

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων (MBA)**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Οι Ιδιωτικές Μονάδες Υγείας στην Ελλάδα Υπό το Πρίσμα
της Οικονομικής Ύφεσης**

Ευαγγελία Πλατάνα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Τσουλφάς**

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης

Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Οι Ιδιωτικές Μονάδες Υγείας στην Ελλάδα Υπό το Πρίσμα
της Οικονομικής Ύφεσης**

Ευαγγελία Πλατάνα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Ιωάννης Τσουλφάς**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2016

Περίληψη

Οι επιπτώσεις της πολύχρονης ύφεσης στην Ελλάδα είναι αντιληπτές σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας. Η αποκλιμάκωσή της αποτελεί μια πολύ αργή διαδικασία που θα απαιτήσει τεράστιες προσπάθειες. Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη διερεύνηση της περίπτωσης των ιδιωτικών μονάδων υγείας της ελληνικής αγοράς. Επιλέχθηκαν οι πέντε μεγαλύτεροι επιχειρηματικοί όμιλοι βάσει κύκλου εργασιών που περιλαμβάνουν διαγνωστικά κέντρα, γενικά θεραπευτήρια και μαιευτικές κλινικές. Στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση του κλαδικού περιβάλλοντος των ιδιωτικών μονάδων υγείας, καθώς και των στρατηγικών επιλογών των διοικήσεων των ομίλων κατά την περίοδο 2010-2014, ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αρνητικές συνέπειες της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης. Επιπλέον, αναλύεται η οικονομική θέση των εταιρειών αξιοποιώντας αριθμοδείκτες και λαμβάνοντας στοιχεία από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους.

Οι διοικήσεις των ομίλων για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα μέτρα που εφαρμόστηκαν για την περιστολή των κρατικών δαπανών όπως η επιβολή Φ.Π.Α. 13% από 01/01/2011, οι νέες πολιτικές στα φάρμακα και στα ειδικά πρόσθετα υλικά, η ψήφιση του νόμου 4172/2013 με την υποχρεωτική εφαρμογή των μέτρων rebate και clawback από τον ΕΟΠΥΥ, αναδιοργάνωσαν τη λειτουργία τους με ενέργειες όπως οι περικοπές στις δαπάνες και στα λειτουργικά τους έξοδα, η διεύρυνση των συνεργασιών τους με ισχυρές ασφαλιστικές εταιρείες για την ανάπτυξη των αγορών τους, η στροφή σε αγορές του εξωτερικού μέσω του ιατρικού τουρισμού, καθώς και η δημιουργία νέων τμημάτων και υπηρεσιών με σκοπό τη στρατηγική διαφοροποίησή τους. Τα αποτελέσματα των αριθμοδεικτών επιβεβαιώνουν το αρνητικό αντίκτυπο που έχει προκληθεί από τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των ιδιωτικών μονάδων υγείας τόσο στον κύκλο εργασιών τους όσο και στην ταχύτητα είσπραξης και εξόφλησης των υποχρεώσεών τους, τη ρευστότητά τους, τη δανειακή τους επιβάρυνση και την κερδοφορία τους.

Summary

The results of this long recession in Greece are well understood and noticeable in all areas of the Greek economy. Overcoming all this is a very slow process that will require immense effort. This dissertation deals with the investigation of private health care in the Greek market. Five of the biggest organizations have been chosen. This was done according to the type of work done and included all medical centers, hospitals and maternity clinics. The object of this dissertation is to investigate the environment of private health care as well as the strategic choices of the administrators of these organizations during the period 2010-2014, so they can effectively face the negative consequences of this long term economic crisis. In addition, it analyses the financial position of the companies, based on indicators and taking into account the data taken from their published balance sheet analyses.

The administrations of these organizations have restructured their operations in order to face the measures that have been passed to limit public expenses, such as the imposition of VAT of 13% from January 1st, 2011, the new policies regarding medicines and extra special equipment and the enactment of law 4172/2013, which requires the Greek National Organization for the Provision of Health Care Services to oversee the obligatory implementation of the measures of rebate and clawback. They have reduce their costs as well as their operating expenses, broadened their collaboration with influential insurance companies in order to develop their markets, exploited foreign markets through medical tourism and created new departments and services with the aim of diversifying. The results of the indicators confirm the negative impact that has been caused by the changes in the external environment of the private health centers, not only regarding their range of services but also the rapid collection of fees and settlement of obligations, their liquidity, their interest chargers and their profits.

*Αφιερώνεται με αγάπη
στους γονείς μου και στον σύζυγό μου
για την αέναη υποστήριξή τους*

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	5
2	Οι Μεγαλύτεροι Επιχειρηματικοί Όμιλοι	7
2.1	Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ	8
2.2	Όμιλος ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	10
2.3	Όμιλος ΙΑΣΩ	11
2.4	Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	13
2.5	Όμιλος EUROMEDICA	14
3	Στρατηγική Ομίλων	18
3.1	Ανταγωνιστικές Στρατηγικές	19
3.1.1	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	20
3.1.2	Στρατηγική Διαφοροποίησης	23
3.1.3	Στρατηγική Εστίασης	24
3.2.	Στρατηγικές Ανάπτυξης	26
3.3	Στρατηγικές Διεθνοποίησης	28
3.4	Στρατηγική Διαγνωστικού και Θεραπευτικού Κέντρου Αθηνών ΥΓΕΙΑ	30
3.5	Στρατηγική Ομίλου ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	32
3.6	Στρατηγική Ομίλου ΙΑΣΩ	34
3.7	Στρατηγική Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	36
3.8	Στρατηγική Ομίλου EUROMEDICA	37
3.9	Ανάλυση Βάσει Υποδείγματος Porter	40
3.9.1	Η Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο	40
3.9.2	Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων	41
3.9.3	Διαπραγματευτική Ισχύς Αγοραστών	41
3.9.4	Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών	42
3.10	Ανάλυση S.W.O.T.	42
4	Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών στην Περίπτωση των Ομίλων Παροχής Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας	46
4.1	Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων	46
4.2	Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών	47
4.2.1	Δείκτες Ρευστότητας	49
4.2.1.1	Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας	49
4.2.1.2	Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας	52
4.2.2	Δείκτες Δραστηριότητας	53
4.2.2.1	Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων	54
4.2.2.2	Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων	57
4.2.3	Δείκτες Αποδοτικότητας	60
4.2.3.1	Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου ή Μικτού Κέρδους	60
4.2.3.2	Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους	62
4.2.3.3	Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων	64
4.2.4	Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης	66
4.2.4.1	Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια	67
5	Συμπεράσματα	70
	Βιβλιογραφία	73

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η αποκλιμάκωση της πολύχρονης ύφεσης στην Ελλάδα σε όλους τους τομείς της ελληνικής οικονομίας αποτελεί μια πολύ αργή διαδικασία που θα απαιτήσει τεράστιες προσπάθειες. Η οικονομική συγκυρία της χώρας σε συνδυασμό με τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών, εξακολουθεί να επηρεάζει τη ζήτηση για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας. Επίσης, η σημαντική έλλειψη ρευστότητας στην αγορά δυσχεραίνει και τις λειτουργικές δραστηριότητες του εξεταζόμενου κλάδου. Η οικονομική αστάθεια που επικρατεί επιβεβαιώνεται επίσης και από τις κυβερνητικές αποφάσεις το 2013 με την εφαρμογή εκπτώσεων επί των οφειλών του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας(ΕΟΠΥΥ) (rebate) για νοσήλια, διαγνωστικές εξετάσεις και φυσιοθεραπείες των ασφαλισμένων του προς τους συμβεβλημένους ιδιώτες παρόχους καθώς και με την εφαρμογή του μηχανισμού αυτόματης επιστροφής ποσού (clawback) από τους ιδιώτες παρόχους υγείας σε περίπτωση που ο ΕΟΠΥΥ υπερβαίνει την μηνιαία δαπάνη του εγκεκριμένου προϋπολογισμού του, αποφάσεις που δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο τον κλάδο.

Η αγορά των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας σε ολόκληρη την Ευρώπη κυμαίνεται περίπου στο ποσό των €150 δις. Πρόκειται για έναν κλάδο με ισχυρή και ταχεία ανάπτυξη, καθώς η γήρανση του πληθυσμού εκτιμάται ότι μελλοντικά θα ενισχύσει ακόμη περισσότερο τη ζήτηση. Από την άλλη πλευρά, η δημοσιονομική κρίση που επικρατεί σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες, οδηγεί αναγκαστικά σε περικοπές στις δημόσιες δαπάνες υγείας. Ο κλάδος της ιδιωτικής υγείας στην Ευρώπη έχει διεθνοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό, με αποτέλεσμα μεγάλες ιδιωτικές κλινικές να έχουν ισχυρή παρουσία σε περισσότερες της μιας χώρας και σε κάποιες περιπτώσεις και εκτός των ορίων της Ευρωπαϊκής ηπείρου. Οι περιπτώσεις εξαγορών – συγχωνεύσεων που ήταν αρκετές στο παρελθόν, εξακολουθούν να πραγματοποιούνται με αποτέλεσμα, την επικράτηση ισχυρών επιχειρηματικών ομίλων (ICAP 2014: 238).

Η παρούσα μελέτη έχει ως αντικείμενο τη διερεύνηση της περίπτωσης των Ιδιωτικών Μονάδων Υγείας της ελληνικής αγοράς. Συγκεκριμένα, επιλέχθηκαν οι πέντε μεγαλύτεροι όμιλοι επιχειρήσεων (βάσει κύκλου εργασιών) που δραστηριοποιούνται

στον κλάδο των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας και καλύπτουν περίπου το 55% της συνολικής αγοράς του ιδιωτικού τομέα υγείας. Όλοι οι όμιλοι εκτός από τον όμιλο της Βιοϊατρικής είναι εισηγμένοι στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση μιας ολοκληρωμένης και τεκμηριωμένης εικόνας για τη στρατηγική που ακολουθούν οι διοικήσεις των ομίλων ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις αρνητικές συνέπειες της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης, καθώς και η παρουσίαση της οικονομικής θέσης των εταιρειών για το χρονικό διάστημα 2010-2014 αξιοποιώντας αριθμοδείκτες από τους δημοσιευμένους ισολογισμούς τους. Από την ανάλυση των αριθμοδεικτών σε συνδυασμό με την ανάλυση των κινήσεων των εταιρειών, πάντα λαμβάνοντας υπόψη και το εξωτερικό τους περιβάλλον, θα αξιολογηθεί η οικονομική τους θέση, τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και οι στρατηγικές αποφάσεις των διοικήσεών τους.

Στο 2^ο κεφάλαιο της μελέτης πραγματοποιείται μια σύντομη παρουσίαση των ισχυρότερων επιχειρηματικών ομίλων που επιλέχθηκαν να μελετηθούν. Γίνεται αναφορά στη μετοχική σύνθεσή τους καθώς και σε χρηματοοικονομικές πληροφορίες για το τελευταίο εξεταζόμενο έτος (2014). Το 3^ο κεφάλαιο στοχεύει στην ανάλυση της στρατηγικής που διαμορφώνει ο εκάστοτε όμιλος κατά τη διάρκεια της εξεταζόμενης πενταετίας. Επίσης, γίνεται βιβλιογραφική αναφορά στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, στις στρατηγικές ανάπτυξης καθώς και στη στρατηγική διεθνοποίησης. Επιπλέον, αναλύεται το ανταγωνιστικό περιβάλλον του κλάδου και συγκεκριμένα με το μοντέλο των πέντε δυνάμεων του υποδείγματος του Porter. Επίσης, μέσω της ανάλυσης S.W.O.T. γίνεται αναφορά στα δυνατά και αδύνατα σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντός του καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στο 4^ο κεφάλαιο τονίζεται η σημασία της ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων για τις επιχειρήσεις καθώς και η χρηματοοικονομική τους όψη. Παρουσιάζονται οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, δηλαδή τα βασικότερα εργαλεία της χρηματοοικονομικής διαχείρισης για την ανάλυση των λογιστικών καταστάσεων και την λήψη αποφάσεων και εξετάζεται η συμπεριφορά των συγκεκριμένων αριθμοδεικτών για το δείγμα των ιδιωτικών μονάδων σε ορισμένη χρονική περίοδο (2010-2014). Τέλος, το κεφάλαιο 5 καταλήγει στα συμπεράσματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 2

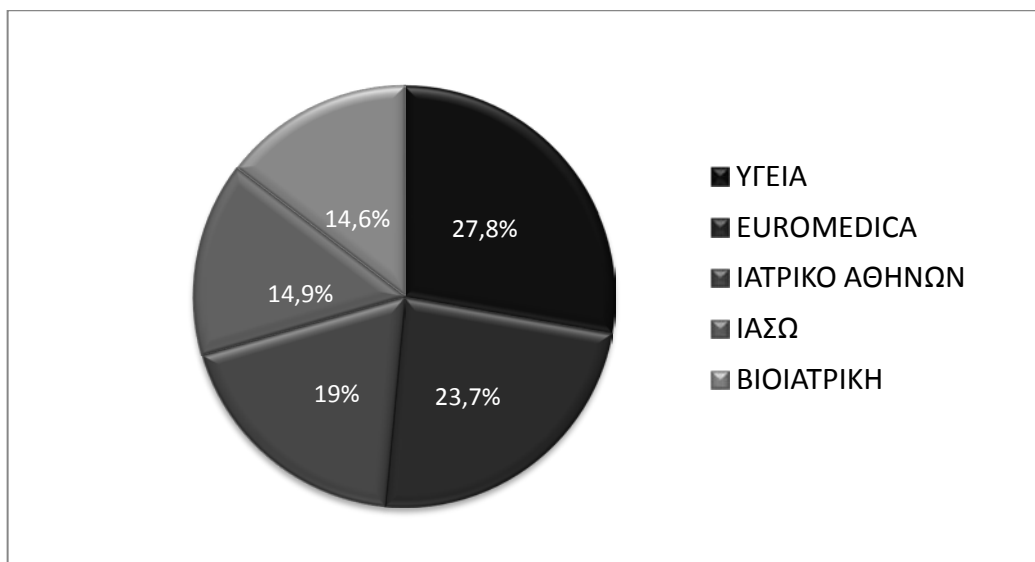
Οι Μεγαλύτεροι Επιχειρηματικοί Όμιλοι

Οι ισχυρότεροι επιχειρηματικοί όμιλοι βάσει δημοσιευμένου κύκλου εργασιών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας και θα μελετηθούν είναι οι εξής πέντε:

- Όμιλος Υγεία (18,4% στην αγορά των γενικών και μαιευτικών κλινικών)
- Όμιλος Ιατρικού Αθηνών (13,3% στην αγορά των γενικών και μαιευτικών κλινικών)
- Όμιλος Ιασώ (9,9% στην αγορά των μαιευτικών και γενικών κλινικών)
- Όμιλος Βιοιατρική (3,6% στην αγορά των γενικών κλινικών και 23,7% στην αγορά των διαγνωστικών κέντρων)
- Όμιλος Euromedica (8,8% στην αγορά των γενικών και μαιευτικών κλινικών και 13,1% στην αγορά των διαγνωστικών κέντρων).

Τα μερίδια αγοράς των πέντε ομίλων καλύπτουν περίπου το 55% της συνολικής αγοράς του ιδιωτικού τομέα υγείας το έτος 2014 αφού η αγορά το συγκεκριμένο έτος εκτιμήθηκε στο ποσό των €1,4 δις.

Συγκεκριμένα, η συμμετοχή κάθε ομίλου στο σύνολο των πωλήσεων των πέντε ομίλων παρουσιάζεται στο παρακάτω γράφημα.



Γράφημα 1. Συμμετοχή κάθε ομίλου στο σύνολο των πωλήσεων των εξεταζόμενων (πέντε) ομίλων (2014).

2.1 «Διαγνωστικό και Θεραπευτικό Κέντρο Αθηνών ΥΓΕΙΑ»

Ο Όμιλος ΥΓΕΙΑ ιδρύθηκε το 1970 από ιατρούς που ως επί το πλείστον, ήταν καθηγητές στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και έκτοτε δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

Διαθέτει 4 Νοσοκομεία στην Ελλάδα και την Αλβανία, τα οποία διαθέτουν συνολική δυναμικότητα 1.261 κλινών και προσφέρουν τις υπηρεσίες τους περισσότεροι από 3.330 εργαζόμενοι και περίπου 3.380 συνεργάτες ιατροί.

Στον Όμιλο ΥΓΕΙΑ περιλαμβάνονται η «Γενική, Μαιευτική – Γυναικολογική & Παιδιατρική Κλινική ΜΗΤΕΡΑ» και «ΛΗΤΩ Μαιευτικό, Γυναικολογικό & Χειρουργικό Κέντρο» με άδειες λειτουργίας 501 και 100 κλινών αντιστοίχως, ενώ εντός του 2010 ξεκίνησε να λειτουργεί το HYGEIA TIRANA Sh.A. στην Αλβανία, με άδεια λειτουργίας 220 κλινών.

Επίσης, έχει παρουσία στο χώρο της πρωτοβάθμιας παροχής υγείας μέσω του Κέντρου Μοριακής Βιολογίας & Κυτταρογενετικής ΑλφαLAB, του Διαγνωστικού Κέντρου BIO-CHECK στο κέντρο της Αθήνας και του Πολυϊατρείου Δυτικής Αθήνας στο Περιστέρι.

Τέλος, ο όμιλος ΥΓΕΙΑ διαθέτει εταιρεία εμπορίας ειδικών υλικών και διακίνησης ιατροτεχνολογικών προϊόντων, την Y-LOGIMEDA.E., έχοντας αναλάβει εξ' ολοκλήρου την εφοδιαστική αλυσίδα των νοσοκομείων του Ομίλου, και λειτουργώντας ως κεντρικός προμηθευτικός οργανισμός, προσφέροντας υπηρεσίες προμήθειας,

αποθήκευσης, διακίνησης και διαχείρισης για όλο το φάσμα των χρησιμοποιούμενων ιατρικών αναλωσίμων, εμφυτεύσιμων υλικών και πάγιου εξοπλισμού.

Ο όμιλος ΥΓΕΙΑ είναι εταιρεία εισηγμένη στο χρηματιστήριο Αθηνών, από το έτος 2002. Τον Ιανουάριο του 2006 η “MARFIN INVESTMENT GROUP” (MIG) απέκτησε τον έλεγχο του ομίλου και προχώρησε σε μια σειρά από επενδυτικές πρωτοβουλίες με στρατηγικό στόχο τη δημιουργία του μεγαλύτερου ομίλου παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας (Hygeia, 2016). Η μετοχική σύνθεση του ομίλου αναφέρεται στον Πίνακα 1.

Στα τριανταπέντε χρόνια λειτουργίας του, έχουν σημειωθεί στο ΥΓΕΙΑ αρκετά σημαντικά επιτεύγματα της ιατρικής επιστήμης, όπως η πρώτη μεταμόσχευση καρδιάς στην Ελλάδα, η πρώτη στην Ευρώπη εμφύτευση ραδιενεργών κόκκων σε καρκίνο του προστάτη, ο επιτυχής διαχωρισμός σιαμαίων που χάρισε την αυτόνομη προσωπική ζωή σε δύο άτομα.

Μεταξύ άλλων διαθέτει το μοναδικό στην Ελλάδα Τμήμα Ακτινοχειρουργικής Εγκεφάλου GAMMA-KNIFE με το πλέον σύγχρονο εργαλείο ακτινοχειρουργικής εγκεφάλου παγκοσμίως Leksell Gamma Knife Perfection, το πρώτο PET-CT (Τμήμα Τομογραφίας Εκπομπής Ποζιτρονίων) που λειτούργησε στην Ελλάδα, το πιο σύγχρονο και μεγαλύτερο -σε όγκο ασθενών- Κέντρο Ακτινοθεραπείας και Ογκολογίας με τους πλέον σύγχρονους γραμμικούς επιταχυντές ELEKTA και το Σύστημα Νευροπλοήγησης Stealth Station ηλεκτρονικά συνδεδεμένο με το χειρουργικό μικροσκόπιο για αφαίρεση όγκου στον εγκέφαλο.

Όνομα Μετόχου	Μετοχές	% Μ.Κ.
MARFIN CAPITAL *	115.023.960	37,62%
MARFIN INVESTMENT GROUP S.A.	100.165.506	32,76%
Μέτοχοι με ποσοστό < 5%	90.542.970	29,62%
ΣΥΝΟΛΟ	305.732.436	100,00%

Τελευταία Ενημέρωση 8.11.2011

*Η MARFIN CAPITAL είναι 100% θυγατρική της MARFIN INVESTMENT GROUP S.A.

Πίνακας 1. Μετοχική σύνθεση ομίλου ΥΓΕΙΑ.

Χρηματοοικονομικές πληροφορίες Ομίλου ΥΓΕΙΑ (Ετήσια Οικονομική Έκθεση ΥΓΕΙΑ, 2014)

Κύκλος Εργασιών: Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών του 2014 ανήλθε σε 217,5εκ. Ευρώ περίπου σημειώνοντας αύξηση 6,8% έναντι 203,7εκ. Ευρώ το 2013.

Μικτά Κέρδη: Τα ενοποιημένα μικτά κέρδη αυξήθηκαν κατά 316% στα 15,4εκ. Ευρώ έναντι 3,7εκ. Ευρώ το 2013.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα ενοποιημένα κέρδη προ τόκων, φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), παρουσίασαν σημαντική βελτίωση και ανήλθαν στα 11,8εκ. Ευρώ έναντι ζημιών -6,4εκ. Ευρώ το 2013.

Ζημιές μετά από Φόρους & Δικαιώματα Μειοψηφίας: Τα καθαρά αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν στα -18,8εκ. Ευρώ έναντι -38,1εκ. Ευρώ το 2013.

2.2 «Όμιλος ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ»

Ο Όμιλος ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ ξεκίνησε το 1984 με την ίδρυση του Ιατρικού Κέντρου Αθηνών στο Μαρούσι από τον Δρ. Γεώργιο Αποστολόπουλο, προσφέροντας υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης.

Διαθέτει στην Ελλάδα 8 σύγχρονες νοσηλευτικές μονάδες, με συνολικά 1.200 κλίνες, ένα δίκτυο από 2.800 ιατρούς και 3.000 εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, οι επτά νοσηλευτικές μονάδες βρίσκονται στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών: το Ιατρικό Αθηνών και το Παιδιατρικό στο Μαρούσι, το Ιατρικό Ψυχικού, το Ιατρικό Παλαιού Φαλήρου, το Ιατρικό Δάφνης, το Ιατρικό Περιστερίου και την Μαιευτική – Γυναικολογική Κλινική ΓΑΙΑ, ενώ το έτος 2000 ιδρύθηκε το Ιατρικό Διαβαλκανικό στη Θεσσαλονίκη. Το 1997 ο όμιλος επέκτεινε περαιτέρω τη δραστηριότητά του ιδρύοντας μέσω της θυγατρικής του εταιρείας «Medsana» τρία διαγνωστικά κέντρα στη Ρουμανία.

Αξίζει να σημειωθεί ότι από το 1991 ο όμιλος είναι εισηγμένος στο Χρηματιστήριο Αθηνών και λόγω της διεθνούς προβολής και απήχισής του, η μετοχή συμμετείχε και συμμετέχει σε σημαντικούς ξένους χρηματιστηριακούς δείκτες όπως: DowJones, Eurostoxx, FTSE Euro mid Index, Salomon Smith Barney equity index, HSBC Pan European smallcap index, MSCI small cap index, Dow Jones Substantial 200. Η μετοχική σύνθεση του ομίλου αναφέρεται στον Πίνακα 2.

Χαρακτηριστικό του ομίλου αποτελούν οι διεθνείς στρατηγικές του συνεργασίες, αφού από το 2007, ο Όμιλος Asklepios Kliniken GmbH, κορυφαίος Όμιλος Υγείας στην Ευρώπη (με 100 νοσοκομεία, 38.000 εργαζόμενους και περισσότερες από 20.000 νοσοκομειακές κλίνες), συμμετέχει στο μετοχικό κεφάλαιο, ενώ έχει συνάψει συμφωνία συνεργασίας με το Πανεπιστημιακό νοσοκομείο Massachusetts General Hospital (M.G.H) της ιατρικής σχολής του Πανεπιστημίου Harvard και με το Fetal Medicine Foundation

(FMF) του Λονδίνου, το πλέον πρωτοπόρο ίδρυμα έρευνας, εκπαίδευσης και κατάρτισης στην εμβρυϊκή ιατρική (Ιατρικό, 2016).

