



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ  
(EXECUTIVE MBA)

Διπλωματική Εργασία

ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ  
ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ

Παρθενίου Παρασκευή, Γεωργακέλλος Δημήτριος

Πειραιάς, 2024

## Παράρτημα Β: Βεβαίωση Εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

---

### ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη : E-MBA» με τίτλο .....ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ..... έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/ τριας.....

Όνοματεπώνυμο....ΠΑΡΘΕΝΙΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ

Ημερομηνία.....19/11/2024.....

Η παρούσα διπλωματική πραγματοποιήθηκε για εκπαιδευτικούς σκοπούς και τα στοιχεία που εμπεριέχει ενδέχεται να μην είναι απολύτως ακριβή.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην εκπόνηση μελέτης σκοπιμότητας για την ίδρυση και λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου, εξετάζοντας τις οικονομικές, λειτουργικές και στρατηγικές παραμέτρους που σχετίζονται με την επένδυση αυτή. Σκοπός της μελέτης είναι να αξιολογήσει τη βιωσιμότητα και την απόδοση ενός τέτοιου εγχειρήματος, με στόχο να αποφασιστεί αν η ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου είναι οικονομικά συμφέρουσα.

Η μελέτη αυτή αποσκοπεί στην παροχή ενός ολοκληρωμένου σχεδίου με έμφαση στην ανάγκη για προηγμένες διαγνωστικές υπηρεσίες. Παράλληλα, περιλαμβάνει αναλυτική έρευνα με τα χαρακτηριστικά της αγοράς, του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και του κλάδου της υγείας, λαμβάνοντας υπόψη τις υπάρχουσες υποδομές και τις τάσεις της αγοράς.

Η εργασία επίσης εξετάζει τις απαιτήσεις για τη λειτουργία του κέντρου, όπως η επιλογή της τοποθεσίας, η αγορά ιατρικού εξοπλισμού και πρώτων υλών, το προσωπικό που θα απαιτείται και οι διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών. Η ανάλυση του κόστους όλων των παραπάνω αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία για την ολοκληρωμένη εικόνα της επένδυσης.

Στο τέλος της μελέτης, εξετάζεται η οικονομική ανάλυση, που περιλαμβάνει τον υπολογισμό της καθαρής παρούσας αξίας (NPV), του εσωτερικού συντελεστή απόδοσης (IRR) και άλλων κρίσιμων δεικτών που αποτυπώνουν την απόδοση της επένδυσης, η οποία θα οδηγήσει στα τελικά συμπεράσματα για την απόφαση ίδρυσης του διαγνωστικού κέντρου.

# Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή.....	1
1.1 Επισκόπηση .....	1
1.2 Οργάνωση της εργασίας.....	1
Κεφάλαιο 2 Ιστορική Αναδρομή και Βασική Ιδέα του Προγράμματος .....	2
2.1 Ο χώρος της υγείας .....	2
2.1.1 Η υγεία ως ιδιωτικό αγαθό .....	3
2.1.2 Το σύστημα υγείας της Ελλάδας .....	4
2.1.3 Οι επιπτώσεις από την οικονομική κρίση .....	5
2.2 Σκοπός της Ανάλυσης.....	7
2.3 Επενδυτικό Σχέδιο .....	8
2.3.1 Ταυτότητα Επενδυτικού Σχεδίου.....	8
2.3.2 Ιδρυτές επενδυτικού σχεδίου .....	9
2.3.3 Συνοπτική περιγραφή .....	9
2.3.4 Νομοθεσίες που διέπουν το Επενδυτικό Σχέδιο.....	10
2.3.5 Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης.....	11
Κεφάλαιο 3 Ανάλυση της Αγοράς, Στρατηγική και Μάρκετινγκ .....	11
3.1 Ανάλυση και Γενικά Χαρακτηριστικά Του Κλάδου .....	11
3.2 Στοιχεία Περιβάλλοντος .....	12
3.2.1 Μακροοικονομικό περιβάλλον .....	14
3.2.2 Μικροπεριβάλλον .....	18
3.3 Swot Ανάλυση .....	24
3.4 Στρατηγικές της εταιρείας .....	27
3.4.1 Στρατηγικές.....	27
3.4.2 Πολιτικές.....	29
3.4.3 Εταιρική Υπευθυνότητα .....	29
3.5 Ορισμός της Αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της.....	31
3.5.1 Επιχειρήσεις του Κλάδου .....	31
3.5.2 Πεδία Ανταγωνισμού.....	33
3.5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση .....	35
3.6 Στρατηγική και μάρκετινγκ.....	37
3.6.1 Καθορισμός της αγοράς στόχου .....	37
3.6.2 Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ.....	39

3.6.3 Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ.....	40
3.6.4 Καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ .....	42
3.6.5 Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ .....	46
Κεφάλαιο 4 Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια .....	47
4.1 Πρώτες Ύλες .....	47
4.2 Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας.....	49
4.3 Υπολογισμός Κόστους Πρώτων Υλών και Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας .....	50
Κεφάλαιο 5 Τεχνολογία και Εξοπλισμός.....	51
5.1 Κατηγοριοποίηση των αναγκών σε τεχνολογία και εξοπλισμό.....	52
5.2 Κόστος Τεχνολογίας.....	54
Κεφάλαιο 6 Οργάνωση της Εταιρείας .....	54
6.1 Οργανωσιακή Δομή της εταιρείας.....	55
6.2 Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους .....	60
6.3 Υπολογισμός Γενικών Εξόδων .....	63
Κεφάλαιο 7 Ανθρώπινοι Πόροι.....	64
7.1 Κατηγορίες και λειτουργίες ανθρώπινων πόρων .....	65
7.2 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	67
7.3 Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού .....	74
7.4 Εκτίμηση Κόστους Μισθοδοσίας.....	74
Κεφάλαιο 8 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον .....	76
8.1 Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους.....	77
8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας .....	78
8.3 Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος.....	80
Κεφάλαιο 9 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του έργου .....	82
9.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου.....	82
9.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου.....	85
9.3 Χρονικός Προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου .....	89
9.4 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος.....	94
Κεφάλαιο 10 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης .....	94
10.1 Στόχοι Χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της επένδυσης .....	94
10.2 Εκτίμηση του συνολικού κόστους της επένδυσης .....	95
10.3 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής .....	97
10.4 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων .....	98
10.5 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης.....	99

## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1 Μεταβλητές περιβάλλοντος .....	13
Διάγραμμα 2 Υπόδειγμα Porter .....	18
Διάγραμμα 3 Υπόδειγμα Porter- Είσοδος νέων επιχειρήσεων .....	19
Διάγραμμα 4 Υπόδειγμα Porter- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	20
Διάγραμμα 5 Υπόδειγμα Porter- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών .....	21
Διάγραμμα 6 Υπόδειγμα Porter- Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες .....	22
Διάγραμμα 7 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου .....	23
Διάγραμμα 8 Υπόδειγμα Porter- Τελική σύνθεση των πέντε δυνάμεων .....	24
Διάγραμμα 9 Δαπάνες νοικοκυριών 2022, σε σύγκριση με το 2021 .....	36
Διάγραμμα 10 Οργανόγραμμα (1) .....	59
Διάγραμμα 11 Οργανόγραμμα (2) .....	60
Διάγραμμα 12 Διάγραμμα GANTT .....	93

## ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Μέγεθος αγοράς του κλάδου 2022 .....	12
Πίνακας 2 Κατάταξη διαγνωστικών κέντρων 2022.....	33
Πίνακας 3 Προβλεπόμενα έσοδα 2025-2029.....	42
Πίνακας 4 Ενδεικτική τιμολόγηση βασικών εξετάσεων.....	43
Πίνακας 5 Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ.....	47
Πίνακας 6 Κόστος πρώτων υλών.....	49
Πίνακας 7 Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας .....	49
Πίνακας 8 Ετήσιο κόστος πρώτων υλών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας .....	50
Πίνακας 9 Συνολικό κόστος πρώτων υλών για τα έτη 2025-2029.....	51
Πίνακας 10 Κόστος εξοπλισμού Διοικητικών Τμημάτων .....	52
Πίνακας 11 Κόστος εξοπλισμού εργαστηρίου.....	53
Πίνακας 12 Κόστος εξοπλισμού διαγνωστικού κέντρου .....	53
Πίνακας 13 Συνολικό Κόστος Εξοπλισμού .....	54
Πίνακας 14 Ετήσιο Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων.....	64
Πίνακας 15 Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων 2025-2029.....	64
Πίνακας 16 Απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό.....	73
Πίνακας 17 Ετήσιο Κόστος Μισθοδοσίας .....	76
Πίνακας 18 Κόστος Μισθοδοσίας 2025-2029 .....	76
Πίνακας 19 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης έργου .....	93
Πίνακας 20 Προπαραγωγικές δαπάνες.....	94
Πίνακας 21 Πάγιο Ενεργητικό.....	95
Πίνακας 22 Λειτουργικά έξοδα 2025.....	96
Πίνακας 23 Συνολικό Κόστος Επένδυσης .....	96
Πίνακας 24 Κόστος Παραγωγής 2025-2029 .....	98
Πίνακας 25 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης .....	98
Πίνακας 26 Χρηματοοικονομικές Ροές .....	99
Πίνακας 27 Μέθοδος Απόδοσης Κόστους Επένδυσης .....	100
Πίνακας 28 Δείκτης ROI .....	101
Πίνακας 29 Καθαρά Παρούσα Αξία .....	101
Πίνακας 30 Δείκτης IRR.....	102



## ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

NPV	Net Present Value
IRR	Internal Rate of Return
ΕΣΥ	Εθνικό Σύστημα Υγείας
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΕΟΠΥΥ	Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας
ΤΟΜΥ	Τοπικές Ομάδες Υγείας
ΠΦΥ	Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας
ΜΕΘ	Μονάδα Εντατικής Θεραπείας
Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
GDPR	General Data Protection Regulation
MRI	Magnetic Resonance imaging
CT	Computed Tomography
EHR	Electronic Health Record
AI	Artificial Intelligence
ΚΤΡ	Καθαρές Ταμειακές Ροές
ROI	Return On Investment

# Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή

## 1.1 Επισκόπηση

Στην παρούσα εργασία υλοποιείται μία οικονομοτεχνική ανάλυση για την ίδρυση διαγνωστικού κέντρου που θα παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες υγειονομικής περίθαλψης. Συγκεκριμένα, το κέντρο θα εστιάσει στην παροχή διαγνωστικών εξετάσεων, ιατρικών συμβουλών και εργαστηριακών υπηρεσιών, με στόχο την κάλυψη των αυξανόμενων αναγκών της τοπικής κοινότητας και την ενίσχυση της προσβασιμότητας σε σύγχρονες διαγνωστικές υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών.

## 1.2 Οργάνωση της εργασίας

Η παρούσα εργασία αναλύεται με τον εξής τρόπο:

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην ιστορική αναδρομή και την εξέλιξη του τομέα των διαγνωστικών κέντρων και παρουσιάζει τη βασική ιδέα πίσω από την ίδρυση του συγκεκριμένου διαγνωστικού κέντρου, εξετάζοντας τις ανάγκες που καλύπτονται στην αγορά υγειονομικών υπηρεσιών και τις ευκαιρίες για την ενίσχυση της υγειονομικής περίθαλψης στην περιοχή.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται ο κλάδος της υγείας, οι ανταγωνιστές, και οι ανάγκες των καταναλωτών. Παρουσιάζεται η στρατηγική μάρκετινγκ που θα ακολουθηθεί για την προβολή και την καθιέρωση του διαγνωστικού κέντρου στην τοπική αγορά, καθώς και οι τρόποι διαφοροποίησης των υπηρεσιών που θα παρέχει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται οι πρώτες ύλες και τα αναγκαία υλικά που απαιτούνται για τη λειτουργία του διαγνωστικού κέντρου, με έμφαση στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που θα παρέχονται, ενώ εκτιμάται και το συνολικό τους κόστος.

Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται η τεχνολογική υποδομή που απαιτείται για την υλοποίηση των διαγνωστικών εξετάσεων και την υποστήριξη των ιατρικών υπηρεσιών, καθώς και οι τύποι εξοπλισμού που θα χρησιμοποιούνται, συμπεριλαμβανομένων των ιατρικών μηχανημάτων και των συστημάτων, με το αντίστοιχο κόστος τους.

Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στην οργανωτική δομή του διαγνωστικού κέντρου, τις λειτουργίες του και τις διοικητικές διαδικασίες που θα καθοδηγούν την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης, διασφαλίζοντας την αποδοτικότητα και την ποιότητα υπηρεσιών, ενώ αναλύονται συγχρόνως και κάποια γενικά έξοδα που θα προκύψουν.

Στο έβδομο κεφάλαιο εξετάζεται το προσωπικό που απαιτείται για τη λειτουργία του διαγνωστικού κέντρου, από ιατρικό και παραϊατρικό προσωπικό έως διοικητικό προσωπικό, καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα που θα πρέπει να έχει κάθε θέση, ενώ αναλύονται και οι στρατηγικές στελέχωσης και εκπαίδευσης.

Στο όγδοο κεφάλαιο αναλύεται η επιλογή τοποθεσίας για την ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου, με κριτήρια την προσβασιμότητα για τους ασθενείς, την εγγύτητα σε άλλες υπηρεσίες υγείας και την ύπαρξη ανταγωνιστικών κέντρων στην περιοχή.

Στο ένατο κεφάλαιο αναλύεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης της επένδυσης, οι φάσεις ανάπτυξης του διαγνωστικού κέντρου και ο προϋπολογισμός για την ολοκλήρωση του έργου.

Το τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη χρηματοοικονομική ανάλυση της επένδυσης, υπολογίζοντας την καθαρή παρούσα αξία (NPV), τον εσωτερικό συντελεστή απόδοσης (IRR) και άλλους δείκτες που βοηθούν στην αξιολόγηση της οικονομικής βιωσιμότητας και απόδοσης της επένδυσης, με σκοπό την εκτίμηση των κινδύνων και των ωφελειών που θα προκύψουν από την ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου

## Κεφάλαιο 2 Ιστορική Αναδρομή και Βασική Ιδέα του Προγράμματος

### 2.1 Ο χώρος της υγείας

Το 1976 κατά τη διάρκεια της συνδιάσκεψης του Παγκόσμιου οργανισμού υγείας, τέθηκε ένας ορισμός για την υγεία ο οποίος ανέφερε ότι: «Η υγεία είναι θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα και η κατάκτηση του υψηλότερου δυνατού επιπέδου υγείας είναι κοινωνικός στόχος που αφορά όλο τον κόσμο και η πραγματοποίησή του απαιτεί τη δραστηριότητα πολλών τομέων».

Πράγματι, η πολιτική υγείας μιας χώρας οφείλει να επικεντρώνεται στη βελτίωση της υγείας του πληθυσμού, στη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας και στην αποδοτική αξιοποίηση των πόρων, ιδιαίτερα όταν αυτοί είναι περιορισμένοι κατά τη διάρκεια κρίσεων. Σήμερα στην Ευρώπη και στην Ελλάδα, οι στόχοι των πολιτικών υγείας εστιάζουν στο τρίπτυχο: εκσυγχρονισμός, χαμηλό κόστος, ποιότητα.

### 2.1.1 Η υγεία ως ιδιωτικό αγαθό

Η αντίληψη ότι η υγεία αποτελεί ιδιωτικό αγαθό, το οποίο υπάγεται στους νόμους της αγοράς, με μηχανισμούς προσφοράς και ζήτησης, διαμορφώθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα να γνωρίζουν τις υπηρεσίες που χρειάζονται, καθώς και την αγορά, ώστε να επιλέξουν την κατάλληλη ποσότητα και να αξιολογήσουν την ποιότητα των διαθέσιμων υπηρεσιών.

Συνεπώς, ο καταναλωτής διαμορφώνει τη ζήτηση για τις υπηρεσίες υγείας και πληρώνει μια τιμή που καθορίζεται από την ελεύθερη αγορά, χωρίς κρατική συμμετοχή. Η υγεία ως ιδιωτικό αγαθό προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών στο σύστημα υγείας
- Καλύτερες σχέσεις μεταξύ γιατρών και ασθενών
- Μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών

Ωστόσο, υπάρχουν και τα εξής μειονεκτήματα:

- Αποκλεισμός των ασθενών που δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα
- Έλλειψη κοινωνικά δίκαιης κατανομής των πόρων υγείας, καθώς η αγορά λειτουργεί με βάση τους νόμους της προσφοράς και της ζήτησης

Ο τομέας των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, οι ιδιωτικές δομές υγείας αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους σε σχέση με τις δημόσιες, κυρίως λόγω των προβλημάτων στις υπηρεσίες δημόσιας υγείας. Η ανάπτυξη των ιδιωτικών δομών βασίζεται στη σύγχρονη ιατρική τεχνολογία, στην ανώτερη ποιότητα φροντίδας και καθαριότητας, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στις πιο κερδοφόρες υπηρεσίες υγείας.

## 2.1.2 Το σύστημα υγείας της Ελλάδας

Στη δεκαετία του 1980, οι ιδιωτικές κλινικές περιορίστηκαν σημαντικά λόγω της πολιτικής που στόχευε στην ενίσχυση του νεοσύστατου Εθνικού Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ). Συγκεκριμένα, ο νόμος 1397/83 ανέστειλε την έκδοση αδειών για την ίδρυση νέων κλινικών ή την επέκταση των υφιστάμενων. Ωστόσο, μια δεκαετία αργότερα, με το Προεδρικό Διάταγμα 247/91, επιτράπηκε ξανά η ίδρυσή τους, καθώς και η δημιουργία ανεξάρτητων διαγνωστικών μονάδων. Ταυτόχρονα, το ΠΔ 517/91 εισήγαγε νέες, αυστηρότερες προδιαγραφές για τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό των ιδιωτικών κλινικών.

Το 1983, με την ψήφιση του νόμου 1397/1983, δημιουργήθηκε το Εθνικό Σύστημα Υγείας (ΕΣΥ), με στόχο την καθιέρωση ενός δημόσιου συστήματος υγείας που θα εξασφάλιζε ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή κάλυψη για ολόκληρο τον ελληνικό πληθυσμό.

Πριν από την ίδρυση του ΕΟΠΥΥ, η πρωτοβάθμια περίθαλψη προσφερόταν είτε μέσω ιατρών των ασφαλιστικών φορέων, είτε μέσω συμβεβλημένων ιδιωτών ιατρών, είτε μέσω των Κέντρων Υγείας και των νοσοκομείων.

