτουργικών Εξόδων προς Πωλήσεις

Λειτουργικά Έξοδα / Καθαρές Πωλήσεις

2017		2018	
8.244.476 € / 8.150.783 € X 100	101,00%	6.605.511 € / 6.277.505 € X 100	105,00%

Τα έξοδα για το 2018 είναι περισσότερα από τα έσοδα κατά 5 %, αυτό αντιστοιχεί σε καθαρή ζημιά 328.006 €. Το 2017 αντίστοιχα κατά 1 % και ζημιά 93.693 €. Η άνοδος του δείκτη κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες δείχνει ότι τα λειτουργικά έξοδα, ενώ ήδη από το 2017 είχαν καλύψει τις καθαρές πωλήσεις, δεν ελήφθησαν τα απαραίτητα μέτρα με αποτέλεσμα το 2018 η επιχείρηση να βρίσκεται σε ακόμα χειρότερη θέση. Από τα αποτελέσματα χρήσης (Παράρτημα) συμπεράνουμε ότι τα έξοδα μειώθηκαν

δυσανάλογα από τα έσοδα καθώς τα έξοδα μειώθηκαν κατά 20%, τα έσοδα κατά 23% και σε τιμές η διαφορά είναι 234.313 €.

Το πελατολόγιο το 2017 ήταν 7.400 συνδρομητές και το 2018 6.465 συνδρομητές, που σημαίνει ότι το 2018 υπάρχει απώλεια 13% του πελατολογίου, ποσοστό τεράστιο για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης. Επομένως είναι επιτακτική ανάγκη να βρεθούν από τη διοίκηση άμεσες λύσεις.

Αριθμοδείκτης Καθαρών Κερδών προ αμοιβές απασχολούμενων

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το βαθμό παραγωγικότητας των απασχολούμενων στην επιχείρηση. Στην περίπτωση της EXPRESS SERVICE έχουμε ζημιά και ο δείκτης είναι αρνητικός

$$(-328.006 \text{ €} / 3.250.593 \text{ €}) \times 100 = -10,9\%$$

Είναι εμφανές ότι η παραγωγικότητα των απασχολούμενων είναι ένα από τα θέματα που θα πρέπει να αξιολογηθεί με λεπτομέρεια και να βρεθούν λύσεις καθώς οι αμοιβές του προσωπικού είναι το μεγαλύτερο ποσοστό στο συνολικό κόστος της επιχείρησης.

Αριθμοδείκτης Αμοιβών Απασχολούμενων προς Αριθμό Απασχολούμενων

Εδώ παρατηρούμε το μέσο όρο του κόστους ανά απασχολούμενο και θα μας βοηθήσει να συμπεράνουμε αν θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις στην μισθοδοσία και στον αριθμό απασχολούμενων.

ετήσιο κόστος ανά υπάλληλο (μέσος όρος)	3.250.593 € / 205 = 15.857 €
κόστος ανά ιατρό (μέσος όρος)	1.229.966 € / 122 = 10.082 €

Από τα δεδομένα θα πρέπει να δούμε αν πρέπει εκτός από μείωση του κόστους μισθοδοσίας, να γίνει και ανακατανομή του κόστους (Απασχολούμενοι / Ιατροί).

Στο κόστος παροχής υπηρεσίας είδαμε ότι το κόστος αμοιβών ιατρών είναι το 19,50% του συνολικού κόστους, το κόστος αμοιβών προσωπικού 49%, τα γενικά έξοδα που αφορούν ενοίκια, καύσιμα, έξοδα φωτισμού, ύδρευσης φυσικού αερίου, φόρων και άλλα και είναι το 22,50%.

Όπως είναι κατανοητό το κόστος εργασίας είναι το σημαντικότερο μέρος του κόστους με το οποίο πρέπει να ασχοληθεί η διοίκηση της επιχείρησης.

Ανάλυση κόστους και εσόδου ανά Συνδρομητή:

Κόστος ανά Συνδρομητή

2018 6.605.511 €/6.465 = 1.022 €	2017 8.244.476 €/7.400 = 1.114 €
---	---

Έσοδο ανά Συνδρομητή

2018 6.277.505 € / 6.465 = 971 €	2017 8.150.783 € / 7.400 = 1101 €
---	--

Παρατηρούμε τη δυσανάλογη διαφοροποίηση μεταξύ κόστους και εσόδου ανά συνδρομητή. Η διαφορά του κόστους είναι 92 € (9%) και του εσόδου 130 €

(13%). Το συμπέρασμα είναι ότι το κόστος της υπηρεσίας ανά συνδρομητή δε μειώθηκε αναλογικά με τη μείωση των εσόδων από τις πωλήσεις.

Πωλήσεις ανά εργαζόμενο

Για το προσωπικό 6.277.505 € / 205 = 30.622 €	Για τους Γιατρούς 6.277.505 € / 122 = 51.455 €
---	--

Αν διαιρέσουμε το ύψος των πωλήσεων με το σύνολο του προσωπικού, το αποτέλεσμα είναι ένας συντελεστής που πρέπει να παρακολουθούμε στενά καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται. Το κατάλληλο μέγεθος για αυτό τον συντελεστή είναι διαφορετικό σε κάθε επιχείρηση, Σκοπός είναι να βρεθεί η σωστή αναλογία και να αυξομειώνεται αντίστοιχα καθώς μεταβάλλεται το ύψος των πωλήσεων.