Όνομα Μετόχου	Μετοχές	% Μ.Κ.
G. Apostolopoulos Holdings S.A	33.955.539	39,15%
Asklepios International GmbH	30.624.114	35,31%
Eurofinanciere D' Investissement Monaco	2.585.057	2,98%
Credit Suisse AG	6.712.461	7,74%
Μέτοχοι με ποσοστό <2%	12.858.809	14,83%
ΣΥΝΟΛΟ	305.732.436	100,00%

Πίνακας 2. Μετοχική σύνθεση ομίλου ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ.

Χρηματοοικονομικές πληροφορίες Ομίλου ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ (Ετήσια Οικονομική Έκθεση ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ, 2014)

Κύκλος Εργασιών: Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών του 2014 ανήλθε σε 148,87εκ. Ευρώ περίπου σημειώνοντας αύξηση κατά 4,56% σε σχέση με το 2013.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα ενοποιημένα κέρδη προ τόκων, φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), ανήλθαν στα 1,91εκ. Ευρώ από 12,17εκ. Ευρώ το 2013.

Ζημιές μετά από Φόρους & Δικαιώματα Μειοψηφίας: Τα καθαρά αποτελέσματα του Ομίλου ανήλθαν στα -19,09εκ. Ευρώ έναντι -39,40εκ. Ευρώ το 2013.

2.3 «Όμιλος ΙΑΣΩ»

Ο Όμιλος ΙΑΣΩ ιδρύθηκε με την έναρξη της λειτουργίας της κλινικής ΙΑΣΩ τον Μάιο του 1996 ενώ τρία χρόνια αργότερα απέκτησε τον έλεγχο του μαιευτηρίου «ΗΡΑ» το οποίο μετονομάστηκε σε «ΙΑΣΩ GENERAL» και διαθέτει πλέον άδεια γενικής κλινικής.

Το 2001 ιδρύθηκαν δύο νέες θυγατρικές εταιρείες, η «ΙΑΣΩ Νοτίων Προαστίων ΓΕΝΙΚΗ ΚΛΙΝΙΚΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΜΑΙΕΥΤΗΡΙΟ Α.Ε.» με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες υπηρεσιών υγείας στην ευρύτερη περιοχή και η «ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΠΟΛΥΔΥΝΑΜΟ ΚΕΝΤΡΟ ΑΠΟΘΕΡΑΠΕΙΑΣ-ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ Α.Ε.» με σκοπό την αποκατάσταση και αποθεραπεία των περιστατικών ιδρυμάτων του εσωτερικού ή του εξωτερικού. Ωστόσο, το 2010 ανακοινώθηκε από τον όμιλο η επανεξέταση της κατασκευής του ΙΑΣΩ Νοτίων Προαστίων λόγω των ιδιαίτερα κρίσιμων χρηματοοικονομικών συνθηκών.

Το 2002 υπεγράφη μεταξύ του ΙΑΣΩ και ιατρών της περιοχής της Θεσσαλίας μνημόνιο συνεργασίας με σκοπό την ίδρυση, ανέγερση και λειτουργία Γενικής και Μαιευτικής Κλινικής στην περιοχή, με την επωνυμία «ΙΑΣΩ Θεσσαλίας Α.Ε.» και οκτώ χρόνια μετά σημειώθηκε η έναρξη της λειτουργίας της. Το ίδιο έτος ιδρύθηκαν δύο επιπλέον εταιρείες η «ΙΑΣΩ ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗ Α.Ε.» και η «ΙΑΣΩ SERVICESΑ.Ε.». Η «ΙΑΣΩ ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗ Α.Ε.» συστάθηκε με σκοπό την ανέγερση Παιδιατρικής – Παιδοχειρουργικής Κλινικής όπου ολοκληρώθηκε το 2008 με τα επίσημα εγκαίνια της, ενώ η «ΙΑΣΩ SERVICESΑ.Ε.», που μετονομάστηκε το 2005 σε «Medstem Services Α.Ε.» δραστηριοποιείται στην εκμετάλλευση των καταστημάτων που λειτουργούν στις κλινικές του Ομίλου, καθώς και στην λειτουργία της τράπεζας ομφαλοπλακουντιακού αίματος με την επωνυμία «Cryobanks International Services Athens», που σχετίζεται με την συλλογή, επεξεργασία, φύλαξη και κρυοσυντήρηση βλαστοκυττάρων. Το 2011 εντάχθηκε στην οικογένεια του ΙΑΣΩ το κέντρο Αποθεραπείας και Αποκατάστασης «Φιλοκτήτης Α.Ε.».

Η Εταιρεία, εισήχθη στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών τον Μάιο του 2000, ενώ το Νοέμβριο του 2001 η μετοχή της συμπεριλαμβάνεται και στον Γενικό Δείκτη του Χρηματιστηρίου. Η μετοχική σύνθεση του ομίλου αναφέρεται στον Πίνακα 3.

Το 2004, στα πλαίσια της κοινωνικής πολιτικής του Ιασώ, συνάπτεται συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας για τη νοσηλεία νεογνών στη Μονάδα Εντατικής Νοσηλείας της κλινικής, με ειδικές τιμές που καλύπτονται από τα ασφαλιστικά ταμεία. Επίσης, στήριξε ενεργά την εθνική προσπάθεια για την επιτυχία των Ολυμπιακών Αγώνων, αφού επελέγη αποκλειστικά ως Επίσημος Αδειούχος Υπηρεσιών Υγείας και Φιλοξενίας (Stockwatch, 2016). Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι μόνο τα έτη 2007, 2008 και 2009, ο Όμιλος ΙΑΣΩ δαπάνησε περίπου 19,82 εκατ. Ευρώ για τον εξοπλισμό των κλινικών του.

Όνομα Μετόχου	% Μ.Κ.
EUROMEDICA Α.Ε.	10,00%
Ιατροί με ποσοστό <5%	90,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100,00%

Πίνακας 3. Μετοχική σύνθεση ομίλου ΙΑΣΩ.

Χρηματοοικονομικές πληροφορίες Ομίλου ΙΑΣΩ (Ετήσια Οικονομική Έκθεση ΙΑΣΩ, 2014)

Κύκλος Εργασιών: Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών του 2014 αυξήθηκε σε σχέση με την αντίστοιχη του 2013 και ανήλθε σε 116,53 εκ. Ευρώ έναντι 107,07 εκ.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα ενοποιημένα κέρδη προ τόκων, φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), ανήλθαν στα 17,15εκ. Ευρώ καταγράφοντας αύξηση 0,17εκ. Ευρώ (1,00%).

Ζημιές προ φόρων & Δικαιώματα Μειοψηφίας: Οι ζημιές του Ομίλου προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας αυξήθηκαν κατά 1,72εκ. Ευρώ σε σχέση με την χρήση του έτους 2013 και ανήλθαν σε -2,77εκ. Ευρώ.

2.4 «Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ»

Ο Όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ ιδρύθηκε το 1981 και αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους φορείς παροχής ιατρικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας περίθαλψης στην Ελλάδα, αφού αποτελείται από 26 διαγνωστικά εργαστήρια σε Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Πειραιά. Επίσης, σημαντική είναι η παρουσία του και στη δευτεροβάθμια περίθαλψη καθώς στον όμιλο ανήκουν τρεις κλινικές, η Βιοκλινική Αθηνών, Πειραιά και Θεσσαλονίκης. Το απασχολούμενο προσωπικό ξεπερνά τα 2.000 άτομα, εκ των οποίων οι 300 είναι ιατροί. Στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη λειτουργούν κεντρικά εργαστήρια αναφοράς με 6 πλήρως αυτοματοποιημένα συστήματα. Στα συστήματα αυτά εκτελούνται περισσότερες από 2.000 διαφορετικές, απλές, σπάνιες και εξειδικευμένες εξετάσεις. Τα εργαστήρια αυτά είναι συνδεδεμένα ηλεκτρονικά τόσο με τα υπόλοιπα διαγνωστικά κέντρα του ομίλου, όσο και με 350 συνεργαζόμενα εργαστήρια σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Ο τεχνολογικός εξοπλισμός του Ομίλου περιλαμβάνει:

- 83 Έγχρωμοι Υπερηχογράφοι,
- 21 Μαγνητικοί Τομογράφοι, από τους οποίους ο 1 είναι 3 tesla και οι 4 ανοικτού τύπου
- 18 Αξονικοί Τομογράφοι από τους οποίους οι εννέα είναι 64 τομών,
- 43 Μαστογράφοι από τους οποίους οι 19 είναι ψηφιακοί,
- 31 ακτινολογικά συστήματα,
- 26 οστεοπυκνόμετρα,

- 21 ορθοπαντογράφους,
- 17 γ-camera.

Άξιο αναφοράς αποτελούν οι πολλαπλές τιμητικές διακρίσεις της, αφού λαμβάνει διαχρονικά τις πρώτες θέσεις σε Διεργαστηριακά Προγράμματα Εξωτερικής Ποιοτικής Αξιολόγησης στην Κλινική Χημεία:

- Εθνικά (ΕΣΕΑΠ ανάμεσα σε 260 εργαστήρια) και
- Ευρωπαϊκά (EQS-BIORAD ανάμεσα σε 550 εργαστήρια).

Επίσης, έχει αναδειχθεί ως Ευρωπαϊκό Κέντρο Αριστείας από την General Electric για την Αξονική και Μαγνητική Τομογραφία και την Roche για την πλήρη αυτοματοποίηση του εργαστηρίου.

Το μετοχικό κεφάλαιο του ομίλου ανέρχεται σε 7.911.000,00 Ευρώ και διαιρείται σε 2.700.000 κοινές ονομαστικές μετοχές ονομαστικής αξίας 2,93 Ευρώ η κάθε μία. Η μετοχή του δεν είναι διαπραγματεύσιμη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.

Χρηματοοικονομικές πληροφορίες Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ (Ετήσια Οικονομική Έκθεση ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, 2014)

Κύκλος Εργασιών: Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών του 2014 ανήλθε σε 114,83 εκ. Ευρώ.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα ενοποιημένα κέρδη προ τόκων, φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), ανήλθαν στα 12,13εκ. Ευρώ έναντι 11,46εκ. Ευρώ την προηγούμενη χρήση.

Κέρδη μετά φόρων & Δικαιώματα Μειοψηφίας: Τα κέρδη του Ομίλου μετά φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας ανήλθαν σε 6,82εκ. Ευρώ έναντι 6,79εκ. Ευρώ την προηγούμενη χρήση.

Η διάθρωση των συνολικών πωλήσεων του ομίλου σε αξία και ποσοστό για το έτος 2014 ήταν η ακόλουθη:

Κλάδος	Καθαρές πωλήσεις	%
Α' βάρθμια φροντίδα υγείας	84.745.302,64	73,80%
Β' βάρθμια φροντίδα υγείας	30.081.848,11	26,20%
ΣΥΝΟΛΟ	114.827.150,75	100,00%

Πίνακας 4. Διάρθρωση κύκλου εργασιών ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ.

2.5 «Όμιλος EUROMEDICA»

Ο Όμιλος EUROMEDICA ιδρύθηκε το 1989 από ομάδα 65 διακεκριμένων ιατρών, με ένα διαγνωστικό εργαστήριο και έχει εξελιχθεί σε έναν από τους σημαντικότερους ιατρικούς ομίλους της Ελλάδας, βάσει του αριθμού των διαθέσιμων κλινών και την ευρύτητα της πανελλαδικής παρουσίας.

Παρέχει υπηρεσίες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης μέσω του εκτενούς δικτύου της που περιλαμβάνει συνολικά 72 μονάδες σε 25 πόλεις σε όλη την Ελλάδα (Διαγνωστικά Κέντρα, Ιδιωτικές Κλινικές, Μονάδες Τεχνητού Νεφρού και Κέντρα Αποκατάστασης) καθώς και 9 μονάδες υπό κατασκευή. Επίσης ο Όμιλος από το 2008 έχει επεκταθεί και στο εξωτερικό αφού έχει εξαγοράσει το 51% πέντε διαγνωστικών κέντρων στην Αλβανία.

Συγκεκριμένα ο όμιλος αποτελείται από:

- 46 Διαγνωστικά Κέντρα σε όλη την Ελλάδα
- 12 Γενικές, Μαιευτικές και Ψυχιατρικές Κλινικές σε λειτουργία
- 3 εξειδικευμένα οφθαλμολογικά κέντρα
- 5 εξειδικευμένα κέντρα αποκατάστασης
- 1 εξειδικευμένο κέντρο μοριακής βιολογίας
- 1 εξειδικευμένο κέντρο αιμοδιάλυσης.

Με συνολική δυναμική 1.650 κλινών, απασχολούμενο προσωπικό που ξεπερνάει τα 2.600 άτομα και συνεργασία με 10.500 ιατρούς, ο όμιλος εξυπηρετεί περίπου 2.200 επισκέψεις ασθενών κάθε μέρα ([Euromedica, 2016](#))

Τον Ιούλιο του 2007, ο όμιλος, στα πλαίσια υλοποίησης του αναπτυξιακού του σχεδίου προχώρησε σε περαιτέρω επέκταση μέσω της συμμετοχής του στον όμιλο ΙΑΣΩ, αποκτώντας 4.837.801 μετοχές ΙΑΣΩ, ποσοστό περίπου 10%.

Ο Όμιλος EUROMEDICA εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1994 και η κύρια μετοχική σύνθεση του έχει ως εξής:

Όνομα Μετόχου	% Μ.Κ.
Λιακουνάκος Θωμάς	75,61%
Όμιλος Axon Holdings	69,70%
HealthCare Investors (Greece) LLC	14,94%

Πίνακας 5. Κύρια μετοχική σύνθεση ομίλου EUROMEDICA.

Χρηματοοικονομικές πληροφορίες Ομίλου EUROMEDICA(Ετήσια Οικονομική Έκθεση EUROMEDICA, 2014)

Κύκλος Εργασιών: Σε ενοποιημένο επίπεδο ο κύκλος εργασιών του 2014 αυξήθηκε σε σχέση με την αντίστοιχη του 2013 και ανήλθε σε 186.424 Ευρώ έναντι 177.808 Ευρώ.

Κέρδη προ τόκων, φόρων, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA): Τα ενοποιημένα κέρδη (ζημιές) προ τόκων, φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων (EBITDA), ανήλθαν σε ποσό 7.599 Ευρώ έναντι 12.865 Ευρώ το 2013.

Ζημιές προ φόρων & Δικαιώματα Μειοψηφίας: Οι ζημιές του Ομίλου προ φόρων και δικαιωμάτων μειοψηφίας ανήλθαν σε ποσό 48.838 Ευρώ έναντι 59.909 Ευρώ το 2013.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας διαφοροποιούνται μεταξύ τους βάσει ορισμένων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών, τόσο ποιοτικών όσο και ποσοτικών. Τα βασικά πεδία ανταγωνισμού μεταξύ των ιδιωτικών μονάδων υγείας έχουν ως εξής (ICAP, 2014: 22):

- Ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός: Ιδιαίτερα υψηλά είναι τα κονδύλια που επενδύουν σχεδόν όλα τα μεγάλα διαγνωστικά κέντρα και ιδιωτικά θεραπευτήρια, προκειμένου να βρίσκονται πάντοτε στην αιχμή της τεχνολογίας, διαθέτοντας τα πλέον σύγχρονα και αξιόπιστα μηχανήματα.
- Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών: Καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου διαδραματίζει η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η οποία διασφαλίζεται τόσο με τη συνεχή ανανέωση του διαγνωστικού και ιατρικού εξοπλισμού, όσο και με τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του νοσηλευτικού προσωπικού όλων των βαθμίδων.
- Ταχύτητα υπηρεσιών: Η αρτιότητα του υπάρχοντος διαγνωστικού εξοπλισμού καθώς και η επάρκεια και ο βαθμός εκπαίδευσης του ιατρικού και μη προσωπικού, αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες της ταχύτητας με την οποία διενεργούνται οι εξετάσεις των ασθενών και εξάγονται τα αποτελέσματα.
- Συνεργασία με ασφαλιστικούς φορείς: Αρκετές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης συχνά διαθέτουν ένα σταθερό πελατολόγιο, μέσω της συνεργασίας τους με διάφορους ασφαλιστικούς οργανισμούς του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Βασικά κριτήρια της επιλογής σύναψης συμβάσεων με τους οργανισμούς αυτούς από πλευράς των μονάδων, είναι η οικονομική ευρωστία

και φερεγγυότητα των ασφαλιστικών οργανισμών και το εύρος των παροχών προς τους ασφαλισμένους τους.

- Δυνατότητα πρόσβασης των ιδιωτών στις ιατρικές υπηρεσίες: Στους στόχους, ιδιαίτερα των μεγάλων ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων, περιλαμβάνεται η ίδρυση υποκαταστημάτων / εταιρειών σε διαφορετικές γεωγραφικές περιφέρειες, έτσι ώστε οι υπηρεσίες τους να είναι διαθέσιμες σε όλο και μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.
- Εταιρικό μέγεθος: Οι όμιλοι παροχής υπηρεσιών υγείας διαθέτουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι αρκετών μεμονωμένων επιχειρήσεων του κλάδου, οι οποίες δεν είναι πάντοτε σε θέση να προσφέρουν μεγάλο εύρος υπηρεσιών, συνδυάζοντας παράλληλα υψηλή ποιότητα σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Τιμολογιακή πολιτική – εναλλακτικοί τρόποι πληρωμής: Σε μια εποχή εισοδηματικής «στενότητας» για όλα τα ελληνικά νοικοκυριά, μεγάλες εταιρείες του κλάδου προσφέρουν διάφορα χρηματοδοτικά «εργαλεία» για τους χρήστες των υπηρεσιών τους και συγκεκριμένα τη δυνατότητα αποπληρωμής των εξόδων νοσηλείας μέσω άτοκων μηναίων δόσεων. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα ειδικών εκπτώσεων για την πραγματοποίηση κλιμακούμενου αριθμού εξετάσεων σε μονάδες του ίδιου ομίλου, ενώ κάποιες κλινικές έχουν εφαρμόσει ακόμα και «κάρτα εξωτερικών ιατρείων».

Κεφάλαιο 3

Στρατηγική Ομίλων

Στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων (Johnson, Scholes and Whittington 2008:1).

Τα τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης επιχειρησιακής στρατηγικής είναι τα εξής:

- Το εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)
- Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (Business level strategy ή competitive strategy)
- Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy).

Η εταιρική στρατηγική αναφέρεται στη στρατηγική που αφορά το σύνολο της εταιρείας. Οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό το επίπεδο αφορούν θέματα όπως η αποστολή και το όραμα του ομίλου, η πιθανή επέκταση των δραστηριοτήτων του σε νέους τομείς ή η έξοδος από άλλους τομείς. Ο ρόλος της μητρικής εταιρείας είναι υποστηρικτικός, δηλαδή ενισχύει την ανταγωνιστική θέση όλων των εταιρειών του ομίλου μέσα από την ανάπτυξη διασυνδέσεων και συνεργιών μεταξύ τους (π.χ. μεταφορά τεχνολογίας).

Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μία από τις επιχειρηματικές μονάδες προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στον συγκεκριμένο χώρο που δραστηριοποιείται ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών ασχολείται με τη στρατηγική που εφαρμόζει το κάθε τμήμα της επιχειρηματικής μονάδας όπως: στρατηγική μάρκετινγκ, στρατηγική παραγωγής, κ.α.

Στον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα έντονος. Μετά από μια περίοδο σημαντικών επιχειρηματικών εξελίξεων και ανακατατάξεων, οι μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι

έχουν εδραιώσει την παρουσία τους στην αγορά και απολαμβάνουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των μικρότερων επιχειρήσεων του κλάδου. Οι μεγάλοι όμιλοι παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, ενώ ορισμένοι εξ' αυτών έχουν επεκταθεί και σε ξένες αγορές.

3.1 Ανταγωνιστικές Στρατηγικές

Σύμφωνα με τον Michael Porter υπάρχουν τρία βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αποτελούν τις βασικές επιλογές μιας επιχείρησης και είναι σημείο εκκίνησης για στρατηγική σκέψη (Kotler and Keller 2006: 63):

- **Στρατηγική ηγεσίας κόστους**

Με τη στρατηγική ηγεσίας κόστους η επιχείρηση εργάζεται σκληρά για να πετύχει το μικρότερο δυνατό κόστος, όχι μόνο στην παραγωγή, αλλά σε ολόκληρο το φάσμα των λειτουργιών της και να μπορεί να καθορίζει τιμές σε επίπεδα χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές της.

- **Στρατηγική διαφοροποίησης**

Η επιχείρηση συγκεντρώνει τις προσπάθειές της για να επιτύχει ανώτερη επίδοση σε έναν τομέα με σημαντικά πλεονεκτήματα για τους πελάτες της ώστε να διαφέρει σημαντικά από τους ανταγωνιστές της.

- **Στρατηγική εστίασης**

Η επιχείρηση εστιάζει σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς και φροντίζει να τα μαθαίνει καλά ώστε να εφαρμόζει είτε ηγεσία κόστους είτε ηγεσία διαφοροποίησης.

Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της εταιρείας, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Προκειμένου να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, η εταιρεία θα πρέπει να εξετάσει τα εξής θέματα:

- 1) Ποιοι είναι οι πελάτες στους οποίους απευθύνεται ή αλλιώς ποιους θα ικανοποιήσει. Ανάλογα με τον τρόπο που αποφασίζει η εταιρεία να ταξινομήσει την αγορά της το πεδίο δράσης της μπορεί να είναι ευρύ ή στενό. Μέσω αυτής της τμηματοποίησης επιτυγχάνεται η καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- 2) Ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών ή διαφορετικά τι θα ικανοποιήσει το προϊόν ή η υπηρεσία που θα παραχθεί. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει

ορισμένες από τις ανάγκες του πελατειακού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησής του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Επειδή η διαφοροποίηση συνήθως αυξάνει το κόστος του προϊόντος, οι εταιρείες θα πρέπει να επιλέξουν μεταξύ υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.

- 3) Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξει η εταιρεία ή διαφορετικά πως θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Για να αποκτήσει μια εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, αποτελεσματικότητα, καινοτομικότητα ή ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών. Προκειμένου να επιτύχει σε έναν ή περισσότερους από αυτούς τους τομείς θα πρέπει να λάβει αποφάσεις σχετικά με τις ικανότητες που θα πρέπει να αναπτύξει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει τις ικανότητες αυτές.

3.1.1 Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Η εταιρεία που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται σε μια μεγάλη αγορά και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά για να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Το προϊόν διαφημίζεται ελάχιστα και τονίζεται ιδιαίτερα η χαμηλή τιμή του σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Μια εταιρεία μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σε οποιοδήποτε τμήμα της αγοράς. Επιδίωξή της είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει ενώ το προϊόν ή η υπηρεσία που θα προσφέρει θα πρέπει να είναι ποιοτικά συγκρίσιμο με το αντίστοιχο των ανταγωνισμών του. Αν το προϊόν της εταιρείας δεν γίνει αποδεκτό από τους πελάτες ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του. Ωστόσο, η πολύ χαμηλή τιμή έχει συχνά ως αποτέλεσμα να δείχνει το προϊόν υποδεέστερο του ανταγωνισμού. Συνεπώς, η μείωση της τιμής από κάποιο επίπεδο και κάτω δεν δημιουργεί επιπλέον πωλήσεις.

Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μία εταιρεία. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και τις δραστηριότητές της. Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που την διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που κατέχει (Παπαδάκης 2007: 326).

Με βάση τον Grant οι βασικοί οδηγοί κόστους είναι οι εξής:

- Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)

Οι οικονομίες κλίμακας εκφράζουν την κατά μονάδα πτώση στο κόστος μιας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος της δραστηριότητας αυτής. Συνδέονται άμεσα με όλες τις οικονομικές δραστηριότητες της εταιρείας και πηγάζουν από τη σχέση εισροών – εκροών. Συγκεκριμένα, όσο μεγάλος είναι ο όγκος των εισροών, τόσο η διαπραγμάτευση με τους προμηθευτές γίνεται με καλύτερους όρους.