Το 2011, με το Νόμο 3918/2011 συγχωνεύθηκαν τα επτά μεγαλύτερα ασφαλιστικά ταμεία και ο ΕΟΠΥΥ ανέλαβε την ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών υγείας πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας φροντίδας σε ένα ευρύ φάσμα ασφαλισμένων. Στόχος του ήταν η ενιαία και ισότιμη πρόσβαση σε ποιοτικές υπηρεσίες υγείας για όλους τους ασφαλισμένους.

Στο πλαίσιο του ελληνικού συστήματος υγείας, ο ρόλος του κράτους στη χρηματοδότηση της υγειονομικής περίθαλψης είναι σύνθετος, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια περίθαλψη. Συγκεκριμένα:

**Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας:** Το κράτος, μέσω του ΕΟΠΥΥ, χρηματοδοτεί και συνάπτει συμβάσεις τόσο με το δημόσιο σύστημα υγείας όσο και με ιδιωτικούς παρόχους υγειονομικών υπηρεσιών. Αυτό επιτρέπει στους ασφαλισμένους να λαμβάνουν υπηρεσίες από ιδιωτικές δομές με μερική ή πλήρη κάλυψη του κόστους των εξετάσεων, των διαγνωστικών τεστ και άλλων υπηρεσιών από τον ΕΟΠΥΥ.

- Συμβεβλημένοι ιδιώτες: Στο πλαίσιο των συμβάσεων αυτών, οι ιδιωτικοί γιατροί, διαγνωστικά κέντρα και κλινικές που είναι συμβεβλημένοι με τον ΕΟΠΥΥ παρέχουν υπηρεσίες στους ασφαλισμένους σε συμφωνημένες τιμές. Ο ασθενής πληρώνει μόνο

τη συμμετοχή που προβλέπεται (αν υπάρχει), ενώ το υπόλοιπο ποσό καλύπτεται από τον ΕΟΠΥΥ.

- Δημόσιες δομές πρωτοβάθμιας φροντίδας: Το ΕΣΥ, μέσω των κέντρων υγείας, των τοπικών μονάδων υγείας (ΤΟΜΥ), και των περιφερειακών ιατρείων, παρέχει πρωτοβάθμιες υπηρεσίες, που χρηματοδοτούνται απευθείας από το κράτος μέσω των κονδυλίων του ΕΣΥ.

**Δευτεροβάθμια φροντίδα υγείας:** Στον τομέα της δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας, που περιλαμβάνει τις πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες και την περίθαλψη σε νοσοκομειακό επίπεδο, το κράτος διατηρεί τις υπηρεσίες κυρίως εντός του δημοσίου συστήματος υγείας, μέσω του ΕΣΥ.

- Δημόσια νοσοκομεία: Τα δημόσια νοσοκομεία του ΕΣΥ προσφέρουν δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες υπηρεσίες υγείας (νοσηλεία, χειρουργεία, εξειδικευμένες εξετάσεις κ.λπ.) και αποτελούν τον κύριο πυλώνα για την παροχή νοσοκομειακής περίθαλψης. Το κράτος καλύπτει πλήρως το κόστος αυτών των υπηρεσιών για τους ασφαλισμένους μέσω του ΕΟΠΥΥ.
- Ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές: Στον τομέα της δευτεροβάθμιας περίθαλψης, υπάρχουν και ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές που επίσης μπορούν να έχουν συμβάσεις με τον ΕΟΠΥΥ. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους ασφαλισμένους να λαμβάνουν υπηρεσίες και σε ιδιωτικές δομές με μερική ή πλήρη κάλυψη του κόστους από τον οργανισμό. Ωστόσο, το κράτος εξακολουθεί να επικεντρώνει τους πόρους του κυρίως στις δημόσιες δομές, διατηρώντας την ευθύνη για τη νοσοκομειακή περίθαλψη.

Συνολικά, το κράτος με αυτό το υβριδικό σύστημα που περιλαμβάνει τόσο τη δημόσια όσο και την ιδιωτική παροχή υπηρεσιών υγείας, προσπαθεί να εξασφαλίσει την ευρύτερη πρόσβαση των πολιτών σε ποιοτικές υγειονομικές υπηρεσίες, ανεξάρτητα από το εάν παρέχονται από δημόσιες ή ιδιωτικές δομές.

### 2.1.3 Οι επιπτώσεις από την οικονομική κρίση

Με την έναρξη της κρίσης, το σύστημα υγείας αντιμετώπισε σοβαρές προκλήσεις, αναγκάζοντας τη χώρα να καταφύγει σε δανεισμό από διεθνείς αγορές. Η συμφωνία δανεισμού περιλάμβανε την υιοθέτηση συγκεκριμένων μεταρρυθμίσεων σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένου του συστήματος υγείας. Οι απαραίτητες αλλαγές στο σύστημα υγείας επικεντρώνονταν κυρίως στην αναδιάρθρωση της δομής του και τον εκσυγχρονισμό.

Η ανεπαρκής διαχείριση του συστήματος υγείας συνέβαλε στην αύξηση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και του χρέους, κυρίως εξαιτίας των υπερβολικά υψηλών τιμών των υπηρεσιών και της ανεξέλεγκτης χορήγησης φαρμάκων. Αυτές οι πρακτικές, σε συνδυασμό με τη δυσκολία είσπραξης εσόδων, επιβάρυναν περαιτέρω την οικονομική κατάσταση του συστήματος.

Στη συνέχεια, ψηφίστηκαν διάφοροι νόμοι με στόχο τη μείωση των δαπανών, όπως η αλλαγή του τρόπου αποζημίωσης νοσοκομείων, η ανάπτυξη συστήματος προμηθειών υγείας και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών.

Επιπλέον, θεσμοθετήθηκαν μέτρα αύξησης εσόδων, όπως η αύξηση συμμετοχής των πολιτών στο κόστος υπηρεσιών και φαρμάκων, ενώ παράλληλα λήφθηκαν μέτρα για την αύξηση της πρόσβασης σε υπηρεσίες υγείας, όπως το Health Voucher για χαμηλόμισθους και η νοσοκομειακή και φαρμακευτική κάλυψη ανασφάλιστων.