Ο δείκτης αυτός αποδεικνύει την αποδοτικότητα στις πωλήσεις των Γιατρών 8,20 % σε σχέση με το προσωπικό 4,88%

Αφήσαμε το κόστος συντήρησης ιατρικών μηχανημάτων το οποίο είναι το 1% εκτός των γενικών εξόδων γιατί αφορά τη λειτουργία ζωτικών σημείων της επιχείρησης όπως και τα αναλώσιμα εργαστηρίων και ιατρείων που είναι 8%.

Εκτός από την αναγκαιότητα του κόστους των αμοιβών προσωπικού και ιατρών, τα αναλώσιμα εργαστηρίων είναι κι αυτό ένα μέρος του κόστους που αφορά τη λειτουργία κυρίως του μικροβιολογικού εργαστηρίου, το οποίο είναι ίσως ο κορμός της εξυπηρέτησης καθώς το σύνολο των συνδρομητών είτε για προληπτικούς λόγους είτε από ανάγκη το χρησιμοποιεί.

Τα κόστος συντήρησης των ιατρικών μηχανημάτων δείχνει να είναι ασήμαντο σε σχέση με τα υπόλοιπα κόστη. Όμως αναφέρεται μεμονωμένα γιατί τα ιατρικά μηχανήματα όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία του ιατρικού κέντρου και η αναβάθμιση ή η αλλαγή τους με πιο σύγχρονης τεχνολογίας είναι απαραίτητη.

Το κόστος απόκτησης πελατών είναι ένας βασικός παράγοντας ανάλυσης κόστους.

Αυτός ο δείκτης είναι άμεσα συνδεδεμένος με την συνολική απόδοση της επιχείρησης, αν και είναι αρκετά δύσκολο να υπολογιστεί με ακρίβεια. Ο χρόνος απόσβεσης αυτού του κόστους είναι εξίσου σημαντικός γιατί όσο πιο γρήγορα παραχθεί κέρδος από ένα πελάτη τόσο πιο πολύτιμος είναι.

Το συμπέρασμα από την ανάλυση κόστους και οφέλους είναι ότι θα πρέπει η επιχείρηση να εστιάσει στην μείωση του μισθολογικού κόστους χωρίς να χαλάσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των συνδρομητών, να ενισχύσει το ιατρικό προσωπικό σε βαθμό που αν εκμεταλλευτεί τη μείωση του μισθολογικού κόστους, να καλύψει αρχικά τη ζημιά για την τρέχουσα χρονιά και να ενισχύσει το κονδύλι για την αμοιβή των ιατρών.

Παράλληλα να ξεκινήσει το σχεδιασμό για την επένδυση σε ιατρικό εξοπλισμό και μηχανήματα, είτε για την αγορά μηχανημάτων όπου απαιτείται είτε για την συντήρηση και αναβάθμιση αυτών.

Η επένδυση σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM είναι απαραίτητη, γιατί η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει τα στοιχεία που χρειάζονται για να γνωρίζει το κόστος του πελατολογίου της.

Από τα στοιχεία που υπάρχουν βάσει των ηλικιών των συνδρομητών, οι πωλήσεις πρέπει να κινηθούν στοχευόμενα προς την εγγραφή παιδιών και νέων.

Θα πρέπει να υπολογιστεί και ένα μέρος του κόστους ώστε να βρεθεί ο τρόπος να αυξηθούν οι πωλήσεις, δηλαδή οι εγγραφές νέων συνδρομητών.

4.6 Οικονομικό και Χρηματοδοτικό Σχέδιο

Η επιχείρηση σήμερα έχει ανάγκη άμεσα από μια σημαντική βελτίωση στα αποτελέσματά της. Είναι λοιπόν αναγκαίο να αναλυθεί από τη διοίκηση η ανάγκη εύρεσης κεφαλαίων καθώς και η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε ένα χρονικό ορίζοντα θα μπορέσει να οδηγήσει την επιχείρηση σε ρυθμούς ανάπτυξης. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η επιχείρηση με συγκεκριμένες διορθωτικές κινήσεις ως προς το κόστος εξυπηρέτησης και διοίκησης και με μια πιο σύγχρονη ανάπτυξη των πωλήσεών της θα μπορέσει να επανέλθει σε ρυθμούς κερδοφορίας. Για την επίτευξη όμωσ αυτών των αλλαγών απαιτούνται ορισμένα κεφάλαια.

4.6.1 Λειτουργικός σχεδιασμός

Πρέπει να βρεθεί κεφάλαιο για το κόστος αναδιάρθρωσης του εργατικού δυναμικού. Αν ένα μέρος από το 5% του κόστους που πρέπει να εξοικονομηθεί αφορά τη μείωση προσωπικού θα πρέπει να υπολογιστούν αποζημιώσεις και εξοφλήσεις μισθών άνω των 160.000 €. Θα πρέπει να εξετάσουμε σε τι βαθμό αυτή η κίνηση θα μειώσει την ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και αν είναι εφικτή και το κόστος που θα δημιουργηθεί από τη μείωση αυτή.

Άμεση αναγκαιότητα όπως αναφέρθηκε παραπάνω είναι και η ανανέωση και αναβάθμιση των ιατρικών μηχανημάτων αλλά και των software-hardware που υποστηρίζουν την εξυπηρέτηση πελατών. Υπολογίζεται πως το απαιτούμενο κεφάλαιο θα υπερβεί τις 500.000 €.

Για την εξασφάλιση και πιστοποίηση της ποιοτικής λειτουργίας του ιατρικού κέντρου απαιτείται η εφαρμογή τριών ειδών ISO (Σύστημα Διαχείρισης ποιότητας) .