- Οι οικονομίες μάθησης (economies of learning)

Οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη κάποιων διαδικασιών στην παραγωγή μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο χρόνος που είναι αναγκαίος για την εκπλήρωση της εργασίας, μειώνονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα.

- Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας (capacity utilization)

Η εκμετάλλευση της παραγωγικής δυναμικότητας μιας εταιρείας εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης η δυναμικότητα δεν χρησιμοποιείται στο μέγιστο ενώ, σε περιόδους υψηλής ζήτησης οι εταιρείες αναζητούν τρόπους επέκτασης, κάτι που οδηγεί σε αύξηση του κόστους τους.

- Σχεδιασμός του προϊόντος (product design)

Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση.

- Το κόστος των εισροών

Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις εισροές τους από τις ίδιες αγορές, θα πρέπει να έχουν και παρόμοιο κόστος αγοράς των εισροών. Ωστόσο, διαφορές στο κόστος των εισροών μπορεί να δημιουργηθούν από τοπικές διαφορές στην τιμή των πρώτων υλών. Αυτές οι διαφορές οφείλονται κυρίως στο κόστος εργασίας, στο κόστος μεταφοράς και στις μεταβολές των συναλλαγματικών ισοτιμιών.

- Η τεχνολογία της διαδικασίας παραγωγής (process technology)

Η ανάπτυξη ή υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, αφού συνεπάγεται είτε σταθερή παραγωγή με χαμηλότερο κόστος, είτε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής για το ίδιο κόστος. Η υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής θα πρέπει να

συνοδεύεται από αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας και του προϊόντος, καθώς και από αναδιάρθρωση των οργανωτικών και διοικητικών δομών όταν αυτό είναι αναγκαίο.

- Η αποδοτικότητα της Διοίκησης

Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας.

Μια εταιρεία η οποία είναι ηγέτης κόστους, προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει. Αντίθετα, αν η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν εφαρμοστεί προσεκτικά, είναι σίγουρο πως η εταιρεία θα αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους, οι οποίοι ενδεχομένως να της δημιουργήσουν πρόβλημα επιβίωσης. Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της στρατηγικής αυτής.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έχει χαμηλό κόστος παραγωγής και μπορεί να αντιμετωπίσει αυξήσεις τιμών σε πρώτες ύλες.	Αντιμετωπίζει κινδύνους αντιγραφής της τεχνολογίας της και της παραγωγικής διαδικασίας που επιτρέπει το μειωμένο κόστος.
Αποκτά ισχύ λόγω του χαμηλού της κόστους στο κανάλι διάθεσης.	Είναι δυνατό οι ανταγωνιστές να επιτύχουν ακόμα χαμηλότερο κόστος παραγωγής με χρήση χαμηλά αμειβόμενου εργασιακού δυναμικού.
Δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερες πιέσεις από τους πελάτες καθώς οι τιμές είναι ήδη χαμηλές.	Δεν έχει τη δυνατότητα να μειώσει ιδιαίτερα τις τιμές των προϊόντων σε περίπτωση που απαιτηθεί από τους πελάτες.
Η παραγωγή είναι μαζική και γίνεται εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.	Μπορεί οι προσπάθειες για μείωση του κόστους να επιφέρουν τη μείωση της ποιότητας.
Οι παραγγελίες γίνονται σε μεγάλες ποσότητες, με μεγάλες εκπτώσεις.	Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις είναι δυνατό να εκμηδενίσουν τις αρχικές επενδύσεις της εταιρείας στον τεχνολογικό τομέα.
Αντιμετωπίζει τα υποκατάστατα προϊόντα μέσω μείωσης των τιμών με επιτυχία.	Μπορεί να παράγει προϊόντα που να μην ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών.
Μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα σε πόλεμο τιμών.	
Βάζει φραγμούς στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής.	

Πίνακας 6. Πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους (Hill and Jones 1995: 172-174).

3.1.2 Στρατηγική Διαφοροποίησης

Η στρατηγική διαφοροποίησης στοχεύει στην απόκτηση ενός μοναδικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες ως μοναδικά και ποιοτικά. Μέσα από αυτή τη στρατηγική οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να τιμολογούν τα προϊόντα τους σε υψηλότερη τιμή από τη μέση της αγοράς.

Παρόλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά – στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί τα θεωρεί καλύτερα ή διαφορετικά.

Κατά συνέπεια, μια εταιρεία η οποία ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης αποκτά το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα προσφέροντας υψηλού επιπέδου διαφοροποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τους εξής τρόπους: (α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη ποιότητα, (β) ανώτερη καινοτομικότητα και (γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Η διαφοροποίηση θα πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες διαστάσεις του προϊόντος, προκειμένου αυτό να είναι πραγματικά μοναδικό και δύσκολο να αντιγραφεί. Βέβαια, αυτό δεν συνεπάγεται πως οι εταιρείες που επιδιώκουν τη διαφοροποίηση δεν υπολογίζουν το κόστος. Και αυτές οι εταιρείες, όπως όλες, επιδιώκουν τον έλεγχο του κόστους, προκειμένου αυτό να βρίσκεται όσο το δυνατό εγγύτερα στο κόστος της εταιρείας που είναι ηγέτης κόστους. Οι προσπάθειες όμως για μείωση του κόστους σε αυτές τις εταιρείες δεν πρέπει να γίνονται σε βάρος της ποιότητας, καθώς αυτή είναι βασική προϋπόθεση επιτυχίας.

Μια εταιρεία που επιδιώκει στρατηγική διαφοροποίησης θα πρέπει να ακολουθήσει τα παρακάτω βήματα:

1. Πρέπει να αναγνωρίσει και να μελετήσει τους πελάτες που την ενδιαφέρουν (τμηματοποίηση της αγοράς).
2. Πρέπει να εξετάσει τις αγοραστικές αξίες αυτών των πελατών, καθώς επίσης και τα κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.

3. Πρέπει να εντοπίσει τα στοιχεία της μοναδικότητάς της, πάνω στα οποία θα στηριχθεί η όλη στρατηγική διαφοροποίησης.
4. Πρέπει να προσδιορίσει το συνολικό κόστος από την υιοθέτηση της στρατηγικής. Αυτό πρέπει να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό και αν είναι υψηλότερο, να βρει τρόπους μείωσής του λαμβάνοντας υπ' όψιν το κόστος των πιο κοντινών ανταγωνιστικών προϊόντων.

Κίνδυνοι από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης

Η υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής προϋποθέτει την ανάληψη κινδύνου λόγω των υψηλών απαιτήσεων που θέτει για έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ, καθώς και για την καλύτερη ικανοποίηση του στοχευμένου τμήματος της αγοράς. Συγκεκριμένα, οι κίνδυνοι που παρατηρούνται είναι οι εξής:

- 1) Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης, η οποία στο πέρασμα του χρόνου καταργεί τη μοναδικότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.
- 2) Η διαφοροποίηση απευθύνεται κυρίως σε πελάτες με εξειδικευμένες απαιτήσεις, και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι το κόστος ικανοποίησης και προσέγγισής τους.
- 3) Υπάρχει συνήθως μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Αυτό μπορεί να αποτελεί κίνδυνο για τους δεύτερους, καθώς οι πελάτες κάποιες φορές δεν λαμβάνουν υπόψη τα όποια χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος.
- 4) Για κάποιες κατηγορίες προϊόντων παρατηρείται η τάση να θεωρούν οι πελάτες όλα τα προϊόντα παρόμοια, χωρίς ουσιαστικά στοιχεία διαφοροποίησης. Επομένως, προσανατολίζονται προς τις χαμηλότερες τιμές ως μοναδικό στοιχείο διαφοροποίησης.

3.1.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει στοιχεία τόσο από τη στρατηγική διαφοροποίησης, όσο και από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική τους διαφορά είναι ότι η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια εταιρεία να εφαρμόσει στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές.

Βασική προϋπόθεση επιτυχίας αυτής της στρατηγικής αποτελεί η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή στις σχεδιαζόμενες ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του πελάτη και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος. Επίσης, μια δεύτερη προϋπόθεση επιτυχίας είναι το τμήμα της αγοράς που επιλέγεται να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή, με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, τη διαπραγματευτική ισχύ των προμηθευτών, των αγοραστών, την ύπαρξη υποκατάστατων κλπ. Συνεπώς, επιλέγεται από την εταιρεία το τμήμα της αγοράς στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος για εκείνη.

Υπάρχουν δύο δυνατότητες για την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση.

Εστίαση με ηγεσία κόστους

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της εταιρείας διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή γίνεται αναφορά κυρίως σε τμήματα της αγοράς με μεγάλη ελαστικότητα ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής.

Επίσης, μια εταιρεία μπορεί να επιδιώκει πλεονέκτημα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική ζώνη ή στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών.

Συμπερασματικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός τμήματος της αγοράς.

Εστίαση με διαφοροποίηση

Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς, στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών του και στην καλύτερη ικανοποίηση τους. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρείες που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς, αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό καλύπτουν οι εταιρείες οι οποίες εφαρμόζουν στρατηγική εστιασμένης διαφοροποίησης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό.

Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για

οργανισμούς όπως τα νοσοκομεία, τα πανεπιστήμια, οι δημόσιες υπηρεσίες κλπ. Η ποικιλία και πολυπλοκότητα των αναγκών για συστήματα πληροφορικής που έχουν αυτοί οι οργανισμοί, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε ορισμένα τμήματα της αγοράς.

Κίνδυνοι από την εφαρμογή στρατηγικής εστίασης

Οι κίνδυνοι που ενυπάρχουν στην στρατηγική εστίασης είναι οι ακόλουθοι:

- Η στρατηγική εστίασης είναι πολύ εύκολο να γίνει αντικείμενο μίμησης, όσον αφορά τα διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά του παραγόμενου προϊόντος.
- Η εταιρεία που υιοθετεί τη στρατηγική εστίασης αναφέρεται σε ένα μικρό κομμάτι της αγοράς, κάτι που ενδεχομένως την οδηγεί σε προβλήματα αν για κάποιο λόγο σμικρυνθεί αυτό το τμήμα της αγοράς. Οι εταιρείες με στρατηγική εστίασης στηρίζονται μόνο σε λίγους απαιτητικούς πελάτες, πράγμα που τις καθιστά ευάλωτες σε οικονομικούς κινδύνους οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από μείωση της ζήτησης σε αυτά τα τμήματα.

3.2 Στρατηγικές Ανάπτυξης

Οι στρατηγικές ανάπτυξης ανήκουν στην κατηγορία των εταιρικών στρατηγικών και αποσκοπούν στην ανάπτυξη των πωλήσεων, των κεφαλαίων και των κερδών της επιχείρησης. Άλλωστε, η ανάπτυξη τίθεται ως ζωτική ανάγκη των εταιρειών στο νέο μεταβαλλόμενο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος, απειλώντας την ύπαρξη τους.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης που συναντάμε συχνά είναι οι εξής:

- **Οριζόντια ολοκλήρωση**, όπου η εταιρεία επεκτείνει τις δραστηριότητες οριζόντια, παραμένοντας στον ίδιο ή σε παρόμοιο κλάδο και η επέκταση γίνεται μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

Η Οριζόντια Ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- ο Η εταιρεία αποκτά μονοπωλιακά πλεονεκτήματα σε κάποιο τομέα.
- ο Η εταιρεία ανταγωνίζεται σε μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία
- ο Οι αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.
- ο Υπάρχουν οι πόροι και το ταλέντο να διοικηθεί αποτελεσματικά η νέα επιχείρηση.
- ο Οι ανταγωνιστές έχουν προβλήματα, αλλά ο κλάδος πάει καλά.

- **Κάθετη ολοκλήρωση**, όπου η επιχείρηση επεκτείνεται είτε προς τα κάτω, δηλαδή προς τους διανομείς των προϊόντων της, είτε προς τα πίσω, δηλαδή προς τους προμηθευτές της. Η επέκταση αυτή γίνεται επίσης μέσω συμμαχιών, εξαγορών κλπ.

Η Κάθετη Ολοκλήρωση ενδείκνυται όταν:

- ο Υπάρχουν ακριβοί ή αναξιόπιστοι διανομείς των προϊόντων.
 - ο Υπάρχουν λίγοι διανομείς και/ή χαμηλής ποιότητας.
 - ο Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία.
 - ο Υπάρχουν διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι.
 - ο Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής.
 - ο Οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους.
 - ο Η εταιρεία θέλει να μειώσει το κόστος διανομής και αποθήκευσης.
- **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων**, όπου η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει νέα προϊόντα ασυσχέτιστα με τα προϋπάρχοντα προϊόντα της.

Η Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων ενδείκνυται όταν:

- ο Υπάρχει ανάγκη επένδυσης πλεονασμάτων κεφαλαίων.
 - ο Η εταιρεία ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα ανάπτυξη και κέρδη.
 - ο Η εταιρεία επιθυμεί τη διασπορά του κινδύνου.
 - ο Υπάρχουν οι πόροι και το διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η εταιρεία σε ένα νέο κλάδο.
 - ο Υπάρχει σημαντική ευκαιρία απόκτησης μιας ασυσχέτιστης εταιρείας.
 - ο Υπάρχει χρηματοοικονομική συνεργία μεταξύ αποκτηθείσας και εξαγοράζουσας εταιρείας.
 - ο Όταν οι αγορές για τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται σε φάση φθίνουσα.
 - ο Η μονοπωλιακή δύναμη τιμωρείται.
 - ο Υπάρχουν φιλοδοξίες ισχυρών στελεχών.
- **Συγκέντρωση αγοράς**, όπου η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας καινούριας τεχνολογίας. Αυτό μπορεί να γίνει με 3 τρόπους:
 - ο Με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους υπάρχοντες πελάτες (π.χ. αύξηση χρήσης προϊόντος, μείωση χρόνου ζωής, νέες χρήσεις, κίνητρα τιμής κλπ.)

- Με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών (π.χ. διαφοροποίηση προϊόντος, προώθηση προϊόντος, χαμηλότερη τιμή κλπ.)
- Με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος (π.χ. υποκίνηση δοκιμαστικής χρήσης, διαφήμιση νέων χρήσεων κλπ.).

Η στρατηγική Συγκέντρωσης Αγοράς ενδείκνυται όταν:

- Οι παρούσες αγορές δεν είναι κορεσμένες.
 - Υπάρχει περιθώριο αύξησης της χρήσης του προϊόντος από τους υφιστάμενους καταναλωτές.
 - Τα μερίδια αγοράς μειώνονται και η αγορά αναπτύσσεται.
 - Η οικονομία κλίμακας μπορεί να προσφέρει συγκριτικά πλεονεκτήματα.
 - Ο κλάδος δεν είναι αντικείμενο τεχνολογικών καινοτομιών.
 - Υπάρχουν εμπόδια εισόδου νέων τεχνολογιών.
- **Ανάπτυξη αγοράς**, όπου η επιχείρηση προωθεί τα προϊόντα της σε νέες αγορές, είτε με τη γεωγραφική έννοια, είτε προσελκύοντας πελάτες από άλλα τμήματα της αγοράς.

Η στρατηγική ανάπτυξης αγοράς ενδείκνυται όταν:

- Υπάρχουν νέα, όχι ακριβά και ταυτόχρονα αξιόπιστα κανάλια διανομής.
 - Υπάρχουν ανεκμετάλλευτες ή μη κορεσμένες αγορές.
 - Η επιχείρηση έχει υπερβάλλουσα παραγωγική δυναμικότητα και πρέπει να τη διοχετεύσει.
- **Ανάπτυξη προϊόντων**, όπου η επιχείρηση επικεντρώνεται στα προϊόντα που προσφέρει βελτιώνοντας τα χαρακτηριστικά τους καθώς αναπτύσσει και νέα.

Η στρατηγική ανάπτυξης προϊόντων ενδείκνυται όταν:

- Η επιχείρηση διαθέτει επιτυχημένα προϊόντα που όμως βρίσκονται σε φάση ωρίμανσης.
- Η επιχείρηση ευνοείται από τις γρήγορες τεχνολογικές εξελίξεις σε ένα δεδομένο κλάδο.

3.3 Στρατηγική Διεθνοποίησης

Η στρατηγική διεθνοποίησης είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση που μακροσκοπικά μπορεί να αντιμετωπιστεί ως στρατηγική ανάπτυξης αγοράς. Αποτελεί μία από τις πλέον διαδεδομένες επιλογές των επιχειρήσεων διότι τους παρέχει τη δυνατότητα να αυξήσουν τα κέρδη τους και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές (Πανηγυράκης 1999: 267).

Οι σημαντικότερες μορφές που μπορεί να λάβει η στρατηγική διεθνοποίησης είναι οι εξής:

Μορφές εξαγωγικού τύπου

- i. Άμεσες εξαγωγές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρεία και εξάγονται από την ίδια την επιχείρηση σε τρίτες χώρες.
- ii. Εξαγωγές με διαμεσολαβητές: τα προϊόντα παράγονται στη χώρα όπου εδρεύει η εταιρεία αλλά εξάγονται με τη βοήθεια των καναλιών διανομής εξαγωγικών οίκων, πρακτόρων και παρεμφερών εταιρειών.
- iii. Licensing: εφαρμόζεται συνήθως σε άυλα προϊόντα. Δηλαδή, η τοπική εταιρεία – licensor παραχωρεί στην ξένη εταιρεία – licensee την άδεια εκμετάλλευσης ενός βιομηχανικού δικαιώματος που μπορεί να αφορά την παραγωγή, την τεχνογνωσία, το εμπορικό σήμα κ.α.
- iv. Franchising: αφορά κυρίως την εξαγωγή υπηρεσιών. Δηλαδή, η ξένη εταιρεία – franchisee αναλαμβάνει να διεξάγει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της τοπικής εταιρείας – franchiser μετά από τη χορήγηση ειδικής άδειας που προβλέπει με σαφήνεια τις υποχρεώσεις του franchiser.

Μορφές μη εξαγωγικού τύπου – παραγωγή στο εξωτερικό

- I. Άμεσες ξένες επενδύσεις
 - a. Πλήρης ιδιοκτησία: η επιχείρηση δημιουργεί αυτόνομα νέες εταιρίες στο εξωτερικό και διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας και όλων των λειτουργιών.
 - b. Κοινοπραξίες: συμφωνίες μεταξύ διεθνών εταιρειών για την κοινή παραχώρηση πόρων με σκοπό τη δημιουργία συμμαχίας και την κοινή χρήση περιουσιακών στοιχείων.
 - c. Στρατηγικές συμμαχίες: είδος κοινοπραξίας με στρατηγικούς, μακροπρόθεσμους στόχους.
 - d. Εξαγορές: μια επιχείρηση αποκτά μέρος ή ολόκληρο το πακέτο μετοχών μιας άλλης επιχείρησης.
- II. Συμβόλαια management: μια επιχείρηση προσφέρει ένα σύνολο δεξιοτήτων (π.χ. στελέχη) σε έναν άλλο οργανισμό.

Στις ενότητες που ακολουθούν θα μελετηθούν οι στρατηγικές κινήσεις των επιχειρηματικών ομίλων που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 2.

3.4 Στρατηγική Διαγνωστικού και Θεραπευτικού Κέντρου Αθηνών ΥΓΕΙΑ

Αποστολή του Ομίλου είναι (Υγεία, 2016):

- Η παροχή άριστης ποιότητας υπηρεσιών, με διεθνή διαπίστευση και πιστοποίηση για το σύνολο αυτών.
- Η εκπαίδευση και η συνεχής ενημέρωση του επιστημονικού και λοιπού προσωπικού καθώς και των άμεσων συνεργατών.
- Η επένδυση σε νέες τεχνολογίες και τεχνικές, βασισμένες σε διεθνείς αναγνωρισμένες πρακτικές.
- Η εταιρική υπευθυνότητα και η στοχευμένη δράση.

Η εταιρική στρατηγική του Ομίλου ΥΓΕΙΑ την εξεταζόμενη περίοδο 2010-2014 επικεντρώνεται στη διατήρηση της ηγετικής θέσης του στην Ελλάδα παρά το δυσμενέστατο οικονομικό περιβάλλον που κυριαρχεί καθώς και στην εκμετάλλευση τυχόν επενδυτικών ευκαιριών.

Με την εφαρμογή της στρατηγικής ανάπτυξης αγοράς και συγκεκριμένα της διεθνοποίησης με άμεσες ξένες επενδύσεις πλήρους ιδιοκτησίας, ο όμιλος επέκτεινε το 2010 το δίκτυό του στο εξωτερικό ολοκληρώνοντας τις εργασίες κατασκευής νέου νοσοκομείου στα Τίρανα της Αλβανίας ενώ το 2014, έχοντας ως στρατηγική επιλογή τη διατήρηση του απόλυτου ελέγχου της ιδιοκτησίας και της διοίκησης στις θυγατρικές εταιρείες του ώστε να διασφαλίζεται το υψηλό επίπεδο παροχής νοσοκομειακών υπηρεσιών, εξαγόρασε το υπόλοιπο 12,14% του μετοχικού κεφαλαίου του νοσοκομείου και κατέχει πλέον το 100% αυτού (Iatronet, 2014).

Επίσης, παρατηρείται ότι ο όμιλος εφαρμόζει τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο και ιδιαίτερα από το 2013 και μετά, με σκοπό την εξασφάλιση μεγάλου όγκου ασθενών και παροχή επαρκούς ρευστότητας μειώνοντας σε μεγάλο βαθμό την έκθεση του Ομίλου στον κίνδυνο του ανταγωνισμού και στην έλλειψη των ταμειακών ροών. Συγκεκριμένα, έχει διευρύνει τις συνεργασίες του με τις ισχυρότερες ασφαλιστικές εταιρείες, οι οποίες παρουσιάζουν μεγάλη πιστοληπτική ικανότητα τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά όπως η ΕΘΝΙΚΗ, η ING, η ALLIANZ, η METLIFE, η INTERAMERICAN, η GENERALI, η GROUPAMA, η AXA κτλ. Επίσης διατηρεί σύμβαση με τη Mednet Ελλάς Α.Ε., η οποία ως εταιρεία ασφαλιστικής πρακτόρευσης διαχειρίζεται ασφαλιστικά προγράμματα νοσοκομειακής κάλυψης ασφαλιστικών εταιρειών στην Ελλάδα.

Επίσης, τα έτη 2011 και 2012 η Διοίκηση του Ομίλου είχε θέσει ως στρατηγική πρωτοβουλία την αποεπένδυση από μη βασικές λειτουργικές δραστηριότητες. Συγκεκριμένα, το 2011, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις επικρατούσες συνθήκες τόσο στην ελληνική, όσο και στις διεθνείς αγορές, προχώρησε στην αποεπένδυση της συμμετοχής στην Τουρκική θυγατρική "Genesis Holding" A.S..

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι ο όμιλος, στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης που ακολουθεί και συγκεκριμένα της κάθετης ολοκλήρωσης, έχει εξαγοράσει την εταιρεία εμπορίας ειδικών υλικών και διακίνησης ιατροτεχνολογικών προϊόντων, Y-LOGIMEDA.E., η οποία έχει αναλάβει εξ' ολοκλήρου την εφοδιαστική αλυσίδα των νοσοκομείων του Ομίλου, και λειτουργώντας ως κεντρικός προμηθευτικός οργανισμός, προσφέρει υπηρεσίες προμήθειας, αποθήκευσης, διακίνησης και διαχείρισης για όλο το φάσμα των χρησιμοποιούμενων ιατρικών αναλωσίμων, εμφυτεύσιμων υλικών και πάγιου εξοπλισμού. Επίσης, ο όμιλος ακολουθεί και τη στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης, αφού το 2010 η θυγατρική του εταιρεία Y-Logimed εξαγόρασε το Διαγνωστικό Κέντρο BIO-CHECK στο κέντρο της Αθήνας.