Ωστόσο, λόγω των δημόσιων ελλειμμάτων, οι προϋπολογισμοί της ασφάλισης υφίστανται σημαντικές πιέσεις, ενώ τα δημόσια υγειονομικά ιδρύματα, καθώς και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, αντιμετωπίζουν παρόμοια προβλήματα ρευστότητας και δυσκολίες στην εξυπηρέτηση των δανείων τους, βιώνοντας την ίδια δυσχερή κατάσταση.

Η οικονομική κρίση έχει αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία, οι οποίες, όπως είναι αναμενόμενο, αυξάνουν τη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας. Αυτή η αυξημένη ζήτηση επιβαρύνει κυρίως τις δημόσιες μονάδες υγείας, καθώς έχει διαπιστωθεί ότι, σε περιόδους μείωσης των εισοδημάτων των καταναλωτών, οι ασθενείς τείνουν να στρέφονται προς υπηρεσίες που παρέχουν ασφαλιστική κάλυψη.

Ωστόσο, οι περικοπές στις δαπάνες υγείας οδηγούν σε μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ικανοποίηση και η εξυπηρέτηση των ασθενών.

Παράλληλα, καθώς αυξάνεται η ζήτηση στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας, παρατηρείται αντίστοιχη μείωση στον ιδιωτικό τομέα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων των ιδιωτικών μονάδων υγείας, οδηγώντας τις σε περικοπές στις διοικητικές δαπάνες, μείωση του προσωπικού και περιορισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Τελικά, αυτό οδηγεί σε συνολική συρρίκνωση του ιδιωτικού τομέα υγείας.

Το ελληνικό σύστημα υγείας έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια, κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης και της πανδημίας COVID-19. Μερικές από τις κύριες προκλήσεις και μεταρρυθμίσεις που εφαρμόζονται ή είναι σε εξέλιξη είναι:

- Βελτίωση της πρόσβασης και της ποιότητας υπηρεσιών ΠΦΥ: Οι δομές όπως ο ΤΟΜΥ εισήχθησαν για να ενισχύσουν την πρωτοβάθμια περίθαλψη, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν ελλείψεις, ιδίως στην επαρχία και στα νησιά.
- Ψηφιοποίηση: Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση και η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών υγείας έχουν βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και τη διαφάνεια, αλλά υπάρχει περιθώριο για περαιτέρω βελτιώσεις, όπως η ολοκλήρωση του ηλεκτρονικού ιατρικού φακέλου.
- Χρηματοδότηση: Παρά τις προσπάθειες για αύξηση της χρηματοδότησης του ΕΣΥ, τα δημόσια νοσοκομεία εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν οικονομικές δυσκολίες και ελλείψεις προσωπικού και εξοπλισμού.
- Προσωπικό υγείας: Υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη για ενίσχυση του υγειονομικού προσωπικού, ειδικά σε απομακρυσμένες περιοχές, ενώ το φαινόμενο του brain drain συνεχίζει να προκαλεί προβλήματα στην πρόσληψη ιατρών και νοσηλευτών.

Η πανδημία ανέδειξε τις αδυναμίες και τις προκλήσεις του συστήματος υγείας, αλλά επίσης επέφερε σημαντικές αλλαγές και ενισχύσεις, όπως:

- Η αύξηση των κλινών ΜΕΘ (Μονάδων Εντατικής Θεραπείας).
- Η ανάπτυξη νέων εργαλείων για τον έλεγχο της δημόσιας υγείας (π.χ. εμβολιαστικά κέντρα).

Συμπερασματικά, το ελληνικό σύστημα υγείας βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη, με το κράτος να διατηρεί έναν κεντρικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών υγείας μέσω του ΕΣΥ, ενώ παράλληλα συνεργάζεται με τον ιδιωτικό τομέα για την παροχή υπηρεσιών μέσω του ΕΟΠΥΥ. Παρά τα βήματα προόδου, υπάρχουν ακόμα σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπιστούν, όπως η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, η πρόσβαση σε απομακρυσμένες περιοχές και η καλύτερη χρηματοδότηση του συστήματος.

## 2.2 Σκοπός της Ανάλυσης

Η υγεία και οι ανησυχίες που σχετίζονται γύρω από αυτήν αποτελούν καθημερινό κομμάτι της ζωής κάθε ατόμου. Τα τελευταία χρόνια, οι απαιτήσεις των ασθενών για την ποιότητα της φροντίδας υγείας που λαμβάνουν αυξάνονται συνεχώς. Παρά το γεγονός



ότι το κόστος νοσηλείας και η ποιότητα των υπηρεσιών υγείας ανεβαίνουν, οι επαγγελματίες υγείας προσπαθούν να επικεντρώνονται ακόμα περισσότερο στις ανάγκες των ασθενών, με στόχο να ενισχύσουν το επίπεδο ικανοποίησής τους.

Μετά την κρίση, οι ιδιωτικοί πάροχοι υγείας έχουν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν στην ενίσχυση του συστήματος υγείας της Ελλάδας. Ο στόχος τους πρέπει να είναι να λειτουργούν συμπληρωματικά προς το δημόσιο σύστημα, προσφέροντας καινοτομία, ποιότητα και προσιτές υπηρεσίες υγείας, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα την προσβασιμότητα και την ισοτιμία στην περίθαλψη.

Η ίδρυση μίας μονάδας υγείας αποτελεί μια σημαντική πρωτοβουλία που μπορεί να συμβάλλει στην κάλυψη των αναγκών της κοινότητας και στην προσφορά ποιοτικής φροντίδας στους ασθενείς.

## 2.3 Επενδυτικό Σχέδιο

### 2.3.1 Ταυτότητα Επενδυτικού Σχεδίου

Σκοπός της παρούσας ανάλυσης είναι να παρουσιάσει την ιδέα ίδρυσης μίας νέας μονάδας υγείας. Στόχος της είναι η δημιουργία μίας αξιόπιστης και υψηλής ποιότητας μονάδας υγείας, η οποία θα αποτελεί σημείο αναφοράς για την παροχή φροντίδας στους ασθενείς.