- ISO 15189-2012 Διεθνές πρότυπο για κλινικές δοκιμές
- ISO 9001-2008 Πρότυπο για ακτινολογικά εργαστήρια
- ISO 9001-2015 Πρότυπο για μικροβιολογικά εργαστήρια

Προβλεπόμενο κόστος 200.000 € το κάθε πρότυπο, σύνολο 600.000 €.

Ανασχεδιασμός Καταστημάτων Όπως αναφέρθηκε στη δομή και οργάνωση του ιατρικού κέντρου η επιχείρηση παρέχει της υπηρεσίες της σε επτά διαφορετικούς χώρους (καταστήματα). Μία από τις προτεραιότητες είναι η μετεγκατάσταση του ακτινολογικού εργαστηρίου σε ένα από τους χώρους που είναι ιδιόκτητος. Η κίνηση αυτή θα εξασφαλίσει τη μείωση των δαπανών κατά 80.000 € ετησίως περίπου, αλλά αυτός δεν είναι ο κύριος λόγος. Η μετεγκατάσταση αυτή είναι αναγκαία γιατί τα

ακτινολογικά εργαστήρια απαιτούν μια υποδομή που είναι δαπανηρή όπως, ειδικός χώρος για αξονικό και μαγνητικό τομογράφο (ειδικά για το μαγνητικό τομογράφο λόγω του βάρους του μηχανήματος απαιτείται ιδιαίτερη υποδομή στήριξης) και θωράκιση με μόλυβδο όλων των χώρων του εργαστηρίου. Είναι κατανοητό ότι η επιχείρηση δεν πρέπει να εξαρτάται από τις διαθέσεις του εκάστοτε ιδιοκτήτη του ακινήτου που στεγάζεται το ακτινολογικό εργαστήριο.

Αναβάθμιση ιατρικών μηχανημάτων, οχημάτων και Software-Hardware εξυπηρέτησης .Τα περισσότερα ιατρικά μηχανήματα και οχήματα της επιχείρησης απαιτούν αναβάθμιση και ορισμένα από αυτά αντικατάσταση. Προβλεπόμενο Κόστος 350.000€.

Η Τεχνική υποδομή της εξυπηρέτησης πελατών αλλά και της αποθήκευσης ιατρικού ιστορικού των συνδρομητών απαιτεί αναβάθμιση. Προβλεπόμενο κόστος 150.000 €.

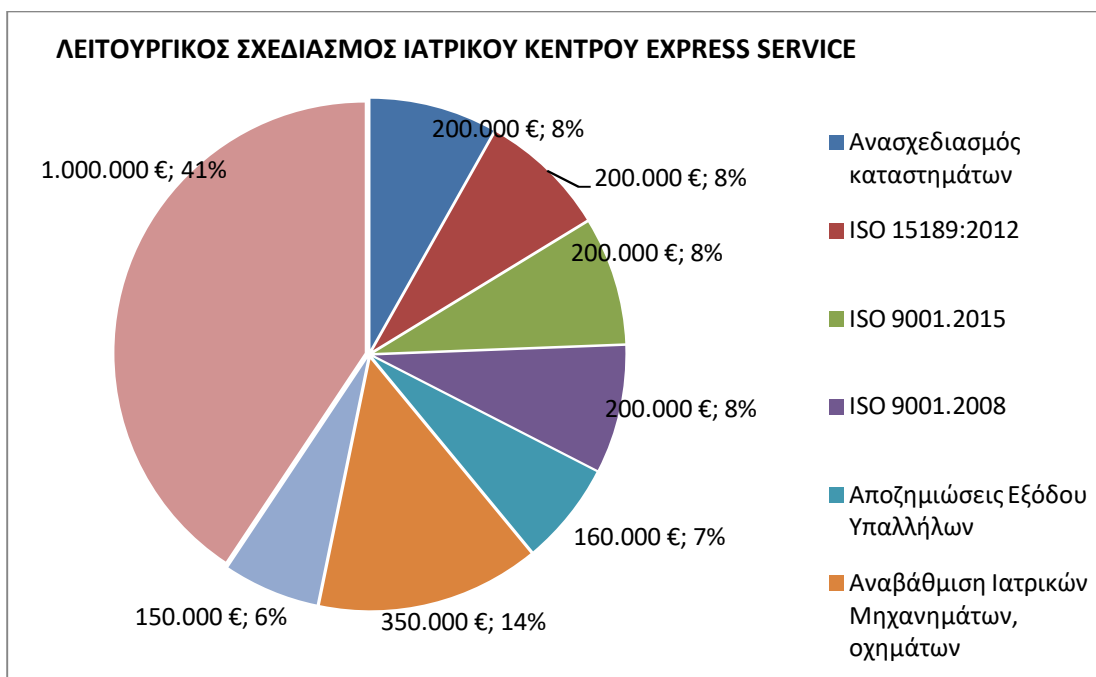
Κεφάλαιο Κίνησης Πρέπει απαραίτητα η επιχείρηση αφού μπορέσει να περάσει στην κερδοφορία να δημιουργήσει αρχικά ένα κεφάλαιο κίνησης το οποίο από την πρόβλεψη θεωρείται ως αρχικό. Προβλεπόμενο κεφάλαιο 1.000.000 €.