Για να εκπληρώνει τις χρηματοπιστωτικές του υποχρεώσεις πριν αυτές χαρακτηρισθούν ληξιπρόθεσμες εστιάζει στην ορθή διαχείριση του χρονικού συσχετισμού των ταμειακών ροών και στην ταυτόχρονη εξασφάλιση επαρκών ταμειακών διαθεσίμων για την κάλυψη των τρεχουσών συναλλαγών. Έτσι, η Οικονομική Διεύθυνση του ομίλου, ακολουθώντας συγκεκριμένη στρατηγική, παρακολουθεί καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο, τις ανάγκες ρευστότητας σε διάφορες χρονικές περιόδους, σε καθημερινή και εβδομαδιαία βάση, καθώς και σε μια κυλιόμενη περίοδο 30 ημερών. Οι μακροπρόθεσμες ανάγκες ρευστότητας για τους επόμενους 6 μήνες και το επόμενο έτος προσδιορίζονται μηνιαία.

Από το 2014, για τον έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών και την αποτελεσματική διαχείριση των απαιτήσεων πριν αυτές καταστούν ληξιπρόθεσμες αλλά και όταν καταστούν επισφαλείς, το τμήμα Πιστωτικού Ελέγχου του Ομίλου ξεκίνησε να εφαρμόζει συγκεκριμένη στρατηγική. Έτσι, για την παρακολούθηση του πιστωτικού κινδύνου, οι πελάτες ομαδοποιούνται ανάλογα με την κατηγορία που ανήκουν, τα πιστωτικά χαρακτηριστικά τους, την ενηλικίωση των απαιτήσεων τους και τα τυχόν προηγούμενα προβλήματα εισπραξιμότητας που έχουν επιδείξει.

Ο όμιλος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το έτος 2010 έως το έτος 2014, βασίζεται στην στρατηγική της εστίασης και συγκεκριμένα στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι έχει επεκτείνει τις

υφιστάμενες εγκαταστάσεις του για να στεγάσει νέα τμήματα όπως την Υπερσύγχρονη Μονάδα Τεχνητού Νεφρού, το Ογκολογικό Κέντρο για παιδιά και εφήβους, το Ιατρείο Παρακολούθησης Νικητών Καρκίνου κ.α. Αυτό φανερώνει ότι ο όμιλος προσπαθεί να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί νέα τμήματα της αγοράς που έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ότι οι ανταγωνιστές.

Επίσης, το 2014 για να ενισχύσει την ανταγωνιστική του στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση εξασφάλισε συνεργασία με ιδιώτες ιατρούς υψηλού κύρους στοχεύοντας στην προσφορά υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας καθώς και στην ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

Ο Όμιλος κινείται με γνώμονα το μακροπρόθεσμο συμφέρον των ομάδων διακύβευσης συμφερόντων της επιχείρησης, επικεντρώνοντας στην εισαγωγή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας, την υλοποίηση επενδύσεων σε τεχνολογία αιχμής προσαρμοζόμενος στην εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης και τεχνολογίας, τη διάθεση καινοτόμων υπηρεσιών σε εξειδικευμένες αγορές.

3.5 Στρατηγική Ομίλου ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

Η Διοίκηση του Ομίλου ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ παρακολουθώντας από κοντά τις αποφάσεις της Κυβέρνησης για τις γενικότερες κατευθύνσεις της Ελληνικής Οικονομίας, σε συνδυασμό με τις ανακοινώσεις του Υπουργείου Υγείας σχετικά με την προτεινόμενη κοινωνική πολιτική, προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική της κατεύθυνση.

Για να διατηρήσει ηγετική θέση στον κλάδο αναλαμβάνει επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, προάγοντας ταυτόχρονα το μακροπρόθεσμο συμφέρον των μετόχων της, σε συνδυασμό με την παροχή υψηλής ποιότητας ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας και την οργάνωση και λειτουργία βάσει των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης.

Αποστολή του Ομίλου είναι (Όμιλος Ιατρικού Αθηνών, 2016):

- Η διαρκής εξασφάλιση ανανεωμένου υπερσύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού σε όλες τις νοσοκομειακές μονάδες.
- Η υποστήριξη πρωτοποριακών ιατρικών μεθόδων.
- Η ανάδειξη των διεθνών επιστημονικών κατακτήσεων και η επένδυση για την εφαρμογή τους και στην Ελλάδα.

Ο όμιλος στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς του, από το τέλος του 2011 και μετά εργάστηκε εντατικά στην αύξηση των πωλήσεων του μέσω της προσέλκυσης ασθενών εκ της αλλοδαπής (ιατρικός τουρισμός). Αποκορύφωμα της προσπάθειας αυτής ήταν η συμφωνία με τη Λιβυκή κυβέρνηση το 2011 για τη νοσηλεία τραυματιών κατά τη διάρκεια του πολέμου στη Λιβύη ενώ το 2014 υπέγραψε συμφωνία με τον όμιλο Μουζενίδη για την προσέλκυση ασθενών από τη Ρωσία. Γι αυτό άλλωστε, τον Σεπτέμβριο του 2014 εντάχθηκε στον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) και αποτέλεσε τον πρώτο φορέα Ιδιωτικής Υγείας που έγινε μέλος.

Επίσης, παρατηρείται ότι ακολουθώντας την ίδια στρατηγική, καθ' όλη τη διάρκεια της εξεταζόμενης περιόδου αναπτύσσει τις συνεργασίες του με τις ασφαλιστικές εταιρείες που έχει ήδη συνάψει συμφωνίες καθώς συνάπτει συμβάσεις και με νέες για την προσέλκυση νέων πελατών. Παράλληλα, προσελκύει συνεχώς νέους συνεργάτες ιατρούς, αναγκαίων για τη συμπλήρωση απωλειών, λόγω της ζήτησης του υπάρχοντος ιατρικού δυναμικού.

Η ίδρυση και λειτουργία Μαιευτικής Κλινικής ΓΑΙΑ εντός του νοσοκομείου «ΕΡΡΙΚΟΣ ΝΤΥΝΑΝ» τους τελευταίους μήνες του 2009 και η μετεγκατάστασή της το 2012 εντός του νοσοκομείου του ομίλου Ιατρικό Αθηνών – Κλινική Αμαρουσίου κατόπιν σχετικής υπουργικής απόφασης και καταγγελίας του συμπράττοντος ιδρύματος που ακολούθησε, φανερώνει τη στρατηγική οριζόντιας ολοκλήρωσης που ακολούθησε ο όμιλος την συγκεκριμένη περίοδο.

Ο όμιλος καθ' όλη την εξεταζόμενη πενταετία με τη στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς που εφαρμόζει διαθέτει τους πόρους του στην ανανέωση του τεχνολογικού του εξοπλισμού. Συγκεκριμένα την τελευταία τριετία οι επενδύσεις έχουν υπερβεί τα 20 εκατ. Ευρώ.

Από το έτος 2010 έως το έτος 2014, ο όμιλος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφαρμόζει τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση με σκοπό την αύξηση των εσόδων του μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Δημιουργεί νέα τμήματα, νέες καινοτόμες υπηρεσίες και προσανατολίζεται σε αποδοτικότερες υπηρεσίες. Το Πρότυπο Κέντρο Καρδιάς και Αγγείων, το Εργαστήριο Πυελικού Εδάφους, το Τμήμα Χειρουργικής Εντέρου-Ορθού, το Τμήμα Γλαυκώματος Ενηλίκων και Παιδών, το Ιατρείο Σπάνιων Νόσων αποτελούν μέρος αυτής της προσπάθειας.

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι από το 2012 έως και το 2014 ο όμιλος εφαρμόζοντας τη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους προσάρμοσε την

τιμολογιακή πολιτική του με τη δημιουργία ειδικών πακέτων για νοσηλεία ασθενών σε οικονομική θέση και τη δημιουργία ειδικά εκπαιδευτικών τιμολογίων για εσωτερικούς και εξωτερικούς ασθενείς προκειμένου να μπορούν να εξυπηρετηθούν αφενός οι συνεργάτες ιατροί και αφετέρου να τυγχάνουν των υψηλών υπηρεσιών μεγαλύτερες κατηγορίες πολιτών. Επίσης, σε συνδυασμό με το πρόγραμμα δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του ομίλου δημιούργησε προνομιακούς τιμοκαταλόγους σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες π.χ. αστυνομικοί που τραυματίζονται εν ώρα υπηρεσίας, υγειονομική κάλυψη αθλητικών ομάδων κ.α.

Ο όμιλος από το έτος 2011 έως το έτος 2014 προέβη μέσω συγκεκριμένης στρατηγικής που ακολούθησε η Οικονομική Διεύθυνση σε περιστολή των δαπανών μειώνοντας τόσο τα σταθερά όσο και τα λειτουργικά κόστη του.

3.6 Στρατηγική Ομίλου ΙΑΣΩ

Η Διοίκηση του Ομίλου, από το έτος 2010 έως το έτος 2014, σταθμίζοντας τις οικονομικές συνθήκες της χώρας αλλά και τις διεθνείς οι οποίες επηρεάζουν άμεσα και τον χώρο της υγείας, συνθήκες που συνεχίζουν να παρουσιάζουν σχετική αστάθεια και δυσμένεια, έθεσε ως κύριο στόχο τη διατήρηση και την επαύξηση του αριθμού των πελατών και των περιστατικών υγείας σε όλους τους τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται οι εταιρείες του Ομίλου.

Ο συνδυασμός της πιστής εφαρμογής των σχεδίων της Διοίκησης για διαρκή βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και για την ορθολογικότερη διαχείριση των λειτουργικών δαπανών, είχαν ως αποτέλεσμα να περιορισθούν σημαντικά οι επιπτώσεις της κρίσης.

Αποστολή του Ομίλου είναι η παροχή σύγχρονων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών υγείας προκειμένου να ικανοποιούν όλο και περισσότερο τις ανάγκες των πελατών(Ιασώ, 2016).

Η στρατηγική του Ομίλου, βασίζεται στη δύναμη των ιατρών, στις σχέσεις με τους πελάτες και το ηθικό του προσωπικού για να μπορέσει να εκπληρώσει τους στόχους του.

Το 2010, ο όμιλος, ακολουθώντας τη στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα της οριζόντιας ολοκλήρωσης, έθεσε σε λειτουργία, μετά από οκτώ χρόνια κατασκευής στη περιοχή της Θεσσαλίας, τη Γενική και Μαιευτική Κλινική «ΙΑΣΩ Θεσσαλίας Α.Ε.», ενώ το 2011, εξαγόρασε το 59,6% του κέντρου Αποθεραπείας και Αποκατάστασης «Φιλοκτήτης Α.Ε.». Ωστόσο, παρόλο που ο όμιλος καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο

παρέμεινε σε ετοιμότητα για τυχόν νέες επενδυτικές ευκαιρίες, το 2010,αποφάσισε την επανεξέταση της κατασκευής του ΙΑΣΩ Νοτίων Προαστίων λόγω των ιδιαίτερα κρίσιμων χρηματοοικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν.

Παρατηρείται ότι ο όμιλος από το έτος 2012 και μετά εφαρμόζει τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αφού προσελκύει περισσότερους ιδιώτες πελάτες ασφαλισμένους ώστε να αποτελέσουν μελλοντικά σημαντικό μερίδιο της αγοράς και διευρύνει τις συνεργασίες με τις ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες προχωρώντας στη σύναψη νέων συμβάσεων με την Generally, την International Life, την EFG Eurolife και τις ασφαλιστικές εταιρείες που αντιπροσωπεύει η Mednet.

Επίσης, παρατηρείται ότι ο όμιλος από το 2012 και μετά προσπαθεί να διευρύνει τη πελατειακή του βάση μέσω της ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού, ιδιαίτέρως στους τομείς της γηριατρικής και της υποβοηθούμενης γονιμοποίησης.

Καθ' όλη την εξεταζόμενη πενταετία, ο όμιλος ,εφαρμόζοντας τη στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς διαθέτει τους πόρους του στην ανανέωση του ιατροτεχνολογικού του εξοπλισμού. Η ανανέωση και η απόκτηση σύγχρονου εξοπλισμού είναι αναγκαία προκειμένου να προηγείται του ανταγωνισμού και να αποτελεί έναν από τους πρώτους φορείς παροχής υπηρεσιών που κάνει χρήση νέων τεχνολογιών.

Στα πλαίσια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ο όμιλος, τα έτη 2013 και 2014, εφαρμόζει τη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αναπτύσσοντας νέες υπηρεσίες που ενσωματώνουν νέες τεχνικές της ιατρικής επιστήμης και ολοκληρώνουν το περιβάλλον και τις δυνατότητες του Ομίλου, όπως το νέο τμήμα Παιδο-Πλαστικής Επανορθωτικής και Κρανιογναθοπροσωπικής Χειρουργικής, το πρώτο κέντρο ολοκληρωμένης αντιμετώπισης Αγγειακών Ανωμαλιών Αιμαγγειώματα και Αγγειακές Δυσπλασίες κ.α. Επίσης, το 2014 στοχεύοντας στη προσφορά ανώτερης ποιότητας, ενισχύει τη σχέση με τους ιατρούς με σκοπό τη βελτίωση του κύρους, την αποτελεσματικότητα και την προσφορά τους προς την κοινωνία και τους ασφαλισμένους τόσο του ΕΟΠΥΥ όσο και τους ασφαλισμένους σε ατομικά και ομαδικά προγράμματα Ιδιωτικών Ασφαλιστικών Εταιρειών.

Από το έτος 2012 και μετά η Οικονομική Διεύθυνση του ομίλου και συγκεκριμένα το Τμήμα Πιστωτικού Ελέγχου εφαρμόζει συγκεκριμένη στρατηγική με σκοπό την ενίσχυση της ταμειακής ρευστότητας και τον περιορισμό των επισφαλειών, επιδιώκοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στις εισπράξεις των υπολοίπων των πελατών και συστηματικότερους ελέγχους της φερεγγυότητάς τους.

3.7 Στρατηγική Ομίλου ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ

Ο Όμιλος, το 2010, διακρίθηκε ως μία από τις ηγετικές επιχειρήσεις αποσπώντας το βραβείο «True Leader 2020», σε σύνολο 500 υποψηφίων επιχειρήσεων, με την ανάδειξη της να βασίζεται σε τέσσερα μετρήσιμα κριτήρια σε σχέση με δημοσιευμένα αποτελέσματα, ήτοι κερδοφορία, αύξηση προσωπικού, πιστοληπτική ικανότητα και θέση στον κλάδο. Αυτό άλλωστε φανερώνει την προσήλωση του Ομίλου στη στρατηγική του που είναι η λειτουργική ανάπτυξή του.

Βασική αρχή του Ομίλου είναι η παράλληλη αύξηση του δείκτη παραγωγικότητας, που σχετίζεται δηλαδή το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων, και του δείκτη αποτελεσματικότητας, που βασίζεται στον βαθμό που η επιχείρηση πετυχαίνει τους στόχους της.

Αποστολή του Ομίλου αποτελεί η βελτίωση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων, μέσα από την εφαρμογή καινοτομιών και η συνεχής προσπάθεια για την επίτευξη ολικής ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών υγείας, ενώ το όραμα είναι η κάλυψη της ανάγκης για προληπτική ιατρική στο χώρο της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας καθώς και η παροχή πλήρους φάσματος υψηλού επιπέδου ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών στο χώρο της δευτεροβάθμιας φροντίδας ώστε να βελτιωθεί συνολικά και ποιοτικά η ποιότητα ζωής των πολιτών.

Η αξιοπιστία των εργαστηριακών αποτελεσμάτων αποτελεί κύριο λόγο ανάπτυξης του Ομίλου. Γι αυτό, παρατηρείται ότι καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο ο όμιλος για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφαρμόζει τη στρατηγική διαφοροποίησης καθώς επικεντρώνεται στην εφαρμογή εσωτερικού και κλινικού ποιοτικού ελέγχου, στη συμμετοχή σε προγράμματα εξωτερικής ποιοτικής αξιολόγησης που καλύπτουν όλες τις εργαστηριακές ειδικότητες, αλλά και στα συστήματα CRM και στις εξωτερικές εξαμηνιαίες επιθεωρήσεις. Επίσης, παρέχει εξειδικευμένες και πρωτοποριακές εξετάσεις και αυτό αποδεικνύεται με τη συνεργασία που έχει συνάψει με τα φημισμένα εργαστήρια της Mayo Clinic (Η.Π.Α.) για εξειδικευμένες και σπάνιες ιατρικές εξετάσεις, η οποία επιτεύχθηκε μετά από μία σε βάθος αξιολόγηση της αξιοπιστίας των εργαστηρίων.

Ωστόσο, από το 2014 ο όμιλος προσαρμόζοντας τη στρατηγική του σε στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση, επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα, δημιούργησε νέα ιατρικά τμήματα και υπηρεσίες για την κάλυψη νέων ασθενών, όπως το Διαγνωστικό Εργαστήριο Παθήσεων Μαστού, Παθολογοανατομικό Εργαστήριο, Μυκητολογικό Τμήμα, Εμβρυϊκή Καρδιολογία, κ.α.

Σε εταιρικό επίπεδο παρατηρείται ότι ακολουθεί τη στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς, αφού από το 2010 φροντίζει να διαθέτει άρτιο εξοπλισμό με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας. Έτσι, ο σύγχρονος εξοπλισμός και τα αυτοματοποιημένα συστήματα που διατηρεί αφενός παρέχουν αξιόπιστα αποτελέσματα αφετέρου επιταχύνουν σε μέγιστο βαθμό την όλη διαδικασία των εξετάσεων.

Επίσης, επί σειρά ετών αναπτύσσει ειδικές δραστηριότητες, έρευνες και μελέτες με σκοπό την προαγωγή των μεθόδων διάγνωσης, πρόληψης και θεραπείας, την οργάνωση και διεξαγωγή σεμιναρίων, συνεδρίων και την ενημέρωση των ιατρών και του ευρύτερου κοινού μέσω ειδικών εκδόσεων, προβολών, ομιλιών και γενικότερα δια κάθε μέσου.

Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι από το 2010 έως και το 2014 ο όμιλος εφαρμόζει και τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς διότι φροντίζει να διατηρεί συνεργασία τόσο με όλες τις μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα όπως ΕΘΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ, AIG, ALLIANZ, INTERAMERICAN, UNIVERSALLIFE, EUROSTAR, INTERNATIONALLIFE, ΑΧΑΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΠΙΣΤΗ, INGΠΕΙΡΑΙΩΣ, ΕΦΓΕΥΡΟΛΙΦΕ, ΑΤΛΑΝΤΙΚΗ ΕΝΩΣΗ, ΙΝΤΕΡΣΑΛΙΝΙΚΑ ΖΩΗΣ, όσο και με τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές, εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, όπως ROCHE, ABBOTT, TEXACO, ELETSON, E.A.B., VIVARTIA, BAYERHELLAS, κ.α. με ιδιαίτερα μεγάλο πλήθος εργαζομένων. Επίσης, με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της προσφοράς του, έχει συνάψει από το 2010 συνεργασία με 1.500 ιατρούς όλων των ειδικοτήτων καθώς και με δίκτυο φυσικοθεραπευτηρίων και ιατρικού νοσηλευτικού κέντρου λειτουργίας 24 ωρών το 24ωρο.

3.8 Στρατηγική Ομίλου EUROMEDICA

Η Διοίκηση του Ομίλου Euromedica, αναγνωρίζοντας το δύσκολο και ευμετάβλητο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις προσπαθώντας να προσαρμόζει και να αναθεωρεί την επιχειρηματική πολιτική στα υπό εξέλιξη δεδομένα καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο.

Αποστολή του Ομίλου είναι να πρωτοπορεί και να δημιουργεί υπηρεσίες και υποδομές που ανταποκρίνονται στις υπαρκτές ανάγκες του ιατρικού κλάδου (Euromedica, 2016).

Οι δραστηριότητες του Ομίλου διακρίνονται στους εξής τομείς:

- Διαγνωστικά κέντρα: τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες πρόληψης και διάγνωσης ασθενειών χωρίς την ανάγκη νοσηλείας.

- Λοιπές εταιρείες: στον τομέα των λοιπών εταιρειών περιλαμβάνονται οι κλινικές οι οποίες εξειδικεύονται στη διάγνωση, πρόληψη και θεραπεία των παρουσιαζόμενων ασθενειών, παρέχοντας τη δυνατότητα νοσηλείας, τα κέντρα αποκατάστασης και αποθεραπείας τα οποία παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες φυσιοθεραπείας, ειδικής φυσικής αγωγής, προγράμματα νευροφυσιολογικού ελέγχου και αξιολόγησης, ειδικά προγράμματα γυμναστικής, καθώς και προγράμματα κινησιοθεραπείας, λογοθεραπείας και εργοθεραπείας.

Μέσω συγκεκριμένων ενεργειών προσπαθεί να επιτύχει βιώσιμη χρηματοοικονομική δομή λαμβάνοντας αποφάσεις που θα συμβάλουν στην επίτευξη θετικών λειτουργικών ταμειακών ροών, θα διασφαλίζουν την ικανότητα αποπληρωμής των υποχρεώσεων του και θα οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της αναχρηματοδότησης του τραπεζικού του δανεισμού.

Η σταθερή διεύρυνση του δικτύου του Ομίλου στην Ελλάδα αλλά και η προσπάθεια επέκτασης της δραστηριότητας σε εκτός Ελλάδος αγορές, με μεγαλύτερη έμφαση από το 2011 και μετά, αποτελούν βασικούς άξονες της στρατηγικής του και φανερώνουν την οριζόντια ανάπτυξή του. Στο πλαίσιο αυτό η Διοίκηση δημιούργησε την Επιτροπή Στρατηγικού Σχεδιασμού για να αναλύει τις εξελίξεις στην Ελλάδα και διεθνώς προκειμένου να προσαρμόζει τις κινήσεις της αναλόγως και να διασφαλίζει την επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων του Ομίλου, τη λειτουργική του σταθερότητα και την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Όμιλος επενδύει στη γεωγραφική επέκταση του δικτύου των ιατρικών του μονάδων με την ίδρυση ή απόκτηση υπάρχοντων μονάδων και την κατασκευή νέων. Συγκεκριμένα, βρίσκονται υπό κατασκευή ένα Διαγνωστικό Κέντρο, τρεις Κλινικές και πέντε Κέντρα Αποκατάστασης και Αποθεραπείας σε όλη την Ελλάδα.

Από το τέλος του 2011, η Διοίκηση του Ομίλου, για να υποκαταστήσει την μείωση του αριθμού των νοσηλευόμενων ασθενών λόγω της κρίσης, καθώς και να ενισχύσει τόσο τα οικονομικά αποτελέσματα, όσο και την ρευστότητα του Ομίλου, έχει εφαρμόσει τη στρατηγική ανάπτυξης αγοράς αφού έχει πραγματοποιήσει στροφή σε αγορές του εξωτερικού και στη διασύνδεση των μονάδων του Ομίλου στην Ελλάδα με κατοίκους ξένων χωρών (ιατρικός τουρισμός). Εκμεταλλεζόμενη λοιπόν, την υψηλή εξειδίκευση, το υψηλό κύρος του ιατρικού και νοσηλευτικού της προσωπικού καθώς και το άρτιο τεχνολογικό εξοπλισμό, έχει συνάψει συμφωνίες με χώρες του εξωτερικού για να διευρύνει τις διεθνείς της δραστηριότητες. Ο Όμιλος, είναι μέλος του Συνδέσμου

Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), η ένταξη του οποίου σηματοδότησε την εντατικότερη δραστηριοποίησή του στον ιατρικό τουρισμό.

Επίσης, η ευρεία και συνεχής αναβάθμιση των συμβάσεων με δημόσια ταμεία και ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες κάνει προσιτή την παροχή υπηρεσιών της Euromedica σε κάθε ασφαλισμένο, ενώ ταυτόχρονα προσελκύει και νέους πελάτες.