Το όραμα αυτής της νέας μονάδας είναι να γίνει σημείο αναφοράς στον χώρο της υγειονομικής φροντίδας, τόσο σε τοπικό όσο και σε ευρύτερο επίπεδο. Με την επίτευξη της αποστολής της, η μονάδα επιδιώκει να:

- Παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες υγείας που καλύπτουν τις ανάγκες των ασθενών σε όλο το φάσμα της πρωτοβάθμιας φροντίδας.
- Καθιερωθεί ως αξιόπιστη επιλογή για ασθενείς που αναζητούν ποιοτική και αποτελεσματική υγειονομική φροντίδα.
- Συμβάλλει στην πρόοδο και ανάπτυξη της ιατρικής επιστήμης μέσα από τη συνεργασία με ερευνητικούς και ακαδημαϊκούς φορείς.

Όσον αφορά τη σύσταση της εν λόγω εταιρείας, αυτή πρόκειται να λάβει τη νομική μορφή και τα χαρακτηριστικά της Ανώνυμης Εταιρείας (Α.Ε.). Η επωνυμία της επιχείρησης,

όπως αυτή πρόκειται να οριστεί από το καταστατικό ίδρυσής της, θα είναι “PrimeCare Diagnostics” και η έδρα της θα βρίσκεται στο Νομό Αττικής.

Η ίδρυση αυτής της μονάδας θα δημιουργήσει μία δομή που θα θέσει νέα πρότυπα στον τομέα της φροντίδας υγείας και θα λειτουργήσει ως καταλύτης για τη βελτίωση των συνθηκών υγείας στην περιοχή.

### 2.3.2 Ιδρυτές επενδυτικού σχεδίου

Ιδρυτές της υπό μελέτη εταιρείας θα είναι ο Νικόλαος Παπαδάκης, ο οποίος είναι έμπειρος καρδιολόγος με σπουδές στην Αθήνα και μεταπτυχιακές σπουδές στο εξωτερικό, ενώ έχει ζήσει τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό και σκοπός του είναι η βαθιά κατανόηση των αναγκών των ασθενών και των κλινικών πρακτικών. Επίσης, βασικός μέτοχος στην εταιρεία θα είναι η Ελένη Κυριακάκη, η οποία διαθέτει πολυετή εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα της υγείας στην Ελλάδα και με τις ικανότητές που διαθέτει στις επιχειρησιακές διαδικασίες και στους κανονισμούς στον τομέα της υγείας, θα επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης. Ένας ακόμη ιδρυτής της εταιρείας θα είναι ο Βλάχος Μιχαήλ, ο οποίος είναι επαγγελματίας ετών στο Χρηματοοικονομικό Τομέα και διαθέτει μακροχρόνια εμπειρία στη χρηματοοικονομική διαχείριση, ενώ η τέταρτη ιδρυτής της εταιρείας θα είναι η Μαρία Δασκαλοπούλου, η οποία είναι δικηγόρος με εμπειρία στη νομοθεσία της υγειονομικής περίθαλψης και των ιατρικών επιχειρήσεων. Ο κύριος Παπαδάκης κατέχει ποσοστό 40% του μετοχικού κεφαλαίου, ενώ το υπόλοιπο κατανέμεται ισόποσα στους άλλους τρεις ιδρυτές της εταιρείας.

### 2.3.3 Συνοπτική περιγραφή

Το επενδυτικό σχέδιο θα εστιάζει στην ίδρυση και λειτουργία ενός σύγχρονου διαγνωστικού κέντρου στην Ελλάδα. Το κέντρο θα προσφέρει μια ευρεία γκάμα διαγνωστικών εξετάσεων, εστιάζοντας σε τομείς με υψηλή ζήτηση, όπως:

- Απεικονιστικές εξετάσεις (ακτινογραφίες, αξονικές τομογραφίες, μαγνητικές τομογραφίες)
- Εργαστηριακές εξετάσεις (αιματολογικές, βιοχημικές, μικροβιολογικές)
- Αλλεργιολογικές εξετάσεις
- Εξετάσεις πρόληψης

Η αγορά στόχος του συγκεκριμένου διαγνωστικού κέντρου θα είναι ιδιώτες ασθενείς, ασφαλιστικές εταιρείες, δημόσιοι φορείς καθώς και εταιρείες.

Σκοπός του κέντρου είναι να διαφοροποιηθεί και να εστιάσει στο σύγχρονο εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, την άριστη εξυπηρέτηση πελατών, τους σύντομους χρόνους αναμονής, τις ανταγωνιστικές τιμές και το έμπειρο και εξειδικευμένο ιατρικό και τεχνικό προσωπικό.

Επιπλέον, ένας ακόμη στόχος της εταιρείας είναι να επεκταθεί σε βάθος πενταετίας στην αγορά των απομακρυσμένων περιοχών, όπως στα νησιά, με την εξαγορά των μικρών μικροβιολογικών κέντρων ή την ίδρυση νέων.

#### 2.3.4 Νομοθεσίες που διέπουν το Επενδυτικό Σχέδιο

Η ίδρυση και λειτουργία διαγνωστικού κέντρου στην Ελλάδα διέπεται από ένα πλέγμα νόμων και κανονισμών. Οι σημαντικότεροι αυτών είναι οι ακόλουθοι:

- **Νόμος 4500/2012:** Ρυθμίζει το πλαίσιο λειτουργίας των ιδιωτικών μονάδων υγείας, συμπεριλαμβανομένων των διαγνωστικών κέντρων. Ορίζει τις προϋποθέσεις αδειοδότησης, τις απαιτούμενες υποδομές και εξοπλισμό, καθώς και τους κανόνες λειτουργίας.
- **Νόμος 3522/2007:** Αφορά την άσκηση του ιατρικού επαγγέλματος στην Ελλάδα. Ορίζει τις προϋποθέσεις για την απόκτηση άδειας άσκησης ιατρικού επαγγέλματος, καθώς και τις υποχρεώσεις των ιατρών.
- **Νόμος 2669/1998:** Αφορά την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Θεσπίζει κανόνες για την επεξεργασία και προστασία των προσωπικών δεδομένων των ασθενών.
- **Υπουργική Απόφαση Α5/2013:** Ορίζει τις προδιαγραφές για τον εξοπλισμό και τις υποδομές των διαγνωστικών κέντρων.
- **Υπουργική Απόφαση 16/2010:** Καθορίζει τα πρότυπα λειτουργίας και τους κανόνες καλής πρακτικής για τα διαγνωστικά κέντρα.
- **Υπουργική Απόφαση 17/2010:** Ορίζει τις διαδικασίες για την αδειοδότηση και λειτουργία των διαγνωστικών κέντρων.
- **Κανονισμοί 953/2004 και 954/2004:** Αφορούν την ασφάλεια των ιατρικών συσκευών και των in vitro διαγνωστικών ιατρικών συσκευών, αντίστοιχα.
- **Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων:** Καθορίζει τους κανόνες για την επεξεργασία και προστασία των προσωπικών δεδομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