Πίνακας 13. Λειτουργικός Σχεδιασμός

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ιατρικού Κέντρου
EXPRESS SERVICE

	<u>Χρηματοδοτική Ανάγκη</u>
Ανασχεδιασμός καταστημάτων	200.000 €
ISO 15189:2012	200.000 €
ISO 9001.2015	200.000 €
ISO 9001.2008	200.000 €
Αποζημιώσεις Εξόδου Υπαλλήλων	160.000 €
Αναβάθμιση Ιατρικών Μηχανημάτων, οχημάτων	350.000 €
Αναβάθμιση software -hardware	150.000 €
Κεφάλαιο Κίνησης	1.000.000 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	2.460.000 €

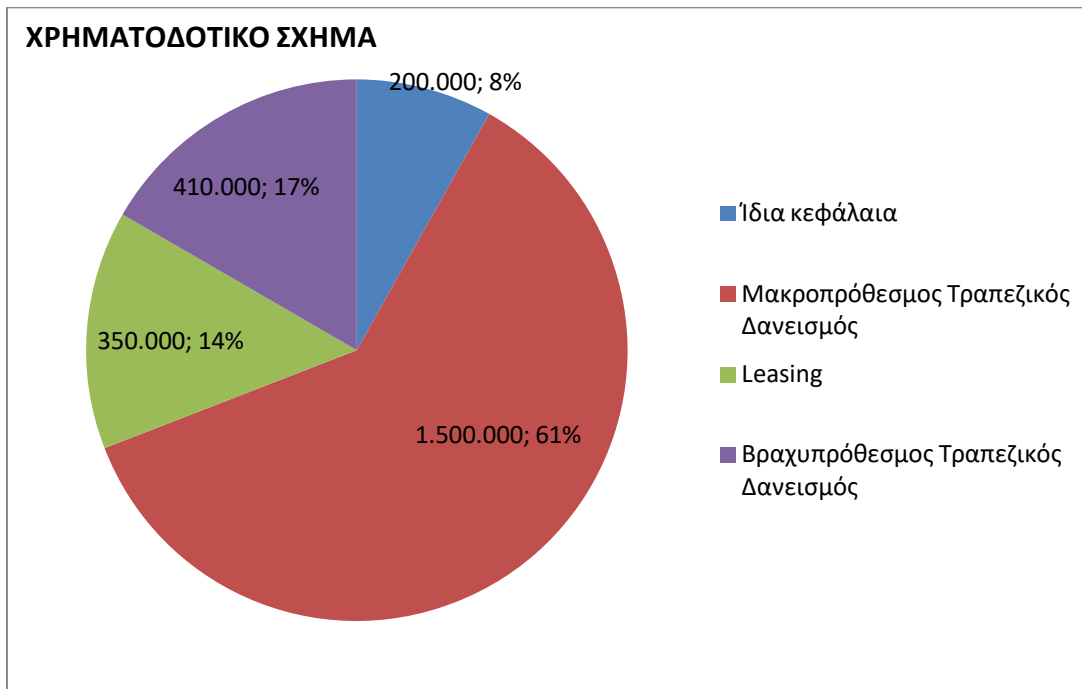


Γράφημα 5. Λειτουργικός Σχεδιασμός

Ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο εκτιμάται ότι θα υλοποιηθεί η πρόβλεψη για το λειτουργικό σχεδιασμό είναι σε βάθος τριετίας από το 2019 ως το 2021.

Πίνακας 14. Χρηματοδοτικό Σχήμα

ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΟ ΣΧΗΜΑ	Ποσά	%
Ίδια κεφάλαια	200.000	8%
Μακροπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	1.500.000	61%
Leasing	350.000	14%
Βραχυπρόθεσμος Τραπεζικός Δανεισμός	410.000	17%
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	2.460.000	100%



Γράφημα 6. Χρηματοδοτικό Σχήμα

Χρηματοδότηση-Εύρεση Κεφαλαίων

Τα κεφάλαια που θα απαιτηθούν για την υλοποίηση του λειτουργικού σχεδίου αναλύονται παραπάνω.

Τα ίδια κεφάλαια που αφορούν τη συμβολή του επιχειρηματία θα μείνουν ακέραια ως κεφάλαιο κίνησης. Από το μακροπρόθεσμο δανεισμό, ένα μέρος θα καλύψει το κεφάλαιο κίνησης και την αναβάθμιση software – hardware. Το υπόλοιπο θα χρησιμοποιηθεί για την κάλυψη του κόστους των ISO (Σύστημα Διαχείρισης ποιότητας).

Με το leasing θα καλυφθεί το κόστος των ιατρικών μηχανημάτων και οχημάτων.

Και τέλος ο βραχυπρόθεσμος δανεισμός θα καλύψει το μισθολογικό κόστος που αφορά την εξυγίανση και όποια άλλα άμεσα έξοδα προκύψουν.

4.6.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

Εκτός από τα κεφάλαια άμεσης προτεραιότητας που αναφέρθηκαν, θα πρέπει στη συνέχεια να βρεθούν κεφάλαια για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης που είναι σε πρώτο στάδιο η δημιουργία ιατρικού κέντρου στο δυτικό τομέα της Θεσσαλονίκης, αρχικά και στη συνέχεια σε άλλες περιοχές. Αυτό το σχέδιο ανάπτυξης της επιχείρησης είναι ένα από τα πρώτα και αφορά την λειτουργία με τις υπηρεσίες που ήδη παρέχει η επιχείρηση.