Ο Όμιλος, από το έτος 2010 έως το έτος 2011 ακολουθώντας την στρατηγική συγκέντρωσης αγοράς ανανέωνε συνεχώς τον τεχνολογικό του εξοπλισμού με μηχανήματα τελευταίας γενιάς και αυτό μάλιστα επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι όλα τα Διαγνωστικά Κέντρα και οι Κλινικές του Ομίλου είναι με πρωτοποριακό για την Ελλάδα τρόπο συνδεδεμένα με δίκτυο on-line αυξάνοντας σημαντικά την ταχύτητα εκτέλεσης των εξετάσεων και περιορίζοντας δραστικά την περίπτωση του ανθρώπινου λάθους.

Καθ' όλη την εξεταζόμενη πενταετία, για να εξασφαλίσει επαρκή ταμειακά διαθέσιμα για την εμπρόθεσμη ικανοποίηση των συμβατικών υποχρεώσεων καθώς και εγκεκριμένα διαθέσιμα πηγών χρηματοδότησης φροντίζει για τη συνετή διαχείριση του κινδύνου ρευστότητας. Έτσι, μέσω της στρατηγικής που ακολουθεί η οικονομική διεύθυνση, έχει επαναδιαπραγματευτεί τις δανειακές υποχρεώσεις του, τους πιστωτικούς όρους με τους κύριους προμηθευτές του καθώς έχει φροντίσει για την περιστολή του λειτουργικού κόστους και την ενίσχυση των οργανικών αποτελεσμάτων μέσω της διοικητικής και οργανωτικής αναδιάρθρωσης του Ομίλου με κεντρική διαπραγμάτευση βασικών συμβάσεων και περιορισμό των λειτουργικών και διοικητικών δαπανών.

Τέλος, ο Όμιλος, από το 2012 και μετά, για να αντιμετωπίσει τον πιστωτικό κίνδυνο ακολουθεί συγκεκριμένη στρατηγική πιστωτικού ελέγχου. Χαρακτηριστικά, επειδή ο πιστωτικός κίνδυνος μπορεί να προκύψει από τις πιστωτικές εκθέσεις στους πελάτες καθώς και από τα ταμειακά διαθέσιμα και ισοδύναμα που οι αντισυμβαλλόμενοι αδυνατούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους, έχει θέσει όρια στο πόσο θα εκτίθεται σε κάθε μεμονωμένο χρηματοοικονομικό ίδρυμα. Επίσης, όσον αφορά προϊόντα καταθέσεων, ο Όμιλος συναλλάσσεται μόνο με αναγνωρισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, υψηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης. Η εξασφάλιση των επί πιστώσει απαιτήσεων από ιδιώτες πελάτες διενεργείται μέσω της ευρείας διασποράς της πελατειακής βάσης και της λήψης επαρκών εξασφαλίσεων κατά περίπτωση.

3.9 Ανάλυση Βάσει Υποδείγματος Porter

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Michael Porter, διάσημος αμερικανός καθηγητής του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ και σύμβουλος επιχειρήσεων, είναι ο εμπνευστής του μοντέλου των Πέντε Δυνάμεων. Το μοντέλο των πέντε δυνάμεων φανερώνει την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία του. Αναλύονται πέντε κατηγορίες (δυνάμεις) οι οποίες είναι (Κέφης 2005:36):

1. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
2. Τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες (στον κλάδο παροχής υπηρεσιών υγείας κρίνεται πως δεν έχει εφαρμογή).
3. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μεταξύ των ήδη υπάρχουσών επιχειρήσεων.
4. Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών – αγοραστών.
5. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών.

3.9.1 Η Είσοδος Νέων Επιχειρήσεων στον Κλάδο

Η είσοδος μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας από τεχνοοικονομικής πλευράς, δε θεωρείται εύκολη υπόθεση. Η ίδρυση ενός διαγνωστικού κέντρου και ιδιαίτερα ενός θεραπευτηρίου απαιτεί αξιόλογες επενδύσεις. Σημαντικό μέρος μιας επένδυσης στο συγκεκριμένο κλάδο, είναι ο πλήρης εξοπλισμός του με μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας, η προσέλκυση μέσω κινήτρων εξειδικευμένου ιατρικού, παραϊατρικού και διοικητικού προσωπικού με σκοπό την άρτια στελέχωση του, η σύναψη στρατηγικών συνεργασιών με ασφαλιστικές εταιρείες για την εξασφάλιση συγκεκριμένης αγοράς, καθώς και το κόστος απόκτησης της γης στο οποίο εντοπίζονται και γεωγραφικές διαφοροποιήσεις (το κόστος στην περιφέρεια της Αττικής είναι αρκετά υψηλότερο σε σχέση με αυτό σε άλλες περιοχές). Επιπλέον, η καθιέρωση και εδραίωση της καλής φήμης – ονόματος ενός θεραπευτικού / διαγνωστικού κέντρου είναι μια μακροχρόνια διαδικασία. Επίσης, απαραίτητη είναι και η εξασφάλιση επαρκούς κεφαλαίου κίνησης έως ότου εξασφαλιστούν οι πρώτες εισπράξεις.

Πέραν των ανωτέρω, φραγμοί εισόδου προκύπτουν και από το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Στην περίπτωση των θεραπευτηρίων οι προϋποθέσεις και ιδιαίτερα οι οικοδομικές προδιαγραφές που ισχύουν κρίνονται, από παράγοντες του κλάδου, ως ιδιαίτερα

αυστηρές. Στην περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων, η εφαρμογή και πάλι του ΠΔ84/01, καθιστά την ίδρυση και λειτουργία αυτών αποκλειστικά προνόμιο των ιατρών.

3.9.2 Ανταγωνισμός Μεταξύ των Επιχειρήσεων

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι ιδιαίτερα έντονος και έχει οξυνθεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια, λόγω και της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης που βιώνει η Ελλάδα.

Ο περιορισμός του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών, σαφώς επηρεάζει και τον αριθμό των ασθενών που νοσηλεύονται στα ιδιωτικά θεραπευτήρια, τα τελευταία έτη. Στην προσπάθειά τους να συγκρατήσουν τις «απώλειες» τους αρκετές εταιρείες έχουν προβεί στην αναπροσαρμογή των τιμολογίων τους (μείωση τιμών), στην προσφορά «πακέτων» για διαγνωστικές εξετάσεις (σε χαμηλότερες τιμές), στην επέκταση της συνεργασίας τους με ασφαλιστικές εταιρείες, καθώς και στη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών. Συγκεκριμένα οι στρατηγικές συμμαχίες δίνουν τη δυνατότητα στις εταιρείες να μοιράζονται γνώσεις, εμπειρία, πόρους και ικανότητες για την επίτευξη ίσως κοινού στόχου μέσω της δημιουργίας ενός προϊόντος-υπηρεσίας ή για την αποκλειστική ενίσχυση της μίας εκ των δύο χωρίς την ύπαρξη γεωγραφικού περιορισμού. Η επιλογή κάποιου ιδιωτικού κέντρου σχετίζεται με διάφορους παράγοντες όπως είναι η φήμη, το υψηλό επίπεδο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, ο ιατροτεχνολογικός εξοπλισμός του, η συνολική ποιότητα στην παροχή των υγειονομικών του υπηρεσιών καθώς και η γεωγραφική τοποθεσία και προσβασιμότητα σε αυτό. Ένα ακόμη πεδίο ανταγωνισμού που παρατηρείται στον κλάδο, είναι η επέκταση των συνεργασιών των ιδιωτικών μονάδων υγείας με ασφαλιστικές εταιρείες και η σύναψη συμβάσεων με ασφαλιστικά ταμεία, για την κάλυψη νοσηλίων μεγαλύτερου εύρους ασθενών.

3.9.3 Διαπραγματευτική Ισχύς Αγοραστών

Οι αγοραστές στις ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας μπορεί να είναι οι δημόσιοι οργανισμοί δηλαδή ο ΕΟΠΥΥ, οι ασφαλιστικές εταιρείες, οι εταιρικοί πελάτες καθώς και οι πελάτες-ιδιώτες. Τόσο οι δημόσιοι οργανισμοί, όσο και οι μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες διαθέτουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη στη σύναψη συμβάσεων λόγω της μεγάλης αγοράς που διαθέτουν σε αντίθεση βέβαια με τους πελάτες-ιδιώτες που ως μεμονωμένοι αγοραστές έχουν αρκετά περιορισμένη διαπραγματευτική δύναμη. Επειδή

όμως η υγεία δε διαπραγματεύεται, υπάρχουν σημαντικά κριτήρια που μπορούν να οδηγήσουν ένα σύνολο ασθενών σε συγκεκριμένο ιδιωτικό κέντρο όπως η φήμη του, τα μηχανήματα υψηλής τεχνολογίας και το ιατρικό προσωπικό του.

3.9.4 Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών

Σημαντικοί προμηθευτές των εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες υγείας είναι οι επιχειρήσεις που τις προμηθεύουν με τον απαραίτητο ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό, καθώς και οι φαρμακοβιομηχανίες / φαρμακαποθήκες και οι επιχειρήσεις παραγωγής / εμπορίας τροφίμων. Οι μεγάλες και αναγνωρισμένες εταιρείες εμπορίας εξειδικευμένου ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού είναι αυτές που διατηρούν διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Αναφορικά με τους προμηθευτές υγειονομικού υλικού, διαπραγματευτικό πλεονέκτημα έχουν αρχικά εκείνοι οι οποίοι τηρούν αυστηρά όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, τα προϊόντα τους διαθέτουν τις απαραίτητες πιστοποιήσεις (CE, ISO κλπ.), είναι μοναδικά ή υψηλής διαφοροποίησης προϊόντα, είναι εγκεκριμένα από τους αρμόδιους κρατικούς φορείς και εγγυώνται την ασφάλεια εφαρμογής τους στον ασθενή.

Επίσης, η διαπραγματευτική δύναμη μιας εταιρείας παροχής υπηρεσιών υγείας απέναντι στους προμηθευτές της, είναι ανάλογη με το ύψος των παραγγελιών που πραγματοποιεί, το μέγεθός της και τη «φήμη» της στην αγορά.

Στους προμηθευτές του κλάδου συμπεριλαμβάνεται και το ιατρικό, νοσηλευτικό και παραϊατρικό προσωπικό, οι οποίοι ουσιαστικά έχουν περιορισμένη διαπραγματευτική ισχύ, λόγω του μεγάλου αριθμού αυτών.

3.10 Ανάλυση S.W.O.T.

Η ανάλυση S.W.O.T είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και θα χρησιμοποιηθεί για να αναλύσουμε το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας.

Συγκεκριμένα, ο ρόλος της ανάλυσης S.W.O.T. είναι να λάβει πληροφορίες από την περιβαλλοντική ανάλυση και να τις χωρίσει σε εσωτερικά θέματα ως Δυνάμεις (=Strengths) και Αδυναμίες (=Weaknesses) και σε εξωτερικά θέματα ως Ευκαιρίες (=Opportunities) και Κινδύνους (=Threats). Μόλις αυτό ολοκληρωθεί, η ανάλυση S.W.O.T. καθορίζει εάν οι πληροφορίες υποδεικνύουν κάτι συγκεκριμένο το οποίο θα βοηθήσει την εταιρεία να πραγματοποιήσει τους στόχους της (μια δύναμη ή μια

ευκαιρία), ή εάν υποδηλώνουν ένα εμπόδιο (αδυναμία ή κίνδυνος) το οποίο πρέπει να ξεπεραστεί ή να περιοριστεί για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η ανάλυση S.W.O.T. για τον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας έχει ως εξής:

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδύνατα σημεία (Weaknesses)
Η δραστηριοποίηση (μεταξύ άλλων) μεγάλων, οργανωμένων εταιρειών και επιχειρηματικών ομίλων, με μακρά εμπειρία στο χώρο της υγείας.	Η μεγάλη δανειακή επιβάρυνση των εταιρειών λόγω της οικονομικής ύφεσης.
Το υψηλό κατάρτισης και εκπαίδευσης ανθρώπινο δυναμικό στον τομέα της υγείας.	Η έλλειψη στρατηγικής και συντονισμού για την προαγωγή της έρευνας και της ανάπτυξης καινοτομιών από τον ιδιωτικό τομέα.
Το υψηλό τεχνολογικό επίπεδο και οι υποδομές των επιχειρήσεων.	Η χαμηλή διασύνδεση ερευνητικών κέντρων και πανεπιστημίων με τις εταιρείες του τομέα.
Η πολύ καλή φήμη.	Η χαμηλή κερδοφορία των εταιρειών δημιουργεί αρκετά λειτουργικά προβλήματα.
Ευκαιρίες (Opportunities)	Κίνδυνοι (Threats)
Η επέκταση σε νέες αγορές του εξωτερικού.	Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση που πλήττει τη χώρα και η μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος των ιδιωτών, συνθέτουν ένα περιβάλλον αβεβαιότητας.
Η ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού και σύναψη συνεργασιών με ιατρικούς επιχειρηματικούς ομίλους του εξωτερικού, με σκοπό την ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών.	Έκτακτες και απρόβλεπτες αποφάσεις της Πολιτείας που επιβαρύνουν σημαντικά τα οικονομικά μεγέθη του κλάδου.
Η αύξηση του προσδόκιμου ζωής με αποτέλεσμα την αυξημένη κατανάλωση υπηρεσιών και προϊόντων υγείας.	Τα προβλήματα ρευστότητας και οι καθυστερήσεις στις πληρωμές από την πλευρά του ΕΟΠΥΥ και άλλων ασφαλιστικών ταμείων.

Η σύναψη συμβάσεων με ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες.	Συχνές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και τιμολόγησης του ΕΟΠΥΥ
Η περαιτέρω επέκταση των μονάδων υγείας στην Ελλάδα, πέραν των γεωγραφικών ορίων των μεγάλων αστικών κέντρων που υπάρχει έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού, με σκοπό την προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς.	Η έλλειψη ρευστότητας και η στενότητα στην τραπεζική χρηματοδότηση.
Τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα και η αδυναμία του δημόσιου τομέα να καλύψει επαρκώς τη ζήτηση, αλλά και να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ασθενών (ελλιπείς υποδομές, έλλειψη ιατρικού – νοσηλευτικού προσωπικού κ.α.).	Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο το οποίο θέτει κάποιους φραγμούς στην ίδρυση νέων ιατρικών κέντρων. Αυστηρές θεωρούνται οι οικοδομικές προδιαγραφές σχετικά με την κατασκευή μιας νέας ιδιωτικής κλινικής.
Η εξέλιξη της ιατρικής επιστήμης και τεχνολογίας και η ταχεία προσαρμογή των μεγάλων κυρίως ιδιωτικών μονάδων σε αυτήν.	Η επιβολή υψηλών συντελεστών Φ.Π.Α. στις υπηρεσίες υγείας.

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι κάθε όμιλος χαράσσει τη στρατηγική του ανάλογα με τις δυνατότητές του έχοντας στη διάθεσή του ένα ευρύ φάσμα επιλογών. Παράγοντες όπως η γήρανση του πληθυσμού, η εμφάνιση νέων ασθενειών, η αυξανόμενη συνειδητοποίηση σχετικά με την αξία της προληπτικής ιατρικής οδήγησαν σε αύξηση της ζήτησης για ποιοτικές υπηρεσίες υγείας. Άλλωστε, η δυσκολία εισόδου νέων μονάδων στον κλάδο, λόγω του υψηλού κόστους των επενδύσεων και του χρόνου υλοποίησης μιας τέτοιας επένδυσης, θέτουν σε πλεονεκτική θέση τις νοσοκομειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο, με την προϋπόθεση ότι θα διατηρήσουν την ικανότητά τους στον διαρκή εκσυγχρονισμό και στην παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών στην Περίπτωση των Ομίλων Παροχής Ιδιωτικών Υπηρεσιών Υγείας

4.1 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Ο ρόλος της λογιστικής, από τεχνικής απόψεως, τελειώνει με την κατάρτιση των λογιστικών καταστάσεων. Από το σημείο όμως αυτό και μετά αρχίζει ένας άλλος σημαντικός ρόλος, ο οποίος αναφέρεται στη διερεύνηση, ερμηνεία και αξιολόγηση των στοιχείων των λογιστικών αυτών καταστάσεων. Οι λογιστικές καταστάσεις παρέχουν πληροφορίες που μπορούν να βοηθήσουν τους ενδιαφερόμενους για τις επιχειρηματικές μονάδες να λάβουν σωστές αποφάσεις. Αποτελούν ως εκ τούτου, σημαντική πηγή πληροφοριών. Η πραγματική, όμως, εικόνα μιας επιχειρήσεως δίνεται σε συνδυασμό και με άλλες συμπληρωματικές πληροφορίες που περιλαμβάνονται στους ετήσιους απολογισμούς που καταρτίζουν οι επιχειρήσεις, καθώς και σε άλλα εξωλογιστικά δεδομένα (Νιάρχου 2004: 19).

Η πλέον σημαντική πηγή πληροφοριών για τη δραστηριότητα μιας επιχειρήσεως είναι οι βασικές λογιστικές καταστάσεις, δηλαδή ο ισολογισμός και η κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως. Εκεί, εμφανίζονται τα περιουσιακά στοιχεία, οι πηγές προελεύσεως των κεφαλαίων της, καθώς και τα οικονομικά αποτελέσματα από τις δραστηριότητες της. Σκοπός του αναλυτή είναι να μπορέσει να αναλύσει την παρελθούσα πορεία και την παρούσα κατάσταση μιας εταιρείας και κυρίως, να εξάγει συμπεράσματα για τη μελλοντική πορεία της με βάση τις καταστάσεις αυτές. Οι λογιστικές καταστάσεις όμως παρουσιάζουν και ορισμένα μειονεκτήματα τα οποία δυσχεραίνουν αρκετά το έργο ενός αναλυτή, όπως το γεγονός ότι τα στοιχεία που περιλαμβάνονται είναι πολύ συνοπτικά και ανομοιόμορφα καταταγμένα καθώς και ο χρόνος που συνήθως μεσολαβεί από το τέλος της χρήσεως, στην οποία αναφέρονται, μέχρι τη δημοσίευσή τους είναι αρκετά μακρύς.

Για την αντιμετώπιση των μειονεκτημάτων χρησιμοποιείται η χρηματοοικονομική ανάλυση, η οποία ασχολείται με τον υπολογισμό των κατάλληλων μεγεθών και σχέσεων που είναι σημαντικές και χρήσιμες για τη λήψη οικονομικής φύσεως αποφάσεων. Το είδος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης των λογιστικών καταστάσεων εξαρτάται από το ιδιαίτερο ενδιαφέρον και τις επιδιώξεις αυτών που πραγματοποιούν την ανάλυση. Ως εκ τούτου, μπορεί να ακολουθούνται διάφοροι μέθοδοι αναλύσεως και να δίνεται κάθε φορά έμφαση σε ορισμένα στοιχεία ανάλογα με τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Συγκεκριμένα:

- Οι βραχυχρόνιοι πιστωτές μιας επιχείρησης π.χ. τράπεζες, ενδιαφέρονται για την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις βραχυχρόνιες υποχρεώσεις της, εξετάζοντας προσεκτικά τη σχέση των κυκλοφοριακών στοιχείων προς τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της.
- Οι μακροχρόνιοι δανειστές δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διάρθρωση των κεφαλαίων της, τα τρέχοντα και μελλοντικά κέρδη της και στις μεταβολές της οικονομικής της θέσης.
- Οι επενδυτές-μέτοχοι μιας επιχείρησης ενδιαφέρονται για παρόμοια με τους μακροπρόθεσμους δανειστές στοιχεία, επικεντρώνοντας περισσότερο στα κέρδη, στα μερίσματα και στις προοπτικές αυτών.
- Η διοίκηση εστιάζει ιδιαίτερα στη σύνθεση και στη διάρθρωση των κεφαλαίων της διότι οι πληροφορίες αυτές επηρεάζουν άμεσα το είδος, το μέγεθος και το κόστος των δανειακών κεφαλαίων που μπορεί να αποκτήσει.

Ένα από τα εργαλεία της χρηματοοικονομικής διαχείρισης είναι η ανάλυση των ισολογισμών με αριθμοδείκτες για την λήψη αποφάσεων. Με την ανάλυση τους οι αριθμοδείκτες παρέχουν ενδείξεις για την οικονομική πορεία της επιχείρησης και τον βαθμό απόδοσης των διαφόρων δραστηριοτήτων της με σκοπό την ορθολογική εκμετάλλευση των μέσων δράσεών της.

4.2 Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Δεικτών

Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι επιλεγμένες αριθμητικές τιμών που υπολογίζονται από τις οικονομικές καταστάσεις μιας επιχείρησης με σκοπό τον προσδιορισμό της πραγματικής θέσεως ή της αποδοτικότητας διαφόρων τμημάτων καθώς και της πραγματικής καταστάσεως και της προοπτικής ολόκληρης της επιχείρησης. Βασικός σκοπός του αναλυτή-μελετητή είναι να μπορεί να μελετήσει την παρελθοντική πορεία

και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης και να εξάγει συμπεράσματα έγκαιρα για το μέλλον της με βάση τους δείκτες αυτούς.

Η χρησιμότητα των αριθμοδεικτών οφείλεται στην συνοπτική, γρήγορη και περιεκτική πληροφόρηση που παρέχουν για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης. Μπορούμε να πληροφορηθούμε σε γενικές γραμμές για τη ρευστότητα, τη δραστηριότητα, την αποδοτικότητα και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης σε σχέση με την διάρθρωση των κεφαλαίων της. Με τη συνδυασμένη ανάλυση των αριθμοδεικτών εντοπίζονται οι περιοχές εκείνες που χρειάζονται περαιτέρω διερεύνηση, γι αυτό τον λόγο δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην μελέτη και στην ερμηνεία τους για το σωστό αποτέλεσμα.

Ο τύπος της ανάλυσης που γίνεται με βάση τις λογιστικές καταστάσεις και τον οποίο θα ακολουθήσουμε παρακάτω είναι δύο ειδών:

- Διεταιρική ανάλυση
- Διαχρονική ανάλυση

Η διεταιρική ανάλυση όπως υποδηλώνει και ο ορισμός της εξετάζει και συγκρίνει τις εταιρείες μεταξύ τους σε σχέση με κάποιο σημείο αναφοράς, όπως δείκτες και ποσοστά που βασίζονται στα δεδομένα επιλεκτικής ομάδας ανταγωνιστών, δείκτες που βασίζονται στα δεδομένα όλων των επιχειρήσεων του κλάδου, δείκτες και ποσοστά που βασίζονται στα δεδομένα του προϋπολογισμού της επιχείρησης.

Η διαχρονική ανάλυση από την άλλη πλευρά εξετάζει την πορεία της επιχείρησης δυναμικά σε σχέση με τον χρόνο. Βασικό μειονέκτημα της διαχρονικής ανάλυσης είναι συχνά η έλλειψη του μέτρου σύγκρισης για να κρίνει τελικά ο αναλυτής αν οι τιμές των δεικτών είναι ικανοποιητικές ή όχι. Τέλος, σε συνδυασμό μπορούμε να εξετάσουμε μια εταιρεία σε σύγκριση με μια άλλη δυναμικά σε σχέση με τον χρόνο (Ξανθάκης και Αλεξάκης 2006: 136).

Οι βασικές ενότητες ομαδοποίησης δεικτών είναι:

- Δείκτες ρευστότητας
- Δείκτες δραστηριότητας
- Δείκτες αποδοτικότητας
- Δείκτης κεφαλαιακής δομής και βιωσιμότητας (Δανειακή επιβάρυνση)

Το χρονικό διάστημα που θα εξετάσουμε τους ομίλους ορίζεται το έτος 2010, που τότε η χώρα μας διένυε τους πρώτους μήνες της οικονομικής κρίσης, έως το έτος 2014.

Η αξιοποίηση των αριθμοδεικτών και η εξαγωγή των συμπερασμάτων θα πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους:

- 1) Παρατήρηση και ανάλυση των διαχρονικών τάσεων του δείκτη κάθε επιχείρησης ώστε να αξιολογηθεί αν η επιχείρηση διαχρονικά παρουσιάζει οικονομική βελτίωση ή επιδείνωση λόγω της οικονομικής κρίσης.
- 2) Σύγκριση των δεικτών μεταξύ των ομίλων ώστε να αξιολογηθεί η σχετική τους παρουσία μέσα στον κλάδο.