### 2.3.5 Κόστος Εκπόνησης της Μελέτης

Η πλήρης διεκπεραίωση της μελέτης θα απαιτήσει 5 μήνες και το κόστος θα ανέλθει στα 10.500 €. Στο σημείο αυτό, σημειώνουμε ότι το κόστος εκπόνησης της μελέτης συνοδεύεται από έξοδα για έρευνα αγοράς και ανταγωνισμού, ταξίδια, έξοδα για τις τεχνικές μελέτες καθώς και λοιπά έξοδα που προέκυψαν για υλικά και χρήση υπηρεσιών (ερωτηματολόγια, παράβολα κτλ).

## Κεφάλαιο 3 Ανάλυση της Αγοράς, Στρατηγική και Μάρκετινγκ

### 3.1 Ανάλυση και Γενικά Χαρακτηριστικά Του Κλάδου

Τα πρώτα μικροβιολογικά και ακτινολογικά εργαστήρια υπό τη μορφή κεφαλαιουχικών εταιρειών άρχισαν να λειτουργούν στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970, ενώ τα διαγνωστικά κέντρα κάνουν την εμφάνισή τους από το 1980 και μετά.

Μετά το 1985 παρουσίασαν ιδιαίτερη ανάπτυξη και μετεξελίχθηκαν σε μεγάλες διαγνωστικές μονάδες. Μάλιστα, εξαιτίας του θεσμικού πλαισίου που έθετε «εμπόδια» στην ίδρυση νέων κλινικών και την επέκταση παλαιότερων, ιδιωτικοί φορείς που επιθυμούσαν να δραστηριοποιηθούν στον κλάδο της υγείας αναγκάστηκαν να στραφούν στην ίδρυση διαγνωστικών κέντρων.

Η έντονη ζήτηση για εξειδικευμένες και αναβαθμισμένες διαγνωστικές υπηρεσίες, οδήγησε τις μεγάλες μονάδες του κλάδου στην υλοποίηση σημαντικών επενδύσεων για τον εξοπλισμό τους. Η λύση της χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing) μέσω της οποίας πολλά εξεταστικά κέντρα χρηματοδοτούν τον πάγιο ιατρομηχανολογικό τους εξοπλισμό, είναι αρκετά διαδεδομένη στον κλάδο.

Εκτός των μεγάλων πολυδύναμων διαγνωστικών κέντρων, αρκετά σε αριθμό είναι τα μικρά τοπικά μικροβιολογικά εργαστήρια, τα οποία συχνά απευθύνονται σε μεγαλύτερα κέντρα για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εξετάσεων, καθώς δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν πάντοτε στις ανάγκες των πελατών τους λόγω έλλειψης του απαιτούμενου εξοπλισμού.

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες παρατηρήθηκαν σημαντικές ανακατατάξεις στο χώρο των ιδιωτικών θεραπευτηρίων, καθώς μικρές περιφερειακές μονάδες απορροφήθηκαν, εξαγοράστηκαν ή συγχωνεύτηκαν με μεγαλύτερες.

Από την μία πλευρά, η δυσκολία των περισσότερων μικρών μονάδων του κλάδου να ανταποκριθούν στη ραγδαία εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας και από την άλλη το πολύ υψηλό κόστος κατασκευής και εξοπλισμού μιας νέας θεραπευτικής μονάδας σε συνδυασμό με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, αποτέλεσαν τους δύο βασικούς λόγους που οδήγησαν στη στρατηγική των εξαγορών – συγχωνεύσεων - απορροφήσεων μικρότερων μονάδων από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Σχετικά με τον αριθμό των επιχειρήσεων του κλάδου στην Ελλάδα, το 2023 υπολογίζονται στις 150 ιδιωτικές κλινικές, 45 κέντρα αποκατάστασης και αποθεραπείας και περίπου 2.800 διαγνωστικά κέντρα, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί ο κλάδος υπολογίζονται στους 30.000 με στοιχεία του 2022.

Όσον αφορά το συνολικό μέγεθος της αγοράς με στοιχεία του 2022, απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

• Συνολικό μέγεθος αγοράς (2022)	€1.908 εκ.
➢ Γενικές κλινικές	€1.064 εκ.
➢ Κέντρα αποκατάστασης και αποθεραπείας	€81 εκ.
➢ Ψυχιατρικές κλινικές	€52 εκ.
➢ Μαιευτικές κλινικές	€243 εκ.
➢ Διαγνωστικά κέντρα	€468 εκ.

Πίνακας 1 Μέγεθος αγοράς του κλάδου 2022

Σχετικά με τη γεωγραφική κατανομή των ιδιωτικών χώρων υγείας, η πλειοψηφία τους βρίσκεται συγκεντρωμένη στην περιφέρεια της Αθήνας και ακολουθεί η περιφέρεια της Θεσσαλονίκης.