Η προσδοκία αλλά κυρίως ο μελλοντικός οικονομικός ορίζοντας της επιχείρησης πρέπει να μπορεί να βασίζεται κατά ένα μεγάλο μέρος στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

Στα οράματα της επιχείρησης υπάρχουν και άλλου είδους υπηρεσίες που βασίζονται στις ιατρικές και παραϊατρικές υπηρεσίες. Παράδειγμα είναι η επένδυση στη δημιουργία Κέντρου Αποκατάστασης και Φιλοξενίας για την Τρίτη Ηλικία.

Άλλο επενδυτικό σχέδιο αφορά τον Ιατρικό Τουρισμό. Είναι ένας τομέας που η τεχνογνωσία και η δομή που λειτουργεί το ιατρικό κέντρο μπορεί να αποδώσει.

4.7 Ανάλυση S.W.O.T

Η **ανάλυση SWOT** είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Θα δούμε παρακάτω τα σημεία που η επιχείρηση μπορεί να εκμεταλλευτεί και τα σημεία που πρέπει να προσέξει με την ανάλυση S.W.O.T που ακολουθεί.

Τα τέσσερα ερωτήματα που αναλύονται είναι:

Ανάλυση Δυνάμεων (Strength)

Ισχύς σήματος: Η επωνυμία (brand name) είναι από την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης ένας από τους δυνατούς παράγοντες της επιτυχίας της καθώς ήταν ήδη επιτυχημένο brand name από την λειτουργία της οδικής βοήθειας.

Στελεχικό και υπαλληλικό δυναμικό: Τα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης λόγω του είδους της παροχής και λόγω του ότι η επιχείρηση ήταν πάντα δίπλα στους εργαζόμενους με παροχές πέρα από τις υποχρεωτικές π.χ δωρεάν κάλυψη στην οδική βοήθεια και στην ιατρική εξυπηρέτηση που παρέχει η επιχείρηση αλλά και άλλες χρηματικές παροχές, θεωρούν την επιχείρηση και μεταχειρίζονται τους συνδρομητές της σαν να είναι δική τους επιχείρηση. Υπάρχουν φυσικά κανόνες και εσωτερικοί νόμοι που διέπουν τον τρόπο εργασίας του προσωπικού.

Οργανωτική Διάρθρωση: Ένα δυνατό σημείο είναι και ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης από την παροχή του γιατρού στο σπίτι που είναι οργανωμένη ώστε να είναι κοντά στον συνδρομητή σε πολύ λίγο χρόνο στο σπίτι του, αλλά και από τα ραντεβού για τις εξετάσεις που θα κάνουν οι συνδρομητές στα ιατρεία της επιχείρησης

Ποιότητα, διαφοροποίηση και καινοτομία προϊόντος: Οι παροχές της EXPRESS SERVICE δεν θεωρούνται καινοτόμες αν δούμε μόνο το είδος παροχών (διαγνωστικές εξετάσεις και κλινικές εξετάσεις) διότι παρέχονται από όλα τα διαγνωστικά κέντρα και πολυιατρεία. Είναι όμως καινοτομία το ότι το μεγαλύτερο μέρος των ιατρικών ειδικοτήτων **συστεγάζονται** σε μια επιχείρηση και το κυριότερο ο τρόπος που πληρώνει ο πελάτης που είναι συνδρομητικός.

Σε γενικές γραμμές η επιχείρηση προσπαθούσε και προσπαθεί να δίνει ποιοτικές υπηρεσίες, είτε σε κλινικές διαγνώσεις είτε σε διαγνωστικές και το ότι δεν υπάρχουν παράπονα για ιατρικά λάθη το αποδεικνύει.

Και η κυριότερη διαφοροποίηση από την ιατρική αγορά είναι η 24ωρη παροχή γιατρού στο σπίτι. Κάτι ακόμα που τη διαφοροποιεί σαν επιχείρηση από τις ανταγωνίστριες είναι ότι με τον συνδρομητικό τρόπο που καλύπτονται οι πελάτες προστατεύονται από την εκμετάλλευση που μπορεί να υποστούν λόγω της ανάγκης που αντιμετωπίζουν από το ιατρικό τους πρόβλημα.

Ανάλυση Αδυναμιών (Weakness)

Η συνδρομητική κάλυψη αφήνει ευάλωτη την επιχείρηση στην κατανάλωση χωρίς περιορισμό των υπηρεσιών της.

Υπάρχει έλλειψη ελαστικότητας σε προσφορές και εκπτώσεις λόγω του υψηλού κόστους της παροχής.

Το υψηλό κόστος των ιατρικών μηχανημάτων και των αμοιβών μπορεί εύκολα να δημιουργήσει δαπάνες που μπορεί να μην αντισταθμιστούν με τα έσοδα.

Το αντικείμενο της ιδιωτικής παροχής υγείας ενώ είναι αναγκαίο δεν είναι υποχρεωτικό, έτσι σε άσχημες οικονομικές συνθήκες όπως σήμερα καθιστούν την συνδρομή για αυτού του είδους την παροχή περιττό έξοδο και εύκολο να απορριφθεί.

Λόγω του ότι δεν υπήρξε επιχείρηση που να λειτουργεί με τον τρόπο της EXPRESS SERVICE, οι όποιες κινήσεις γίνονται είναι πεδίο πρωτόγνωρο για την ίδια την επιχείρηση και πεδίο δοκιμών θα μπορούσαμε να πούμε.