4.2.1 Δείκτες Ρευστότητας

Οι δείκτες ρευστότητας ορίζουν τη βραχυχρόνια οικονομική κατάσταση μιας εταιρείας και τη δυνατότητά της να ανταποκριθεί στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Αναφέρονται στις σχέσεις των βραχυχρόνιων υποχρεώσεων και των κυκλοφορούντων στοιχείων μιας επιχείρησης, τα οποία, εφόσον ρευστοποιηθούν, αποτελούν τις πηγές κάλυψης αυτών των υποχρεώσεων.

Η ρευστότητα αποτελεί σημαντικό παράγοντα σταθερότητας και προόδου για κάθε επιχείρηση. Η ύπαρξη ρευστότητας επιδρά σημαντικά στα κέρδη μιας επιχείρησης, διότι, αν η παραγωγική της δυναμικότητα δεν μετατρέπεται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση μπορεί στο μέλλον να μην είναι σε θέση να πληρώσει ορισμένες από τις υποχρεώσεις της. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες που δείχνουν την ικανότητα μιας επιχείρησης να πληρώνει τις τρέχουσες υποχρεώσεις της και να είναι σε θέση να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες που τυχόν παρουσιάζονται είναι:

- Αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας
- Αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας

4.2.1.1 Αριθμοδείκτης Γενικής Ρευστότητας

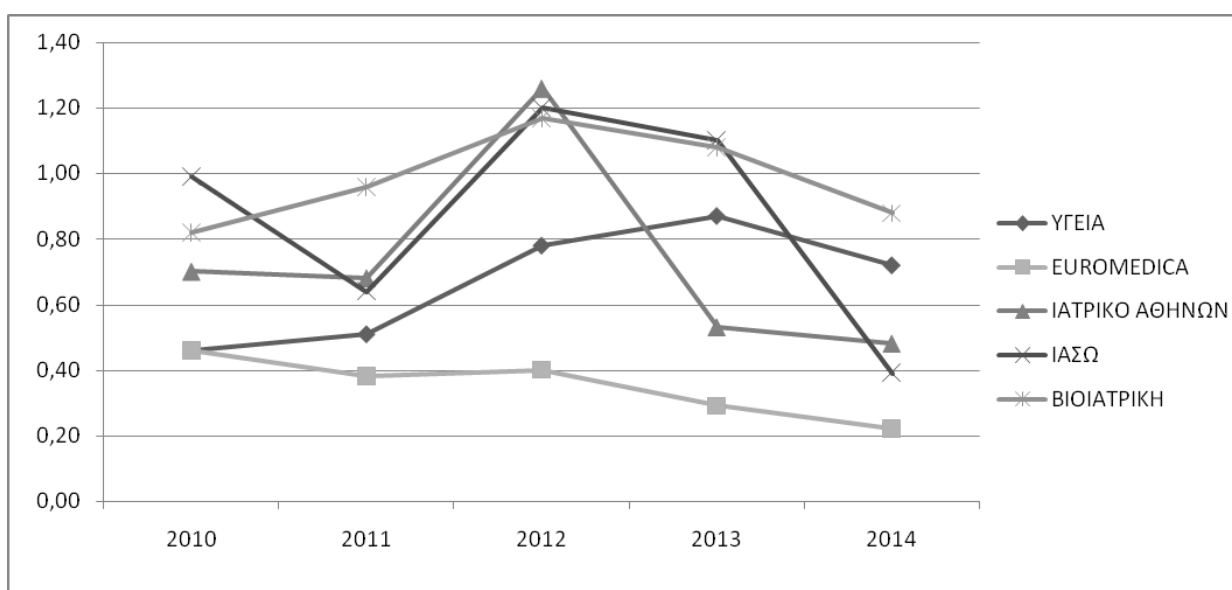
$$\text{Δείκτης γενικής ρευστότητας} = \frac{\text{σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού}}{\text{σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας μετράει το περίσσειμα των ρευστών κεφαλαίων μιας επιχείρησης, ώστε αυτή να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις τρέχουσες υποχρεώσεις της. Υπολογίζεται εάν διαιρέσουμε τα στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού (αποθέματα, απαιτήσεις, διαθέσιμα), με τον μέσο όρο των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων (προμηθευτές, τραπεζικά δάνεια βραχυχρόνια, πιστωτές, επιταγές πληρωτέες, προκαταβολές πελατών, φόροι-τέλη, ασφαλιστικοί οργανισμοί). Μια τιμή του δείκτη γύρω στο 2 κρίνεται ικανοποιητική, ωστόσο η τιμή διαφοροποιείται ανάλογα με τον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η εξέλιξη του δείκτη γενικής ρευστότητας των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 7:

	2010	2011	2012	2013	2014
ΥΓΕΙΑ	0,46	0,51	0,78	0,87	0,72
EUROMEDICA	0,46	0,38	0,40	0,29	0,22
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	0,70	0,68	1,26	0,53	0,48
ΙΑΣΩ	0,99	0,64	1,20	1,10	0,39
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	0,82	0,96	1,17	1,08	0,88

Πίνακας 7. Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 2. Αριθμοδείκτες γενικής ρευστότητας των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Εξετάζοντας τους ομίλους διαχρονικά παρατηρούμε μεγάλη αύξηση των δεικτών σχεδόν για όλους τους ομίλους τα έτη 2010, 2011, 2012 ενώ μετά το 2012 παρατηρείται πολύ μεγάλη μείωση για τους περισσότερους. Συγκεκριμένα, το 2014 για όλους τους ομίλους ο αριθμοδείκτης είναι μικρότερος της μονάδας, υποδηλώνοντας την αδυναμία κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων τους με στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Διακλαδικά, ο Όμιλος Ιατρικό Αθηνών εμφανίζει τα υψηλότερα επίπεδα ρευστότητας το έτος 2012 (1,26) αλλά και μία από τις μεγαλύτερες μειώσεις, μαζί με αυτή του Ιασώ το 2014. Ο όμιλος Βιοιατρική παρουσιάζει διαχρονικά μια σταθερότητα γύρω από την μονάδα, φανερώνοντας ότι τα κυκλοφορούντα στοιχεία επαρκούν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του. Από την άλλη μεριά η Euromedica

παρουσιάζει διαχρονικά τις χαμηλότερες τιμές του δείκτη γενικής ρευστότητας (αλλά με μικρές μεταβολές) υποδηλώνοντας αρκετά μεγάλη αδυναμία κάλυψης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων τους με στοιχεία του κυκλοφορούντος ενεργητικού. Η μεγάλη μείωση του δείκτη γενικής ρευστότητας για τους ομίλους Ιατρικό Αθηνών και Ιασώ, οφείλεται κατά κύριο λόγο στην υπέρμετρη αύξηση των βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων τους. Συγκεκριμένα, ο όμιλος Ιατρικό Αθηνών τον Ιούλιο του 2012, προέβη σε έκδοση Κοινού Ομολογιακού Δανείου ύψους €163,13 εκ. με σκοπό την αναχρηματοδότηση υφιστάμενου Ομολογιακού Δανείου ύψους €147 εκ. το οποίο είχε συνάψει το 2007 και υφιστάμενων βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων ύψους 9εκ. για την κάλυψη γενικών επιχειρηματικών σκοπών και αναγκών. Τέλος, η μεγάλη αύξηση των βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων του ομίλου Ιασώ προέρχεται από ομολογιακό δάνειο ύψους €133 εκατ. που μεταφέρθηκε κατόπιν απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του.

4.2.1.2 Αριθμοδείκτης Ειδικής Ρευστότητας

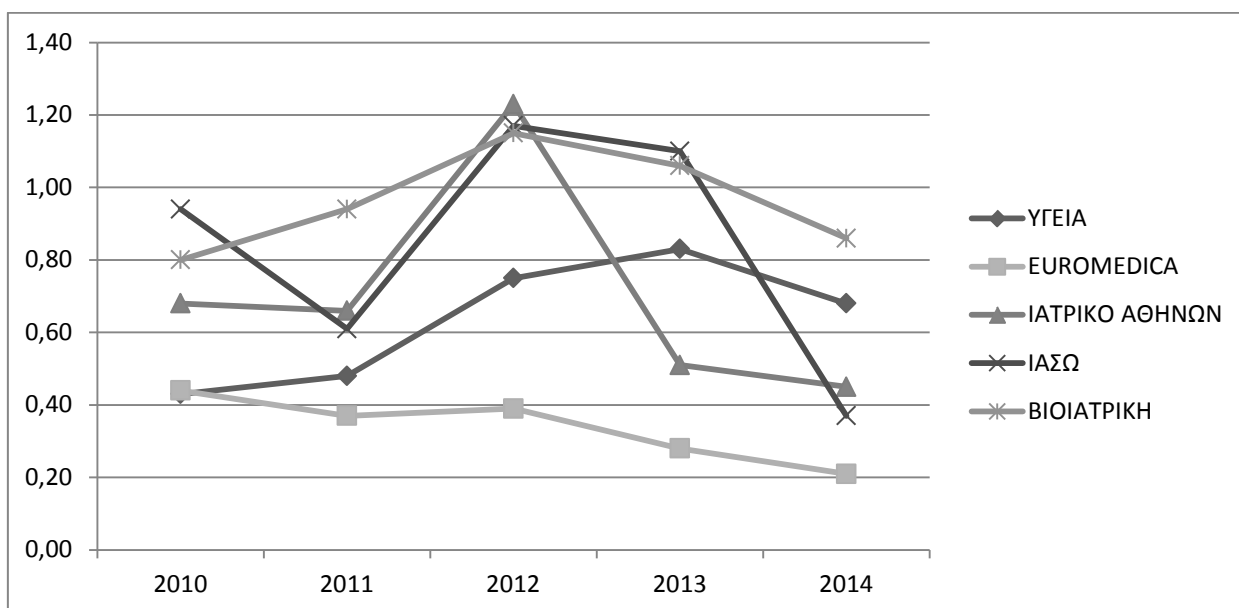
$$\text{Δείκτης ειδικής ρευστότητας} = \frac{\text{σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού μείον αποθέματα}}{\text{σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Ο αριθμοδείκτης ειδικής ρευστότητας εκτιμά αυστηρότερα την ρευστότητα μιας επιχείρησης. Δεν λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία που δεν είναι εύκολα και γρήγορα μετατρέψιμα σε ρευστό και φανερώνει πόσες φορές καλύπτονται οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις μιας επιχείρησης από τα ταχέως ρευστοποιήσιμα περιουσιακά της στοιχεία. Στον αριθμητή εμφανίζεται το σύνολο των ταχέως ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων (διαθέσιμα, απαιτήσεις), ενώ στον παρανομαστή εμφανίζονται όλες οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (προμηθευτές, τραπεζικά δάνεια βραχυχρόνια, πιστωτές, επιταγές πληρωτέες, προκαταβολές πελατών, φόροι-τέλη, ασφαλιστικοί οργανισμοί). Η ύπαρξη επαρκούς ρευστότητας σε μια επιχείρηση έχει επίδραση στα κέρδη της, διότι, αν τα κυκλοφοριακά της στοιχεία δεν μετατρέπονται εύκολα σε μετρητά ή αν δεν υπάρχουν επαρκή ρευστά διαθέσιμα, τότε η επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της.

Η εξέλιξη του δείκτη ειδικής ρευστότητας των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 8:

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	0,43	0,48	0,75	0,83	0,68	58,13%
EUROMEDICA	0,44	0,37	0,39	0,28	0,21	-52,27%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	0,68	0,66	1,23	0,51	0,45	-33,82%
ΙΑΣΩ	0,94	0,61	1,17	1,10	0,37	-60,63%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	0,80	0,94	1,15	1,06	0,86	7,5%

Πίνακας 8. Αριθμοδείκτες ειδικής ρευστότητας των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 3. Αριθμοδείκτες ειδικής ρευστότητας των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Εξετάζοντας τους ομίλους διαχρονικά παρατηρούμε το Ιατρικό Αθηνών να εμφανίζει το υψηλότερο επίπεδο ρευστότητας το έτος 2012, αλλά και μία από τις μεγαλύτερες μειώσεις μαζί με αυτές του ομίλου Ιασώ από το 2012 και μετά. Επίσης, ο όμιλος Euromedica είναι ο μοναδικός όμιλος με το χαμηλότερο δείκτη ειδικής ρευστότητας διαχρονικά. Τη μεγαλύτερη σε ποσοστό μείωση κατά την εξεταζόμενη πενταετία την παρουσιάζει ο όμιλος Ιασώ και αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στη μεγάλη αύξηση των βραχυπρόθεσμων δανειακών του υποχρεώσεων που προέρχεται όπως έχουμε ήδη αναφέρει από ένα μεγάλο ύψος παλαιότερων μακροπρόθεσμων υποχρεώσεων. Η μεγαλύτερη σε ποσοστό αύξηση του δείκτη ειδικής ρευστότητας παρουσιάζεται στον όμιλο Υγεία. Αυτό άλλωστε αποδεικνύεται από τη στρατηγική της Διοίκησης για την αντιμετώπιση της κρίσης, που εστιάζει στη διασφάλιση της υγιούς χρηματοοικονομικής διάρθρωσης του Ομίλου, στη βέλτιστη διαχείριση του κεφαλαίου κίνησης, στην

εναρμόνιση της κοστολογικής δομής με τα αναμενόμενα έσοδα καθώς και στη μεγιστοποίηση της εκμετάλλευσης των συνεργιών εντός του Ομίλου, με σκοπό την περαιτέρω ισχυροποίηση της οικονομικής του θέσης.

4.2.2 Δείκτες Δραστηριότητας

Οι δείκτες δραστηριότητας χρησιμοποιούνται για να εξεταστεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης στη χρήση των περιουσιακών της στοιχείων. Η εντατική χρησιμοποίηση των στοιχείων μιας εταιρείας, και γενικά η δραστηριότητά της, ορίζεται συνήθως σε σχέση με τη μεταβλητή των πωλήσεων. Άξιο προσοχής αποτελεί το γεγονός ότι οι πωλήσεις μιας επιχείρησης αναφέρονται σε τρέχουσες τιμές, ενώ τα περιουσιακά της στοιχεία, που σχετίζονται με τις πωλήσεις για να εκφράσουν την έννοια της δραστηριότητας, σε τιμές κτήσης οι οποίες, λόγω του υπάρχοντος πληθωρισμού, εμφανίζονται στις λογιστικές καταστάσεις χαμηλότερες των πραγματικών, εκτός αν έχει γίνει αναπροσαρμογή της αξίας τους σε τρέχουσες τιμές. Οι κυριότεροι δείκτες που περιλαμβάνονται στην έννοια της δραστηριότητας είναι:

- Αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων
- Αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

4.2.2.1 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Είσπραξης Απαιτήσεων

$$\text{Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων} = \frac{\text{Καθαρές πωλήσεις}}{\text{Μέσος όρος απαιτήσεων}}$$

$$\text{Μεση διάρκεια παραμονής απαιτήσεων στην επιχείρηση} = \frac{365}{\text{Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων}}$$

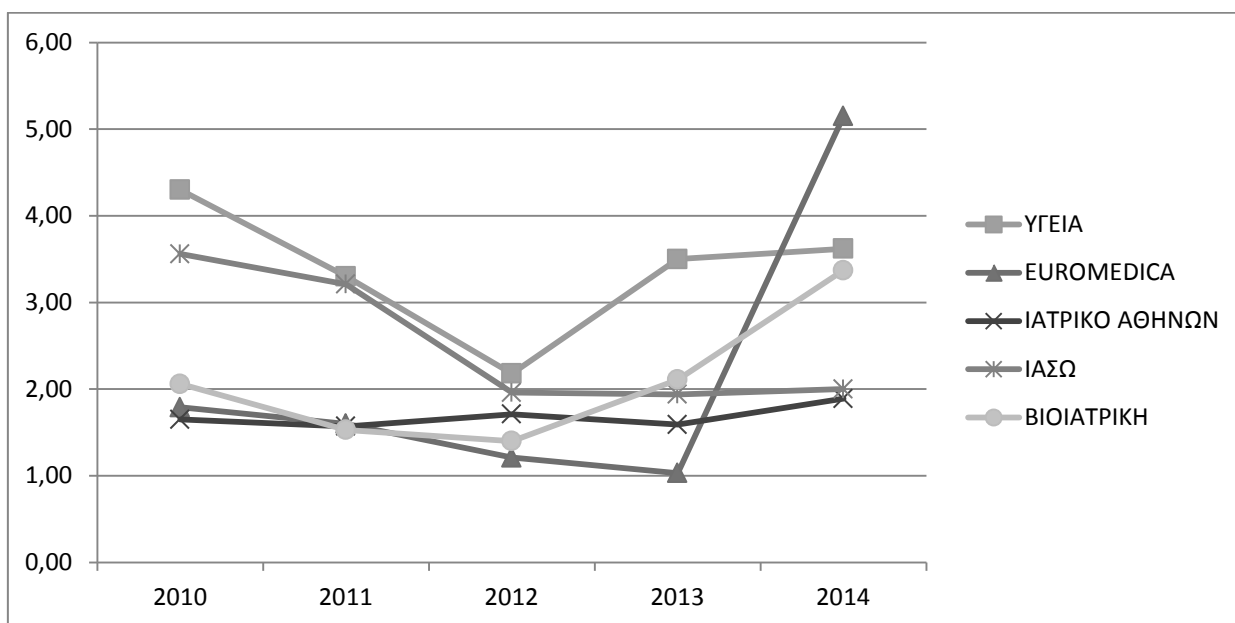
Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων δείχνει σε πόσες ημέρες, κατά μέσο όρο, εισπράττονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από την στιγμή που πραγματοποιήθηκαν οι πωλήσεις. Παρακολουθώντας διαχρονικά την τάση του αριθμοδείκτη παρατηρείται τόσο ο βαθμός ποιότητας και ρευστότητας των απαιτήσεων μιας επιχείρησης, όσο και το κατά πόσο επιτυχής υπήρξε η διοίκηση στην είσπραξη αυτών. Οι καθαρές πωλήσεις υπολογίζονται εάν αφαιρέσουμε τις εκπτώσεις και τις επιστροφές των πωλήσεων ενώ ο μέσος όρος απαιτήσεων είναι είτε το σύνολο των απαιτήσεων που εμφανίζονται στον ισολογισμό είτε ο μέσος όρος των απαιτήσεων της αρχής και του τέλους χρήσης. Η μέση διάρκεια παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση πρέπει να είναι όσο το δυνατόν μικρότερη, ώστε να μπορούν τα κεφάλαια που δεσμεύονται για τη χρηματοδότηση των πωλήσεων να επενδυθούν οπουδήποτε αλλού αποδοτικά. Με τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη αυτού διαπιστώνεται αν οι

απαιτήσεις μιας επιχείρησης είναι πολύ μεγάλες σε σύγκριση με τα υπόλοιπα κυκλοφοριακά της στοιχεία. Αυτό επιτυγχάνεται με την εύρεση του αριθμού των ημερών που οι απαιτήσεις παραμένουν ανείσπρακτες. Ο χρόνος εισπράξεως των απαιτήσεων μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τη πιστωτική πολιτική που ακολουθεί. Όσον αφορά τις ιδιωτικές κλινικές οι απαιτήσεις από τους πελάτες τους εξαρτώνται και από τους όρους συνεργασίας των συμφωνιών που έχουν συνάψει π.χ. με ασφαλιστικούς φορείς, ασφαλιστικές εταιρείες και φυσικά πρόσωπα. Τέλος, η μεγάλη ταχύτητα στην είσπραξη των απαιτήσεων φανερώνει μικρότερη πιθανότητα ζημιών από επισφαλείς πελάτες.

Η εξέλιξη του δείκτη ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 9:

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	4,30	3,30	2,18	3,50	3,62	-15,81%
EUROMEDICA	1,79	1,60	1,21	1,03	5,15	187,70%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	1,65	1,57	1,71	1,59	1,89	14,54%
ΙΑΣΩ	3,56	3,21	1,96	1,94	2,00	-43,82%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	2,06	1,53	1,40	2,11	3,37	63,59%

Πίνακας 9. Αριθμοδείκτες ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 4. Αριθμοδείκτες ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Εξετάζοντας τους ομίλους διαχρονικά διαπιστώνεται βελτίωση του δείκτη ταχύτητας είσπραξης των απαιτήσεων στους τρεις από τους πέντε ομίλους. Σημαντικοί παράγοντες που δυσχεραίνουν το έργο των ομίλων για την βελτίωση του συγκεκριμένου δείκτη είναι οι εξής:

- Η μείωση της αγοραστικής δύναμης των ιδιωτών πελατών.
- Η μη εξασφάλιση σταθερής και ικανοποιητικής ροής πληρωμών των ασφαλιστικών ταμείων.

Συγκεκριμένα, ο όμιλος που παρουσιάζει τις χαμηλότερες τιμές του δείκτη από το έτος 2010 έως 2013 ενώ το έτος 2014 διαγράφει τις υψηλότερες τιμές με ποσοστιαία μεταβολή 187,70%, είναι ο όμιλος Euromedica. Οι ημέρες δηλαδή που παρέμεναν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις στον όμιλο μειώθηκαν από 204 το 2010 σε 71 το 2013. Για την επίτευξη της μεταβολής αυτής ο όμιλος, το 2013, στα πλαίσια της αναθεώρησης της επιχειρηματικής πολιτικής του στα υπό εξέλιξη δεδομένα, για να αντιμετωπίσει τον πιστωτικό κίνδυνο έθεσε όρια στο πόσο θα εκτίθεται σε κάθε μεμονωμένο χρηματοοικονομικό ίδρυμα, καθώς οι συναλλαγές του πραγματοποιούνται πλέον μόνο με αναγνωρισμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα υψηλής πιστοληπτικής διαβάθμισης. Επίσης, η εξασφάλιση των επί πιστώσει απαιτήσεων από ιδιώτες πελάτες διενεργείται μέσω της ευρείας διασποράς της πελατειακής βάσης και της λήψης επαρκών εξασφαλίσεων κατά περίπτωση. Παρόμοια εικόνα παρουσιάζει και ο όμιλος Βιοιατρική. Ενώ από το έτος 2010 έως το έτος 2012 ο δείκτης εμφάνιζε κάμψη και οι ημέρες παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση άγγιζαν το 2012 τις 261, από το 2012 έως το 2014 ο δείκτης ανήλθε σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα με αποτέλεσμα το 2014 οι ημέρες παραμονής των απαιτήσεων στην επιχείρηση να μειωθούν στις 108, δηλαδή μείωσε κατά 59% τις ημέρες που παραμένουν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις του. Τις χαμηλότερες τιμές του δείκτη παρουσιάζει ο όμιλος Ιατρικό Αθηνών για τα περισσότερα έτη. Οι ημέρες παραμονής των απαιτήσεων εμφανίζονται ιδιαίτερα αυξημένες διαχρονικά με μία μικρή τάση βελτίωσης το έτος 2014. Συγκεκριμένα, το έτος 2010 οι ημέρες που παρέμεναν ανείσπρακτες οι απαιτήσεις ήταν 221, ενώ το έτος 2014 193. Ο δείκτης αποκαλύπτει το είδος της πιστωτικής πολιτικής που ακολουθούν οι εξεταζόμενοι όμιλοι. Ένας σχετικά υψηλός δείκτης, όπως στις περιπτώσεις των ομίλων Euromedica, Βιοιατρική και Υγεία, φανερώνει αυστηρή πιστωτική πολιτική ή ακόμα και αδυναμία χορήγησης πίστωσης στους πελάτες. Αντίθετα, ένας χαμηλός δείκτης, όπως στις περιπτώσεις του Ιασώ και του Ιατρικού, μπορεί να οφείλεται σε υπερβολική

χορήγηση πιστώσεων ή σε αδυναμία πληρωμής των πελατών ή και σε ανικανότητα είσπραξης των απαιτήσεων.

4.2.2.2 Αριθμοδείκτης Ταχύτητας Εξόφλησης Βραχυπρόθεσμων Υποχρεώσεων

Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

$$= \frac{\text{Καθαρές αγορές}}{\text{Μέσος όρος βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$$

Μέση διάρκεια παραμονής βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στην επιχείρηση = $\frac{365}{\text{Δείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων}}$

Ο αριθμοδείκτης ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων παρουσιάζει πόσες φορές το κόστος πωληθέντων μιας επιχείρησης καλύπτει τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις της. Σε επίπεδο κλάδου εάν μια επιχείρηση έχει μέση διάρκεια παραμονής των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεών της μεγαλύτερη από τους ανταγωνιστές της αυτό την καθιστά πλεονεκτικότερη με την προϋπόθεση όμως ότι αυτό το γεγονός δεν επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις στις συναλλαγές με τους προμηθευτές της.

Για τον υπολογισμό των καθαρών αγορών, επειδή οι αγορές δεν αναγράφονται στον ισολογισμό των επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται το κόστος πωληθέντων διότι έμμεσα εκφράζει τις αγορές των εμπορευμάτων.

Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις στον ισολογισμό συμπεριλαμβάνονται οι προμηθευτές, τα τραπεζικά βραχυχρόνια δάνεια, οι πιστωτές, οι πληρωτές επιταγές, οι προκαταβολές πελατών, οι φόροι-τέλη, οι ασφαλιστικοί οργανισμοί.

Η παρακολούθηση του αριθμοδείκτη φανερώνει την πολιτική της επιχείρησης ως προς την χρηματοδότηση των αγορών της. Διαχρονικά, μια μεταβολή του αριθμοδείκτη δείχνει ότι η επιχείρηση αλλάζει την πιστοληπτική της πολιτική. Επίσης, μια απότομη μείωση του αριθμοδείκτη πιθανόν να σημαίνει είτε ότι οι προμηθευτές της επιχείρησης άλλαξαν συμπεριφορά είτε ότι περιόρισαν την παροχή πιστώσεων προς την επιχείρηση.

Η προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι η εξής:

Για τον υπολογισμό των καθαρών αγορών χρησιμοποιήθηκε το κόστος πωληθέντων, επειδή οι αγορές δεν αναγράφονται στον ισολογισμό των ομίλων, λαμβάνοντας υπόψη τις δαπάνες που δεν εκφράζουν εκροή χρημάτων για την επιχείρηση (π.χ. αποσβέσεις).

Συγκεκριμένα:

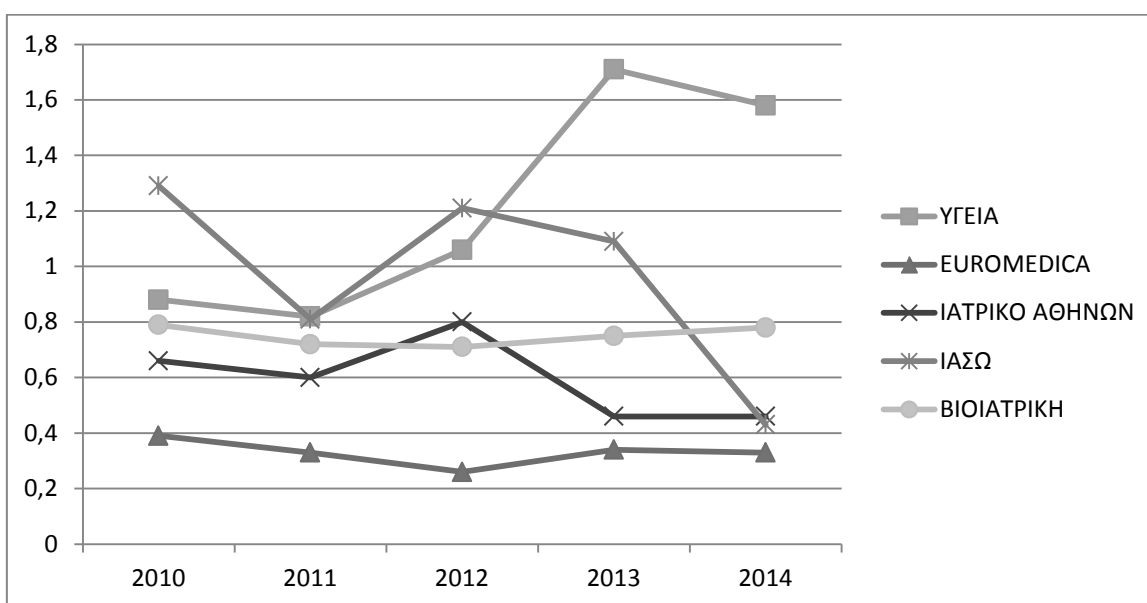
- Βήμα 1: $\text{Κόστος πωληθέντων} = \text{Πωλήσεις} - \text{Μικτό κέρδος}$

- Βήμα 2: Αφαίρεση αποσβέσεων από το κόστος πωληθέντων.
- Βήμα 3: Το απαλλαγμένο από αποσβέσεις κόστος πωληθέντων διαιρείται με τις συνολικές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (= βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις + λοιπές βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις).

Η εξέλιξη του δείκτη ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 10:

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	0,88	0,82	1,06	1,71	1,58	79,54%
EUROMEDICA	0,39	0,33	0,26	0,34	0,33	-15,38%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	0,66	0,60	0,80	0,46	0,46	-30,30%
ΙΑΣΩ	1,29	0,81	1,21	1,09	0,43	-66,66%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	0,79	0,72	0,71	0,75	0,78	-1,26%

Πίνακας 10. Αριθμοδείκτες ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 5. Αριθμοδείκτες ταχύτητας εξόφλησης βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Διαχρονικά παρατηρείται μείωση του δείκτη για τους τέσσερις από τους πέντε ομίλους, που σημαίνει αύξηση στις ημέρες αποπληρωμής των χρεών των ομίλων προς τους

προμηθευτές τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό κάμψης παρουσιάζει ο όμιλος Ιασώ (-66,66%), το οποίο συνεπάγεται αύξηση των ημερών αποπληρωμής από 283 το 2010 σε 849 το 2014. Από την αντίθετη πλευρά, ο μοναδικός όμιλος που παρουσιάζει βελτίωση είναι ο όμιλος Υγεία (79,54%). Συγκεκριμένα, οι ημέρες αποπληρωμής των χρεών του το 2010 ήταν 415 ενώ το 2014 μειώθηκαν στις 231 ημέρες. Εξετάζοντας τους ομίλους διαχρονικά, παρατηρούμε ότι ο όμιλος Ιασώ ενώ από το 2010 έως το 2012 βρισκόταν σε πλεονεκτικότερη θέση από τους υπόλοιπους ομίλους, με το κόστος των πωλήσεων του να καλύπτει σε σημαντικό βαθμό τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του, από το 2013 και μετά σημείωσε τη μεγαλύτερη κάμψη. Αυτό οφείλεται τόσο στην μείωση των πωλήσεων του ομίλου όσο και στην απότομη αύξηση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του. Συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται στην ετήσια οικονομική έκθεσή του, μεταφέρθηκαν στις βραχυπρόθεσμες δανειακές υποχρεώσεις του τα ποσά των μακροπρόθεσμων δανείων ύψους €133 εκατ. κατόπιν απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, λόγω μη τήρησης των προβλεπόμενων από τις συμβάσεις των ομολογιακών δανείων του. Οι όμιλοι Βιοιατρική, Ιατρικό και Euromedica παρουσιάζουν διαχρονικά τιμές του δείκτη κάτω της μονάδας. Αυτό σημαίνει ότι οι πωλήσεις των ομίλων δεν μπορούν να καλύψουν τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις τους. Ο όμιλος που ξεχωρίζει για τις ιδιαίτερα χαμηλές τιμές του είναι ο όμιλος Euromedica. Η εικόνα αυτή οφείλεται στις ληξιπρόθεσμες οφειλές του ομίλου καθώς και στην ανακατάταξη των μακροπρόθεσμων τραπεζικών υποχρεώσεων στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις λόγω μη τήρησης συγκεκριμένων χρηματοοικονομικών δεικτών εντός καθορισμένων ορίων και λοιπών όρων. Ο όμιλος Υγεία είναι ο μοναδικός όμιλος που εκτός από τη θετική ποσοστιαία μεταβολή παρουσιάζει και τις υψηλότερες τιμές του δείκτη τα έτη 2013-2014. Η μεταβολή του δείκτη τα έτη 2012-2013 ήταν θεαματική αφού άγγιξε το 61% μειώνοντας τις ημέρες αποπληρωμής των χρεών από 344 σε 213. Η αλματώδη αύξηση του δείκτη οφείλεται κυρίως στην μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του ομίλου και συγκεκριμένα στο γεγονός ότι τον Μάρτιο του 2013 ολοκληρώθηκε η συμφωνία για την πώληση της εταιρείας "VALLONECOLTD" που ελέγχει άμεσα το νοσοκομείο «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ» στην Κύπρο. Έτσι, βελτιώθηκε η ρευστότητα και η χρηματοοικονομική θέση του ομίλου λόγω της μείωσης των δαπανών που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση της λειτουργικής δραστηριότητας του νοσοκομείου «ΑΧΙΛΛΕΙΟΝ» και της μείωσης των δανειακών υποχρεώσεων του.

4.2.3 Δείκτες Αποδοτικότητας

Με τους δείκτες αυτούς μετράται η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, δηλαδή η δυναμικότητα των κερδών της και η ικανότητα της διοίκησής της να παράγει κέρδη από την χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της (ιδίων, ξένων). Για τη μέτρηση της αποδοτικότητας χρησιμοποιείται το κριτήριο του κέρδους. Για να αποκτήσει όμως ουσιαστική σημασία, πρέπει να συσχετιστεί και με άλλα μεγέθη που έχουν σχέση με την επιχείρηση. Επίσης, οι μεταβολές στα κέρδη πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με τα κεφάλαια που απασχολούνται για την πραγματοποίησή τους, αλλιώς τα μεμονωμένα μεγέθη έχουν μικρή σημασία. Οι κυριότεροι αριθμοδείκτες αποδοτικότητας είναι:

- Αριθμοδείκτης μικτού περιθωρίου ή μικτού κέρδους
- Αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου ή καθαρού κέρδους
- Αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων

4.2.3.1 Αριθμοδείκτης Μικτού Περιθωρίου ή Μικτού Κέρδους

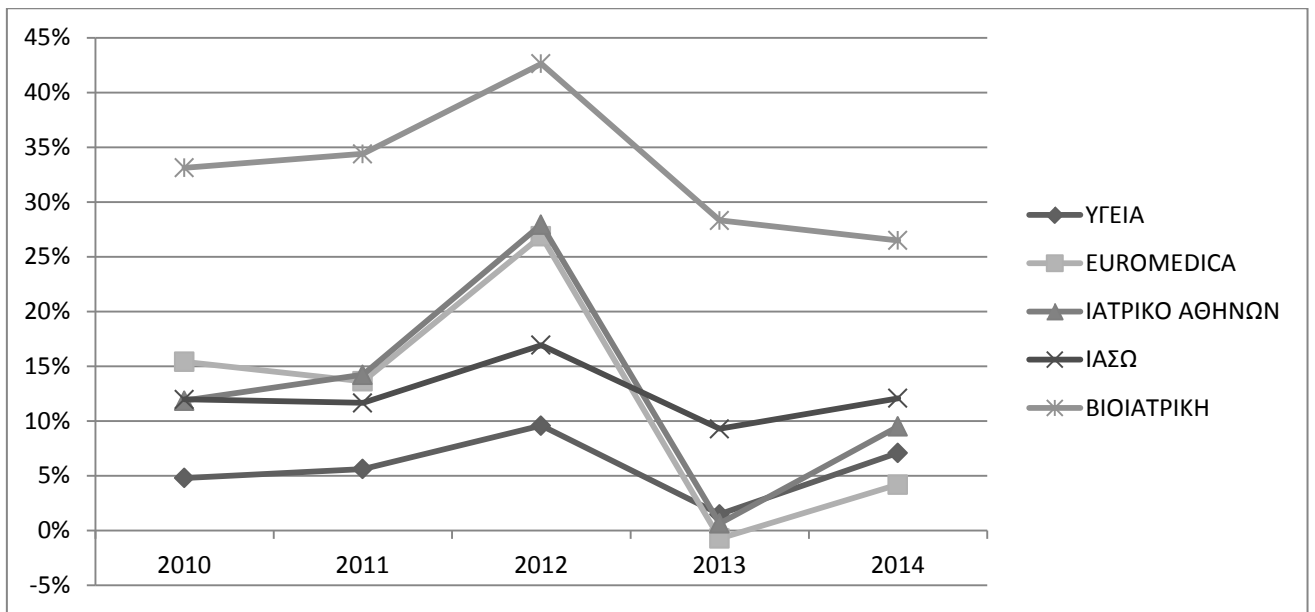
$$\text{Δείκτης μικτού κέρδους} = \frac{\text{Μικτά κέρδη χρήσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} * 100$$

Ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους εκφράζει το ποσοστό του μικτού κέρδους που επιτυγχάνεται από τις πωλήσεις της, δηλαδή το μικτό κέρδος από τις λειτουργικές της δραστηριότητες. Ο υπολογισμός όμως του συγκεκριμένου δείκτη είναι δυνατός μόνο εάν η επιχείρηση δημοσιεύει το κόστος πωληθέντων. Ο δείκτης αποτελεί ένα μέτρο αξιολόγησης της αποδοτικότητας της επιχείρησης, δείχνει την λειτουργική της αποτελεσματικότητα καθώς και την πολιτική τιμών αυτής. Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης τόσο καλύτερη από άποψη κερδών είναι η θέση της επιχείρησης.

Η εξέλιξη του δείκτη μικτού κέρδους των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 11:

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	4,80%	5,62%	9,57%	1,48%	7,09%	47,70%
EUROMEDICA	15,41%	13,62%	26,88%	-0,73%	4,20%	-72,74%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	11,85%	14,23%	27,94%	0,65%	9,50%	-19,83%
ΙΑΣΩ	11,98%	11,65%	16,93%	9,28%	12,08%	0,83%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	33,12%	34,39%	42,62%	28,31%	26,49%	-20,02%

Πίνακας 11.Αριθμοδείκτες μικτού κέρδους των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 6. Αριθμοδείκτες μικτού κέρδους των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Εξετάζοντας τους ομίλους διαχρονικά παρατηρούμε ότι ο όμιλος Βιοιατρική εμφανίζει την υψηλότερη λειτουργική αποτελεσματικότητα σε σχέση με τους υπόλοιπους ομίλους και συνεπώς είναι σε καλύτερη θέση να αντιμετωπίσει χωρίς δυσκολία τα έξοδα της και να επιτύχει ικανό περιθώριο καθαρού κέρδους σε σχέση με τις πωλήσεις της και τα κεφάλαια που απασχολεί. Ωστόσο, εξετάζοντας την διαχρονική πορεία του ομίλου διαπιστώνουμε ότι ενώ από το έτος 2010 έως το έτος 2012 ο δείκτης μικτού κέρδους παρουσίαζε ανοδική πορεία, από το έτος 2012 και μετά ο δείκτης σημείωσε μεγάλη κάμψη ύψους 37,5%. Στην οικονομική έκθεση του έτους 2013 αναφέρεται ότι η ανοδική πορεία του ομίλου θα συνεχιζόταν και το έτος 2013 αλλά ανεκόπη λόγω της αιφνίδιας και μονομερούς επιβολής του μέτρου της παροχής υποχρεωτικών εκπτώσεων επί των οφειλών από τον ΕΟΠΥΥ για νοσήλια, διαγνωστικές εξετάσεις και φυσικοθεραπείες (rebate), καθώς και του μηχανισμού αυτόματης επιστροφής του υπερβάλλοντος ποσού μεταξύ των συνολικών δαπανών για υπηρεσίες υγείας και του προϋπολογισμού του ΕΟΠΥΥ (clawback). Αυτές οι αλλαγές επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό τα ακαθάριστα έσοδα και τις απαιτήσεις του ομίλου. Η μεγαλύτερη μεταβολή (μείωση) κατά την εξεταζόμενη πενταετία εμφανίζεται στον όμιλο Euromedica (-72,74%) και οφείλεται κατά κύριο λόγο στην μεγάλη μείωση του μικτού κέρδους τα έτη 2013 και 2014. Συγκεκριμένα, η μεγάλη πτώση σημειώθηκε το έτος 2013 (-102,7%) για τους ίδιους λόγους που αναφέρονται παραπάνω, δηλαδή από την εφαρμογή των μέτρων rebate και clawback από τον ΕΟΠΥΥ. Επίσης, η πολυετής ύφεση της Ελληνικής Οικονομίας

περιορίσει περαιτέρω το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών με αποτέλεσμα τη μείωση της ιδιωτικής δαπάνης, την ενίσχυση της ανεργίας και κατά συνέπεια την σημαντική μείωση των πωλήσεων τόσο του ομίλου Euromedica όσο και των άλλων εξεταζόμενων ομίλων.

4.2.3.2 Αριθμοδείκτης Καθαρού Περιθωρίου ή Καθαρού Κέρδους

$$\text{Δείκτης καθαρού κέρδους} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης}}{\text{Καθαρές πωλήσεις}} * 100$$

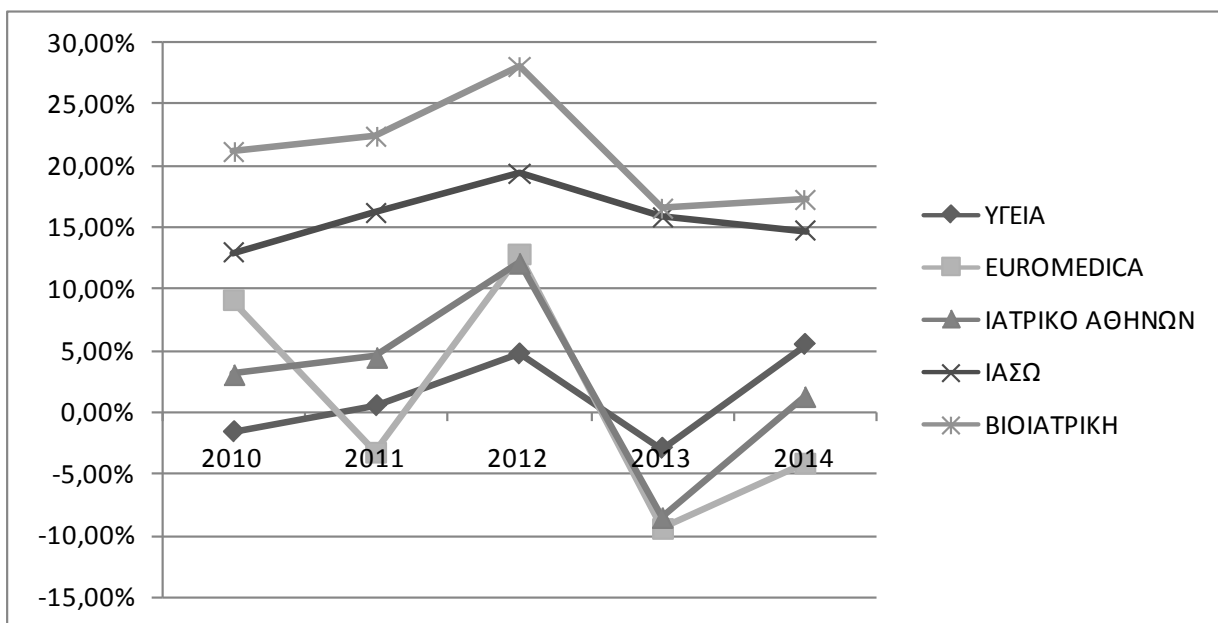
Ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου δείχνει το ποσοστό του καθαρού κέρδους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση από τις πωλήσεις της, δηλαδή το κέρδος που μένει στην επιχείρηση μετά την αφαίρεση από τις καθαρές πωλήσεις του κόστους πωληθέντων και των λοιπών εξόδων. Υπολογίζεται αν διαιρέσουμε τα καθαρά λειτουργικά κέρδη μιας περιόδου με το σύνολο των καθαρών πωλήσεων της ίδιας περιόδου. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμοδείκτης, τόσο πιο επικερδής είναι η επιχείρηση. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένοι αναλυτές λαμβάνουν υπόψη τους τα καθαρά λειτουργικά κέρδη πριν από την αφαίρεση των αποσβέσεων, με το αιτιολογικό ότι διευκολύνονται οι συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων που εφαρμόζουν διαφορετική πολιτική αποσβέσεων.

Για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη καθαρού κέρδους χρησιμοποιήθηκαν αφενός οι καθαρές πωλήσεις όπως παρουσιάζονται στους ισολογισμούς κάθε επιχείρησης, αφετέρου τα κέρδη/(ζημιές) προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων.

Η εξέλιξη του δείκτη καθαρού κέρδους των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 12:

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	-1,64%	0,47%	4,67%	-2,98%	5,44%	431,70%
EUROMEDICA	9,10%	-3,25%	12,80%	-9,39%	-4,07%	-144,73%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	3,07%	4,47%	12,13%	-8,55%	1,28%	-58,31%
ΙΑΣΩ	12,94%	16,19%	19,40%	15,86%	14,72%	13,76%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	21,10%	22,36%	28,02%	16,54%	17,17%	-18,63%

Πίνακας 12.Αριθμοδείκτες καθαρού κέρδους των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 7. Αριθμοδείκτες καθαρού κέρδους των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Από τη διαχρονική παρουσίαση της εξέλιξης του αριθμοδείκτη είναι εμφανής η γενικότερη θετική τάση από το έτος 2010 έως το έτος 2012 ενώ το έτος 2013 η απότομη κλίση των καμπυλών υποδεικνύει μεγάλο ρυθμό μείωσης του καθαρού περιθωρίου κέρδους των ομίλων. Σε σύγκριση με τον αριθμοδείκτη μικτού περιθωρίου κέρδους, παρατηρούμε ότι μετά την αφαίρεση της επίδρασης των φόρων, χρηματοδοτικών και επενδυτικών αποτελεσμάτων και αποσβέσεων, ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους κινείται σε γενικά χαμηλότερα επίπεδα. Ο όμιλος Βιοιατρική εξακολουθεί να διατηρεί την καλύτερη θέση μεταξύ των ομίλων, με τη μεταξύ τους απόσταση, όμως, να έχει μειωθεί σημαντικά. Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός ότι οι όμιλοι Βιοιατρική και Υγεία είναι οι μοναδικοί που δεν έχουν παρουσιάσει ζημιές (προ φόρων, χρηματοδοτικών, επενδυτικών αποτελεσμάτων και συνολικών αποσβέσεων) την εξεταζόμενη πενταετία. Τέλος, η μεγαλύτερη μεταβολή (μείωση) εμφανίζεται στον όμιλο Euromedica (-144,73%) όπως επίσης και στον όμιλο Ιατρικό Αθηνών (-58,31%) λόγω, όπως αναφέρεται στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις τους, της εφαρμογής των μέτρων rebate και clawback από τον ΕΟΠΥΥ, ενώ ο όμιλος Υγεία παρουσίασε μεγάλη θετική μεταβολή (431%) διατηρώντας όμως τον δείκτη σε χαμηλά ποσοστά σε σχέση με τους υπόλοιπους ομίλους. Η θετική μεταβολή του ομίλου Υγεία επετεύχθη λόγω της άμεσης προσαρμογής του Business plan στις τρέχουσες συνθήκες με στόχο τη διατήρηση και αύξηση της λειτουργικής αποδοτικότητας με

περιορισμό του λειτουργικού κόστους, την επέκταση του πελατολογίου και τη μεγιστοποίηση των συνεργιών εντός του ομίλου.

4.2.3.3 Αριθμοδείκτης Αποδοτικότητας Ιδίων Κεφαλαίων

$$\text{Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων} = \frac{\text{Καθαρά κέρδη χρήσης (μετά φόρων)}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων υπολογίζεται διαιρώντας τα καθαρά λειτουργικά κέρδη της επιχείρησης με το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων της. Παρουσιάζει την ικανότητα μιας επιχείρησης να παράγει κέρδη από την χρήση των ιδίων κεφαλαίων της. Μία χαμηλή τιμή του αριθμοδείκτη φανερώνει ότι η επιχείρηση πάσχει σε κάποιο τομέα της (π.χ. ανεπαρκής διοίκηση, χαμηλή παραγωγικότητα). Ωστόσο, μία υψηλή τιμή του αριθμοδείκτη αποδεικνύει ότι η επιχείρηση ευημερεί, και αυτό μπορεί να οφείλεται στις εξής παράγοντες: ικανή διοίκηση, ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες, ικανοποιητική απόδοση των κεφαλαίων της με την επωφελή χρησιμοποίηση της χρηματοοικονομικής μόχλευσης¹.