Η δυσκολία λόγω υψηλού κόστους δημιουργίας νέων ιατρικών μονάδων καθυστερεί την ανάπτυξη της επιχείρησης και την επέκτασή της πανελλαδικά, όπως έγινε με την οδική βοήθεια,

Ανάλυση Ευκαιριών (Opportunities)

Οι ιδιωτική ιατρική παροχή ως κόστος κατά αποκοπή είναι πολύ ακριβή για τον υποψήφιο αγοραστή. Οι συνδρομητική φύση της EXPRESS SERVICE δίνει τη δυνατότητα με τον κατάλληλο τρόπο πώλησης να πάρει ένα μεγάλο μέρος των πελατών της ιατρικής αγοράς, τώρα που άρχισε έστω και με μικρά βήματα να ανακάμπτει. Ακόμα το κενό που υπάρχει στην ολοκληρωμένη παροχή στην πρωτοβάθμια υγεία είναι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση έναντι των ομοειδών εταιρειών.

Μπορεί η επιχείρηση να ενσωματώσει στις υπηρεσίες που παρέχει και ειδικότητες που λειτουργούν επικουρικά στις ιατρικές.

Αυτές μπορεί να είναι Παιδοψυχολόγοι, Λογοθεραπευτές, Ποδολόγοι, Διατροφολόγοι και άλλες ειδικότητες μη ιατρικές που θα δώσουν κάτι επιπλέον στην παροχή και θα προσελκύσουν πελατολόγιο από τις ηλικίες που η επιχείρηση έχει ανάγκη.

Ανάλυση Απειλών (Threats)

Το ενδιαφέρον που έχει η ιατρική αγορά στην χώρα μας θα προσελκύσει στο βραχυπρόθεσμο μέλλον ξένους επενδυτές (ήδη έχουν γίνει ορισμένες επενδύσεις) και πρέπει να προλάβει η EXPRESS SERVICE να θωρακιστεί σύντομα απέναντι τους. Το νομικό πλαίσιο και οι αστάθειες που το διέπουν είναι ένα είδος απειλής για την επιχείρηση. Η γήρανση του πελατολογίου της επιχείρησης δημιουργεί μεγαλύτερο κόστος με μικρότερο αριθμό πελατών λόγω της εκτεταμένης χρήσης των υπηρεσιών της. Η προσπάθεια των ανταγωνιστών με τον τρόπο που προσπαθούν να διαφημίσουν τις παροχές τους ενώ δεν ανταποκρίνεται εντέλει στις προσδοκίες των πελατών τους, καταφέρνουν κατά καιρούς να δημιουργούν προβλήματα έστω και πρόσκαιρα στην επιχείρηση.

Πίνακας 15.Ανάλυση S.W.O.T

Δυνάμεις (Strength)	Αδυναμίες (Weakness)
<p>Ισχύς σήματος</p> <p>Στελεχικό και υπαλληλικό δυναμικό</p> <p>Οργανωτική Διάρθρωση</p> <p>Ποιότητα, διαφοροποίηση και καινοτομία προϊόντος</p>	<p>Η απεριόριστη δυνατότητα χρήσης μπορεί να αυξήσει το κόστος</p> <p>Το υψηλό κόστος παροχής δεν αφήνει περιθώρια εκπτώσεων και προσφορών</p> <p>Σε περιόδους οικονομικής κρίσης μπορεί να θεωρηθεί περιττό έξοδο</p> <p>Υψηλό κόστος για να δημιουργηθούν ιατρικές μονάδες πανελλαδικά</p>
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<p>Η συνδρομητική κάλυψη δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας σε εποχές που υπάρχει ένα είδος εκμετάλλευσης της υγείας</p> <p>Ύπαρξη κενού ολοκληρωμένης κάλυψης στην αγορά της πρωτοβάθμιας παροχής υγείας</p> <p>Ενσωμάτωση ειδικοτήτων που δεν είναι ιατρικές</p>	<p>Εισαγωγή ξένων ανταγωνιστών στην ελληνική αγορά υγείας</p> <p>Νομικό πλαίσιο που δημιουργεί δυσκολίες στην λειτουργία</p> <p>Ανταγωνιστές που δημιουργούν πρόσκαιρα προβλήματα</p>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Συμπεράσματα και Προτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Το Brand name της EXPRESS SERVICE πανελλαδικά με την Οδική Βοήθεια, με το ιατρικό κέντρο και το ΙΚΤΕΟ στη Θεσσαλονίκη έχει καταφέρει να δημιουργήσει μια αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς για την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.

Βέβαια την τελευταία τετραετία η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης με την κάμψη της δείχνει ότι θα πρέπει να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που επηρεάζουν την εισροή συνδρομητών στην επιχείρηση και ιδιαίτερα στο ιατρικό κέντρο που τα στοιχεία αναλύσαμε.

Το μεγαλύτερο μέρος του κόστους όπως αναλύσαμε αφορά το προσωπικό και κυρίως τις αμοιβές του. Είναι βέβαια όπως είδαμε ότι το προσωπικό και η γιατροί είναι ο κορμός που στηρίζει την επιτυχία της επιχείρησης και έτσι πρέπει να αντιμετωπιστεί.

Το προσωπικό λόγω του πελατοκεντρικού χαρακτήρα της επιχείρησης πρέπει να παραμείνει ως κόστος τόσο ώστε να μη αλλοιωθεί η καλή εικόνα που έχει δημιουργήσει η επιχείρηση ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης. Το τελευταίο διάστημα η οικονομική δυσχέρεια είχε επιπτώσεις και ως προς την εξυπηρέτηση. Το προσωπικό ανανεώθηκε αρκετά και έτσι η επιχείρηση καλείται να επαναφέρει την καλή επικοινωνία και σχέσεις που είχαν παλαιοί υπάλληλοι που αποχώρησαν με τους πελάτες. Αυτό πρέπει με τις λιγότερες δυνατόν απώλειες πελατών.