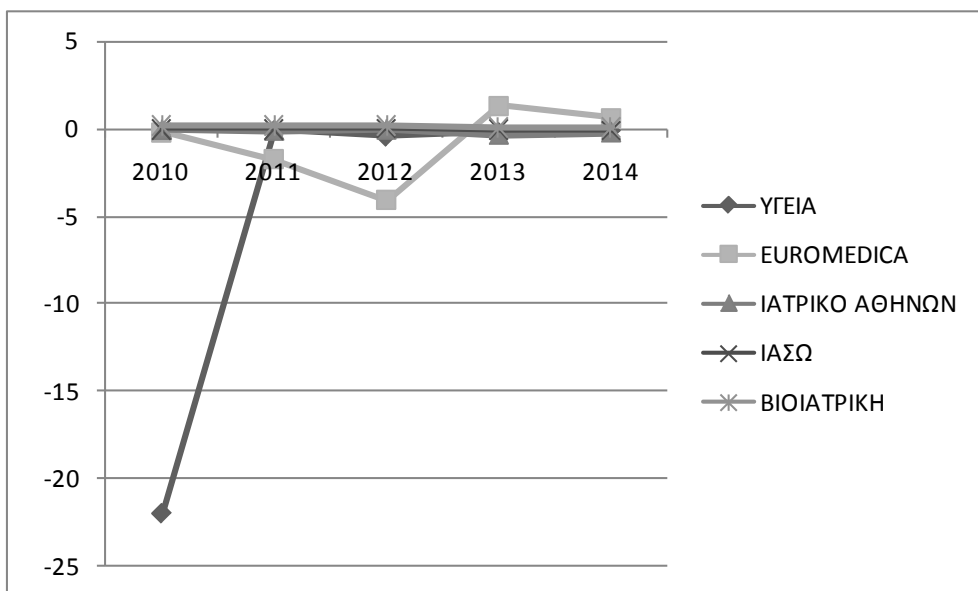
Ο αριθμοδείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων υπολογίστηκε χρησιμοποιώντας, τα ίδια κεφάλαια (σύνολο καθαρής θέσης) καθώς και τα καθαρά κέρδη/ζημιές χρήσεως μετά φόρων.

Η εξέλιξη του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 13.

	2010	2011	2012	2013	2014
ΥΓΕΙΑ	-22	-10,2%	-43,2%	-20,4%	-12,2%
EUROMEDICA	-23,7%	-176,5%	-407,94%	130,57%	58,41%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	-8,19%	-12,95%	-6,82%	-34,96%	-22,26%
ΙΑΣΩ	-1,37%	-1,84%	2,09%	-2,71%	-6,34%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	17,4%	19,2%	18,8%	7,53%	9,28%

Πίνακας 13. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων των εξεταζόμενων ομίλων.

¹ Η χρηματοοικονομική μόχλευση ορίζεται ως η χρησιμοποίηση δανειακών κεφαλαίων με σκοπό την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Αν τα δανειακά κεφάλαια της επιχείρησης αξιοποιηθούν και αποφέρουν απόδοση μεγαλύτερη από το κόστος του δανειζόμενου κεφαλαίου, τότε τα καθαρά κέρδη και η απόδοση των κεφαλαίων της επιχείρησης θα αυξηθούν.



Γράφημα 8. Αριθμοδείκτες αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση δεικτών

Από τη διαχρονική εξέταση της πορείας του δείκτη αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων των ομίλων παρατηρείται πτωτική τάση λόγω της χαμηλής κερδοφορίας τους ενώ η υψηλότερη αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων παρατηρείται στον όμιλο Βιοιατρική.

Ο όμιλος Euromedica παρουσιάζει την μεγαλύτερη κάμψη η οποία γίνεται πιο έντονη από το 2011 και μετά. Η χαμηλή τιμή του δείκτη οφείλεται στην υψηλή δανειακή επιβάρυνση του ομίλου και στην μείωση των ιδίων κεφαλαίων του. Συγκεκριμένα, τα ίδια κεφάλαια του ομίλου το έτος 2010 ήταν 204,4 εκ. € ενώ το έτος 2014 ήταν -115,9 εκ. € παρουσιάζοντας πτώση 156,7%. Επειδή τα ίδια κεφάλαια του ομίλου τόσο το έτος 2013 όσο και το έτος 2014 έχουν καταστεί αρνητικά (2013: -45.990 εκ. €, 2014: -115.864 εκ. €), συντρέπει, όπως αναφέρεται και στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις του έτους 2013 και 2014, η περίπτωση εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου 48 του Κ.Ν 219/20, που αναφέρει ότι η εταιρεία μπορεί να λυθεί με δικαστική απόφαση μετά από αίτηση οποιουδήποτε έχει έννομο συμφέρον. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα καθαρά κέρδη χρήσεως μετά φόρων είναι αρνητικά για όλους του ομίλους κατά την εξεταζόμενη πενταετία, με εξαίρεση όμως για τον όμιλο Βιοιατρική που παρουσιάζει θετικά κέρδη αλλά με πτωτική τάση. Αυτό σημαίνει ζημιές λόγω πτώσης του κύκλου εργασιών, επιβολής του νόμου περί clawback και rebate από τον ΕΟΠΥΥ, επιβάρυνσης των υπηρεσιών του ιδιωτικού κλάδου υγείας από τον Φ.Π.Α. και αλλαγή του καθεστώτος τιμολόγησης των φαρμάκων.

4.2.4 Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης

Στη μακροχρόνια περίοδο η βιωσιμότητα και η φερεγγυότητα μιας επιχείρησης αναλύεται με τους αριθμοδείκτες διάρθρωσης κεφαλαίων. Τα συνολικά κεφάλαια μιας επιχείρησης αποτελούνται από το σύνολο των ιδίων (μετοχικό και αποθεματικά) και των ξένων κεφαλαίων (μακροχρόνιες και βραχυχρόνιες υποχρεώσεις).

Τα ίδια κεφάλαια βασίζονται στην κερδοφορία της επιχείρησης στις αποφάσεις της διοίκησης και της γενικής συνέλευσης των μετόχων και δεν έχουν συγκεκριμένο χρόνο επιστροφής αλλά ούτε εξασφαλισμένη απόδοση.

Ωστόσο, τα δανειακά κεφάλαια πρέπει να εξοφλούνται προσαυξημένα με τους τόκους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα, ανεξάρτητα από την οικονομική θέση της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να καλύψει τις υποχρεώσεις της που σχετίζονται με τη χρησιμοποίηση των ξένων κεφαλαίων, θα υποστεί μείωση στα ίδια κεφάλαιά της. Όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των ξένων κεφαλαίων έναντι των ιδίων, τόσο περισσότερο χρεωμένη εμφανίζεται αυτή, και τόσο μεγαλύτερες είναι οι επιβαρύνσεις και υποχρεώσεις της για την εξόφλησή τους. Ο αριθμοδείκτης που χρησιμοποιείται από τους αναλυτές, για να εξεταστεί η χρηματοοικονομική διάρθρωση μιας επιχείρησης, είναι ο αριθμοδείκτης ξένα προς ίδια κεφάλαια.

4.2.4.1 Αριθμοδείκτης Ξένων προς Ίδια Κεφάλαια

$$\text{Δείκτης δανειακής επιβάρυνσης} = \frac{\text{Σύνολο υποχρεώσεων (Μακροπρόθεσμες + Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις)}}{\text{Σύνολο ιδίων κεφαλαίων}}$$

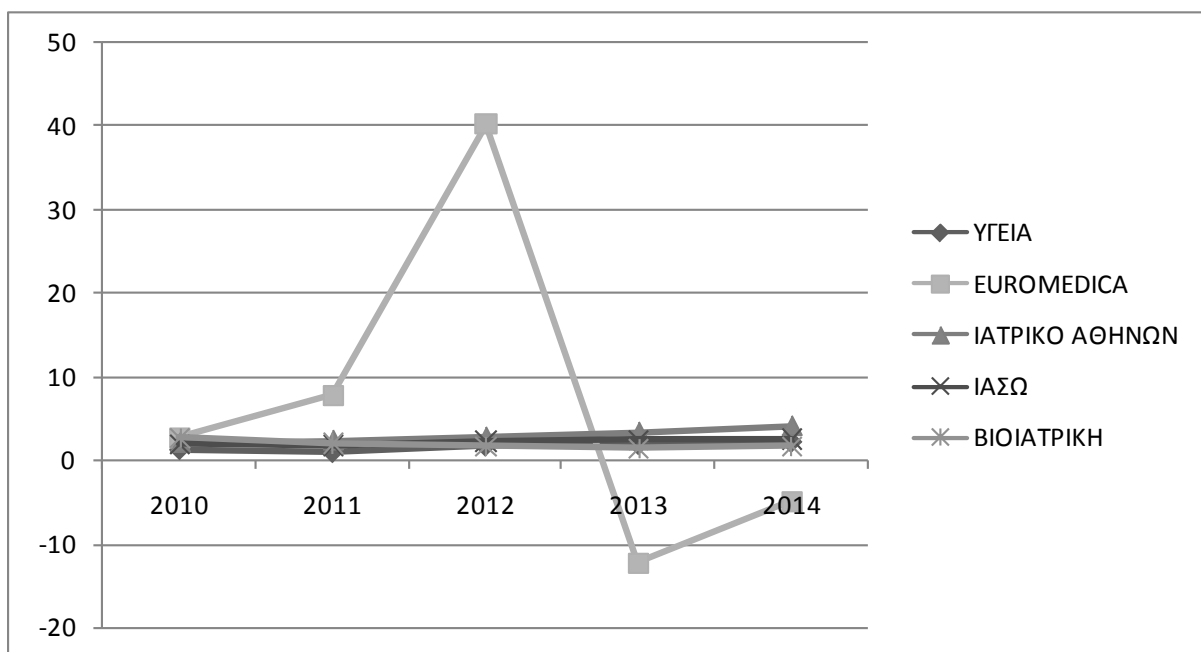
Ο αριθμοδείκτης ξένων προς ίδια κεφάλαια (Δείκτης Δανειακής Επιβάρυνσης) αποτυπώνει τη διάρθρωση των κεφαλαίων της επιχείρησης και τη δανειακή της επιβάρυνση δείχνοντας το ποσό των περιουσιακών στοιχείων που χρηματοδοτείται από τους πιστωτές σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια που παρέχουν οι μέτοχοι. Ο δείκτης φανερώνει την ασφάλεια που παρέχει η επιχείρηση στους δανειστές της. Αν είναι μικρότερος της μονάδας σημαίνει ότι οι φορείς της επιχείρησης συμμετέχουν σε αυτή με περισσότερα κεφάλαια από τους πιστωτές και η επιχείρηση στηρίζεται περισσότερο στα δικά της κεφάλαια.

Για τον υπολογισμό του αριθμοδείκτη δανειακής επιβάρυνσης χρησιμοποιήθηκαν τα ίδια κεφάλαια (σύνολο καθαρής θέσης) καθώς και το σύνολο των υποχρεώσεων (μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες), όπως παρουσιάζονται στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων.

Η εξέλιξη του δείκτη δανειακής επιβάρυνσης των υπό εξέταση ομίλων παρουσιάζεται στον Πίνακα 14.

	2010	2011	2012	2013	2014	ΜΕΤΑΒΟΛΗ 2010-2014 %
ΥΓΕΙΑ	1,33	0,97	1,75	1,94	2,19	64,66%
EUROMEDICA	2,68	7,68	40,13	-12,31	-5,04	-288,06%
ΙΑΤΡΙΚΟ ΑΘΗΝΩΝ	2,12	2,41	2,80	3,40	4,16	96,22%
ΙΑΣΩ	1,90	1,75	2,28	2,46	2,60	36,84%
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ	2,74	2,13	1,76	1,53	1,73	-36,86%

Πίνακας 14. Αριθμοδείκτες δανειακής επιβάρυνσης των εξεταζόμενων ομίλων.



Γράφημα 9. Αριθμοδείκτες δανειακής επιβάρυνσης των εξεταζόμενων ομίλων.

Ανάλυση Καμπυλών

Από τη διαχρονική παρουσίαση της κεφαλαιακής διάρθρωσης των εξεταζόμενων ομίλων, προκύπτει σχετικά υψηλή δανειακή επιβάρυνση, με υποχρεώσεις, για τους περισσότερους ομίλους, σχεδόν διπλάσιες από τα ίδια κεφάλαια. Οι μειωμένες πωλήσεις των ομίλων, οι μεγάλες καθυστερήσεις από τις πληρωμές του δημοσίου και ειδικότερα η επιβολή του νόμου περί clawback και rebate από τον ΕΟΠΥΥ, καθώς και η επιβάρυνση των υπηρεσιών του ιδιωτικού κλάδου υγείας από τον Φ.Π.Α. είναι τα βασικά αίτια για την ανοδική εξέλιξη των δεικτών δανειακής επιβάρυνσης. Στον όμιλο Euromedica, ο δείκτης δανειακής επιβάρυνσης το έτος 2011 σχεδόν τριπλασιάστηκε από τον

προηγούμενο χρόνο (2010: 2,68, 2011:7,68), ενώ το έτος 2012 ο δείκτης παρουσίασε μεταβολή (από το έτος 2010) 1.397,39%. Τα έτη 2013 και 2014 ο δείκτης εμφανίζεται αρνητικός (2013: -12,31, 2014: -5,04) λόγω της αρνητικής τιμής των ιδίων κεφαλαίων του ομίλου. Η μεγάλη αύξηση του δείκτη οφείλεται στη μεταβολή των ιδίων κεφαλαίων του ομίλου που άγγιξε τη πενταετία το -156,67% λόγω κυρίως της πραγματοποίησης ζημιογόνων αποτελεσμάτων μετά από φόρους τα οποία επιβαρύνθηκαν σημαντικά τα έτη 2013 και 2014 από την επιβολή του νόμου περί clawback και rebatε από τον ΕΟΠΥΥ. Η εικόνα αυτή αποδεικνύει ότι ο όμιλος στηρίζει το δανεισμό του μόνο σε ξένα κεφάλαια. Ο όμιλος Ιατρικό Αθηνών παρουσιάζει και αυτός μεγάλη θετική μεταβολή κατά την εξεταζόμενη περίοδο με ποσοστό 96,22%. Η μεγάλη αύξηση σημειώθηκε τα έτη 2013 – 2014 λόγω της μείωσης των ιδίων κεφαλαίων του ομίλου (2010-2014: -53%) για τους ίδιους λόγους που αναφέρονται στον όμιλο Euromedica.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση και οι μακροχρόνιες ανισορροπίες της ελληνικής οικονομίας συνθέτουν ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον και επηρεάζουν γενικά όλους τους κλάδους της οικονομίας και μαζί και τον κλάδο παροχής ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας. Οι νέες πολιτικές που εφαρμόστηκαν λόγω της περιστολής των κρατικών δαπανών στα ειδικά-πρόσθετα υλικά, στα φάρμακα, στην επιβολή Φ.Π.Α. (13%) από 01/01/2011 στις υπηρεσίες υγείας, επηρέασαν τον κύκλο εργασιών των ομίλων καθώς είχαν και αρνητικό αντίκτυπο στην ταχύτητα είσπραξης και εξόφλησης των υποχρεώσεων, στη ρευστότητα, στη δανειακή επιβάρυνση, στις πωλήσεις και στην κερδοφορία τους. Και ενώ το έτος 2011 φαινόταν ως ένα σημείο καμπής όσον αφορά στην αναδιοργάνωση της λειτουργίας τους με σκοπό την αντιμετώπιση των συνεπειών της κρίσης, όπου κυρίαρχο ρόλο κατείχε η προσπάθεια για περιστολή δαπανών και λειτουργικών εξόδων, ο ιατρικός τουρισμός, η διεύρυνση της συνεργασίας τους με ισχυρές ασφαλιστικές εταιρείες καθώς και η δημιουργία νέων τμημάτων και υπηρεσιών, υπεγράφη το 2012 συνεργασία με τον νεοσύστατο ΕΟΠΥΥ. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα το έτος 2013, στο πλαίσιο εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου προγράμματος δημοσιονομικής σταθερότητας να ψηφισθεί ο νόμος 4172/2013, ο οποίος υποχρέωνε σε παροχή υποχρεωτικών εκπτώσεων επί των οφειλών από τον ΕΟΠΥΥ για νοσήλια, διαγνωστικές εξετάσεις και φυσικοθεραπείες (rebate), καθώς καθόριζε και τον μηχανισμό αυτόματης επιστροφής, με τον οποίο οι ιδιώτες πάροχοι υπηρεσιών υγείας υποχρεώνονταν σε απομείωση των απαιτήσεών τους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους σε ασφαλισμένους του ΕΟΠΥΥ, στις περιπτώσεις που οι δαπάνες τους υπερέβαιναν τις εγκεκριμένες πιστώσεις του προϋπολογισμού του οργανισμού.

Ο όμιλος ΥΓΕΙΑ, παρά το δυσμενέστατο οικονομικό περιβάλλον επικεντρώνεται στην αναπτυξιακή στρατηγική τόσο της διεθνοποίησης όσο και της οριζόντιας ολοκλήρωσης, εξετάζοντας βέβαια προσεκτικά τυχόν ευκαιρίες. Είναι ο μοναδικός όμιλος που παρουσιάζει πολύ υψηλές τιμές ο δείκτης ταχύτητας εξόφλησης των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων του φανερώνοντας την αυστηρή στρατηγική που ακολουθεί η

Οικονομική Διεύθυνση από το 2011 και μετά για την εξασφάλιση επαρκών ταμειακών διαθεσίμων για την κάλυψη των τρεχουσών συναλλαγών.

Ο όμιλος ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ, από το έτος 2011 στο πλαίσιο της στρατηγικής ανάπτυξης της αγοράς του εργάστηκε εντατικά στην αύξηση των πωλήσεων του κυρίως μέσω της προσέλευσης ασθενών εκ της αλλοδαπής (ιατρικός τουρισμός). Αυτό άλλωστε απεικονίζεται στην αύξηση των δεικτών γενικής και ειδικής ρευστότητας και στους δείκτες μικτού και καθαρού κέρδους το έτος 2012. Ωστόσο, από το έτος 2012 και μετά, ο όμιλος καταγράφει τη μεγαλύτερη μείωση από όλους τους ομίλους στους δείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας καθώς και στο δείκτη καθαρού κέρδους λόγω τόσο της μεγάλης αύξησης των βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων του, όσο και από την εφαρμογή των μέτρων rebate και clawback το 2013 από τον ΕΟΠΥΥ.

Ο όμιλος ΙΑΣΩ, καθ' όλη την εξεταζόμενη περίοδο ακολουθεί τη στρατηγική ανάπτυξης οριζόντιας ολοκλήρωσης εξετάζοντας πάντα τυχόν νέες επενδυτικές ευκαιρίες λόγω των ιδιαίτερα κρίσιμων χρηματοοικονομικών συνθηκών, οι οποίες όμως όπως αποδεικνύεται υλοποιούνται έως το έτος 2011. Και ενώ το 2012 ήταν μια αρκετά καλή χρονιά για τον όμιλο, καταγράφοντας από τις μεγαλύτερες τιμές στους δείκτες γενικής και ειδικής ρευστότητας λόγω της συνεργασίας του με μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες και της ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού, από το 2012 και μετά ο όμιλος παρουσιάζει κατακόρυφες μειώσεις κυρίως στους δείκτες ρευστότητας, εξαιτίας της μεγάλης αύξησης των βραχυπρόθεσμων δανειακών υποχρεώσεων του που προέρχονταν από ομολογιακό δάνειο ύψους €133 εκατ. που μεταφέρθηκε κατόπιν απόφασης της Εκτελεστικής Επιτροπής της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του λόγω μη τήρησης των προβλεπόμενων από τις συμβάσεις των ομολογιακών δανείων του.

Ο όμιλος ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ, κατέχει ηγετική θέση στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας αναπτύσσοντας δραστηριότητες περισσότερο στον χώρο της προληπτικής ιατρικής και σε λιγότερο βαθμό στην παροχή νοσηλευτικών υπηρεσιών. Αυτό το γεγονός αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά του στον κλάδο γιατί λειτουργεί με χαμηλότερο κόστος παραγωγής συγκριτικά με τους ομίλους που δραστηριοποιούνται κυρίως στην δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας. Αυτό φανερώνεται και από την πορεία των οικονομικών δεικτών του ομίλου. Συγκεκριμένα, κατέχει διακλαδικά και διαχρονικά τόσο το υψηλότερο ποσοστό μικτού κέρδους και καθαρού περιθωρίου κέρδους με μεγάλη κάμψη όμως από το 2012 και μετά λόγω της επιβολής του μέτρου rebate και clawback από τον ΕΟΠΥΥ όσο και τον υψηλότερο αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ιδίων

κεφαλαίων με πτωτική βέβαια τάση από το 2012 και μετά λόγω της χαμηλής κερδοφορίας του.

Ο όμιλος EUROMEDICA, προσπαθεί όλη την εξεταζόμενη περίοδο να διευρύνει την αγορά του συνάπτοντας συμφωνίες με χώρες του εξωτερικού ώστε να αναπτύξει τις διεθνείς του δραστηριότητες (ιατρικός τουρισμός) καθώς αναβαθμίζει συνεχώς τις συμβάσεις του με δημόσια ταμεία και ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες με σκοπό να επιτύχει βιώσιμη χρηματοοικονομική δομή. Ο αριθμοδείκτης δανειακής επιβάρυνσης αποδεικνύει ότι ο όμιλος στηρίζεται μόνο σε ξένα κεφάλαια και επειδή από το 2013 και μετά από την επιβολή του νόμου περί clawback και rebate από τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ, τα ίδια κεφάλαια του έχουν καταστεί αρνητικά συντρέχει, η περίπτωση εφαρμογής των διατάξεων του άρθρου 48 του Κ.Ν 219/20, που αναφέρει ότι η εταιρεία μπορεί να λυθεί με δικαστική απόφαση μετά από αίτηση οποιουδήποτε έχει έννομο συμφέρον.

Βιβλιογραφία

Hill, C., W., L., Jones, G., R., Schilling, M., A. (1995) *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008) *Exploring Corporate Strategy*. England: Pearson Education Limited.

Kotler, M., Keller, K. (2006) *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Κέφης, Β., (2005) *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.

Κλαδική μελέτη ICAP, (2014) *Ιδιωτικές Υπηρεσίες Υγείας*. Αθήνα.

Νιάρχου, Ν., (2004) *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Ξανθάκης, Μ., Αλεξάκης, Α., (2006) *Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Πανηγυράκης, Γ., (1999) *Διεθνές Εξαγωγικό Marketing*. Αθήνα: Σταμούλης.

Παπαδάκης, Β., (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Μπένος.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ (2016) <<https://bioiatriki.gr/>>, τελευταία επίσκεψη: 14/05/2016.

ΙΑΣΩ (2016) <<http://www.iaso.gr/>>, τελευταία επίσκεψη: 14/05/2016.

ΟΜΙΛΟΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ (2016) <<http://www.iatriko.gr/>>, τελευταία επίσκεψη: 14/05/2016.

ΥΓΕΙΑ (2016) <<http://www.hygeia.gr/>>, τελευταία επίσκεψη: 14/05/2016.

EUROMEDICA (2016) <<http://www.euromedica.gr/>>, τελευταία επίσκεψη:14/05/2016.

Iatronet, 2014.Υγεία: Εξαγόρασε πλήρως το θυγατρικό νοσοκομείο Τιράνων.
<<http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/ygeia-business/news/29412/ygeia-exagorase-plirws-to-thygatriko-nosokomeio-tiranwn.html>>τελευταία επίσκεψη: 20/12/2015..

Stockwatch, 2016. Εταιρικό Προφίλ IasoS.A.
<http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_id=498&code=IASO&comcode=&lang=gr>, τελευταία επίσκεψη: 14/05/2016..