Οι γιατροί που είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο έρχονται οι πελάτες στην επιχείρηση, πρέπει να διατηρηθούν ως μονάδες και να ενισχυθούν με νέες ειδικότητες και ανανεωμένο εξοπλισμό

5.1 Προτάσεις

Πρέπει να μειωθούν τα κόστη που επηρεάζουν σημαντικά την οικονομική θέση της επιχείρησης με γνώμονα την διασφάλιση της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Με ορισμένες κινήσεις, όπως αναφέρθηκαν, και με τη χρηματοδότηση που είναι εφικτό να επιτευχθεί πιστεύουμε ότι η επιχείρηση μπορεί να επανέλθει στη κερδοφορία και να μπορέσει σε βάθος χρόνου να πετύχει τους στρατηγικούς σχεδιασμούς της διοίκησης .

Μια πρώτη κίνηση θα ήταν να αναλυθεί η αναγκαιότητα κάθε μονάδας από το προσωπικό, πάντα με το σκεπτικό του να μην αλλοιωθεί η εξυπηρέτηση και να γίνουν οι απαραίτητες κινήσεις. Μια αλλαγή στους χρόνους και στα ωράρια εργασίας και μια ανακατανομή στις θέσεις εργασίας θα μπορούσε να βοηθήσει.

Η μελέτη και οι υπολογισμοί που έγιναν έδειξαν πως ένα ποσό για αρχή μπορεί να εξοικονομηθεί από αυτή τη κίνηση.

Η ανακατανομή του οφέλους είναι ένα πλάνο που θα ήταν χρήσιμο, π.χ αύξηση του κονδυλίου για τις αμοιβές των γιατρών.

Η δεύτερη κίνηση είναι η εύρεση κεφαλαίων που μαζί με την προσπάθεια εξυγίανσης θα μπορούσαν να βοηθήσουν την επιχείρηση να επανέλθει σε κερδοφορία, κάτι που φαίνεται να είναι εφικτό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Brown B, McDonell J, 1995, The Balance Scorecard: Short-term guest or long-term resident? In: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 7, N° 2/3.
2. Edvardsson B, Ovretveit J, Thomasson B, 1994, *Quality of Service: Making it Really Work*, McGraw-Hill Publishing .
3. Heil et al, 2000, *Healthy Organizations*. Routledge Publishers.
4. Killian S, 2009, *ABC of Effective Leadership*, Australia Leadership Centre
5. WHO, 2015, *Barriers and facilitating factors in access to health services in Greece*
6. Parasuraman P, 1988, A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality, *J retailing*.
7. Stewart Associates, 2009, *Leadership Models and Theories*.
8. Αλεξιάδου Ε, 2010, *Δίκαιο υγείας - επιχειρήσεις υγείας, αισθητικής και κοσμητολογίας*, University Studio Press.
9. Γλυκός Γ, 2015 *Πηγές Χρηματοδότησης, Ιδιωτική Χρηματοδότηση*.
10. ΕΛ.ΣΤΑΤ, 2016 *Σύστημα Λογαριασμών Υγείας*.
11. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2017 *Ο οδηγός σας για τις διάφορες πολιτικές, πληροφορίες και υπηρεσίες*.
12. IOBE, 2017 *Ο Δείκτης Τιμών Υγείας της ΕΛ.ΣΤΑΤ. και το κόστος της Ιδιωτικής Ασφάλισης Υγείας*.
13. Καραγιάννης Α, Κορρές Γ, Ζαρίφης Α, 2001, *Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη*, ΟΕΔΒ.
14. Καραγιάννης Α, 1999, *Επιχειρηματικότητα & Οικονομία, Μελέτες*, Interbooks, Αθήνα .
15. Καραγιώργος Θ, Πετρίδης Α, 2017, *Μηχανογραφημένη Κοστολόγηση*, Αφοί Καραγιώργου, Θεσσαλονίκη.
16. Νεγκάκης Χ, Ταχυνάκης Π, 2017, *Ελεγκτική εσωτερικός έλεγχος – θεωρία και εφαρμογές* , Αειφόρος Λογιστική Μονοπρόσωπη, Αθήνα.

17. Στεφάνου Κ., 2017, Οι Οικονομικές Καταστάσεις των Επιχειρήσεων, University Studio Press, Θεσσαλονίκη
18. ICAP, 2016, Μέσος όρος μηνιαίων δαπανών υγείας των νοικοκυριών κατά τάξεις μηνιαίας συνολικής αξίας αγορών.
19. ICAP, 2018, Ανακάμπτει το μέγεθος αγοράς των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας από το 2016 ύστερα από πέντε έτη συνεχούς μείωσης, Δελτίο Τύπου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσεις 2015 ως 2018

Στοιχεία (Νοέμβριος 2018) με πρόβλεψη κλεισίματος χρήσης

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΤ ΕΙΔΟΣ	2018	
	έξοδα	έσοδα
Κύκλος Εργασιών (καθαρός)		6.271.858,68
Λοιπά Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους		5.577,08
Πιστωτικοί Τόκοι		69,36
ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3.250.592,53	
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	701.171,78	
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ	64.056,13	
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9.828,90	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	1.229.966,25	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ	30.949,68	
ΕΝΟΙΚΙΑ	340.895,30	
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	32.292,00	
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	76.416,65	
ΦΩΤΙΣΜΟΣ-ΥΔΡΕΥΣΗ	87.047,96	
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ	27.141,96	
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ	131.139,23	
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ-ΠΡΟΒΟΛΗΣ	0,00	
ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	2.430,00	
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	35.725,36	
ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ	335.268,99	
ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	0,00	
ΕΞΟΔΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	197.992,01	
ΛΟΙΠΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ	52.596,18	
	6.605.510,91	6.277.505,12

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΤ ΕΙΔΟΣ		2017
	έξοδα	έσοδα
Κύκλος Εργασιών (καθαρός)		8.143.592,12
Λοιπά Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους		7.082,02
Πιστωτικοί Τόκοι		108,55
ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4.148.516,14	
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	1.111.195,27	
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ	57.554,16	
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	15.354,19	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	1.288.644,47	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ	76.122,82	
ΕΝΟΙΚΙΑ	349.614,36	
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	37.788,82	
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	61.421,38	
ΦΩΤΙΣΜΟΣ-ΥΔΡΕΥΣΗ	141.910,66	
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ	57.029,15	
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ	154.543,17	
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ-ΠΡΟΒΟΛΗΣ	29.886,4	
ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	0,00	
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	44.807,54	
ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ	465.150,06	
ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	0,00	
ΕΞΟΔΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	204.937,66	
ΛΟΙΠΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ		
	8.244.475,89	8.150.782,69
	-93.693,20	

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΤ ΕΙΔΟΣ		2016
	έξοδα	έσοδα
Κύκλος Εργασιών (καθαρός)		9.097.155,68
Λοιπά Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους		53.036,83
Πιστωτικοί Τόκοι		250,87
ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4.394.091,19	
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	1.278,59	
	5,58	
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ	33.394,73	
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9.336,82	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	1.924.889,95	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ	70.365,91	
ΕΝΟΙΚΙΑ	309.954,85	
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	46.062,26	
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	124.467,75	
ΦΩΤΙΣΜΟΣ-ΥΔΡΕΥΣΗ	119.052,25	
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ	47.368,74	
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ	166.328,48	
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ-ΠΡΟΒΟΛΗΣ	58.148,67	
ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	4.062,00	
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	54.695,77	
ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ	52.321,77	
ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	0,00	
ΕΞΟΔΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	468.273,06	
ΛΟΙΠΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ		
	9.161.409,79	9.150.443,38
	-10.966,41	

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΚΑΤ ΕΙΔΟΣ		2015
	έξοδα	έσοδα
Κύκλος Εργασιών (καθαρός)		10.086.501,52
Λοιπά Έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε τρίτους		9.262,56
Πιστωτικοί Τόκοι		506,81
ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4.109.286,64	
ΕΡΓΟΔΟΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ	983.728,47	
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ ΑΠΟΛΥΣΗΣ	93.475,73	
ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΞΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	20.974,56	
ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΞΟΔΑ ΤΡΙΤΩΝ	2.248.268,21	
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΑ	33.636,53	
ΕΝΟΙΚΙΑ	355.334,36	
ΑΣΦΑΛΙΣΤΡΑ	44.048,71	
ΕΠΙΣΚΕΥΕΣ-ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	66.079,66	
ΦΩΤΙΣΜΟΣ-ΥΔΡΕΥΣΗ	158.829,31	
ΦΟΡΟΙ-ΤΕΛΗ	46.426,63	
ΕΞΟΔΑ ΚΙΝΗΣΗΣ	200.225,56	
ΕΞΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΝ-ΠΡΟΒΟΛΗΣ	194.823,43	
ΣΥΝΔΡΟΜΕΣ-ΕΙΣΦΟΡΕΣ	680,06	
ΕΝΤΥΠΑ-ΓΡΑΦΙΚΗ ΥΛΗ	41.197,24	
ΥΛΙΚΑ ΑΜΕΣΗΣ ΑΝΑΛΩΣΗΣ	556.966,38	
ΕΞΟΔΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ	298,80	
ΕΞΟΔΑ ΙΑΤΡΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	395.376,40	
ΛΟΙΠΟΙ ΧΡΕΩΣΤΙΚΟΙ ΤΟΚΟΙ	80.360,31	
	9.630.016,99	10.096.270,89
	466.253,90	

2. Κατάσταση Ταμειακών ροών 2018

Στοιχεία (Νοέμβριος 2018) με πρόβλεψη κλεισίματος χρήσης

Κατάσταση Ταμειακών Ροών (πρόβλεψη)	2018
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΑΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
Εισπράξεις από πωλήσεις	5.581.921,78
Γραμμάτεια Εισπρακτέα(τέλος περιόδου 2018 για εισπραξη το 2019)	910.698,93
Πληρωμές σε προμηθευτές	4.488.562,34
Πληρωμές σε φόρους	12.833,01
Πληρωμές σε εφκα	207.300,72
	5.619.394,99
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	-37.473,21
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΑΠΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
Αγορά ενσώματων και άυλων παγίων περουσιακών στοιχείων	
Εισπράξεις από πωλήσεις ενσώματων και άυλων παγίων	
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ ΑΠΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	
Τόκοι πληρωθέντες	-52.215,89
Τόκοι εισπραχθέντες	
ΚΑΘΑΡΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ ΑΠΟ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ	-52.215,89
ΑΥΞΗΣΗ Η ΜΕΙΩΣΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ	-89.689,10
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΑΠΟ 1/1/2018	-93.693,20
ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΑΠΟ 31/12/2018	-183.382,30