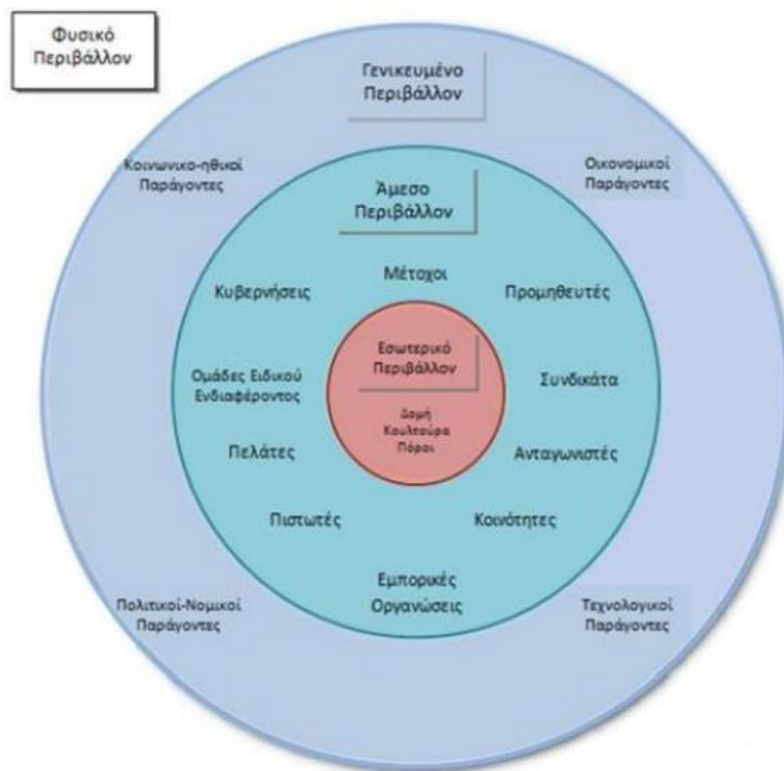
Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υγείας διακρίνονται και διαφοροποιούνται μεταξύ τους βάσει κάποιων ανταγωνιστικών χαρακτηριστικών, τόσο ποιοτικών, όσο και ποσοτικών.

### 3.2 Στοιχεία Περιβάλλοντος

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται και εξελίσσονται σε ένα περίπλοκο περιβάλλον που περιλαμβάνει οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές, ηθικές και κοινωνικές παραμέτρους. Η στρατηγική που θα επιλέξει η επιχείρηση επηρεάζεται από το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αναπτύσσεται. Επομένως, οι επιχειρήσεις δεν προσαρμόζουν

απλώς τη στρατηγική τους, αλλά την καθορίζουν εξ αρχής με βάση τις μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του εσωτερικού τους περιβάλλοντος.

Στη σημερινή εποχή, η ανάγκη για ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για να εντοπιστούν και να αξιολογηθούν σημαντικά γεγονότα και τάσεις που επικρατούν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών πρέπει να εστιάζονται στις εμφανιζόμενες τάσεις και στα γεγονότα που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα.



Διάγραμμα 1 Μεταβλητές περιβάλλοντος

Όπως φαίνεται παραπάνω, υπάρχουν τρεις τύποι εξωτερικού περιβάλλοντος: το φυσικό περιβάλλον, το μακροπεριβάλλον ή γενικευμένο και το μικροπεριβάλλον ή άμεσο περιβάλλον.

Το άμεσο περιβάλλον επηρεάζει έναν συγκεκριμένο κλάδο και περιλαμβάνει παράγοντες όπως η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, ο υφιστάμενος ανταγωνισμός, η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, η απειλή από νεοεισερχόμενες εταιρείες και η απειλή από υποκατάστατα, σύμφωνα με το Υπόδειγμα του Porter.

Από την άλλη, το γενικευμένο περιβάλλον επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις και περιλαμβάνει την ανάλυση PEST, η οποία εξετάζει το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικοπολιτισμικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Τέλος, το φυσικό περιβάλλον σχετίζεται με φυσικά φαινόμενα όπως σεισμοί, ηφαίστεια και τυφώνες, που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση.

### 3.2.1 Μακροοικονομικό περιβάλλον

Με την ανάλυση του μακροπεριβάλλοντος, η επιχείρηση επιδιώκει να εντοπίσει και να αξιοποιήσει πιθανές ευκαιρίες, καθώς και να αποφύγει ενδεχόμενες απειλές. Ο σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να αναγνωρίσει τις κρίσιμες μεταβλητές που επηρεάζουν την επιχείρηση, δίνοντάς της τη δυνατότητα να αντιδράσει άμεσα και αποτελεσματικά στις μεταβαλλόμενες εξωτερικές συνθήκες. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της και ενισχύει τη θέση της τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Η ανάλυση, λοιπόν, του μακροπεριβάλλοντος ή γενικευμένου περιβάλλοντος της εταιρείας μας γίνεται πάνω στους παρακάτω τέσσερις πυλώνες:

#### **Πολιτικό περιβάλλον**

Το πολιτικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στον χώρο της υγείας επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες και μεταβλητές που σχετίζονται με την κυβερνητική πολιτική και νομοθεσία. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα τη λειτουργία, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Ορισμένα από τα κύρια στοιχεία του πολιτικού περιβάλλοντος στον χώρο της υγείας περιλαμβάνουν:

**Νομοθεσία και Κανονισμοί Υγείας:** Οι κανονισμοί που διέπουν τη λειτουργία των υγειονομικών εγκαταστάσεων, καθώς και η συμμόρφωση με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, είναι κρίσιμοι. Η νομοθεσία για την αδειοδότηση, την πιστοποίηση και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις.

**Πολιτικές Υγείας και Ασφαλιστικά Ταμεία:** Οι κυβερνητικές πολιτικές σχετικά με την υγειονομική κάλυψη, τα δημόσια και ιδιωτικά ασφαλιστικά ταμεία, και οι ρυθμίσεις για τις πληρωμές και τις αποζημιώσεις μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην πορεία της επιχείρησης.

**Δημόσια Πολιτική και Υγεία:** Οι πολιτικές αποφάσεις που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία, όπως οι εμβολιασμοί, οι πρωτοβουλίες για την πρόληψη ασθενειών και οι καμπάνιες για την προαγωγή της υγείας, μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας.

**Διεθνείς Σχέσεις και Συμφωνίες:** Οι διεθνείς σχέσεις και οι συμφωνίες μεταξύ χωρών, όπως οι συμφωνίες για την εισαγωγή φαρμάκων και ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, καθώς και οι συνεργασίες για την αντιμετώπιση παγκόσμιων υγειονομικών κρίσεων, μπορούν να επηρεάσουν την προμήθεια και τη διανομή προϊόντων και υπηρεσιών υγείας.

**Νομικό Πλαίσιο για την Προστασία των Δεδομένων:** Οι νόμοι που αφορούν την προστασία των προσωπικών δεδομένων των ασθενών, όπως ο Γενικός Κανονισμός Προστασίας Δεδομένων (GDPR) στην Ε.Ε., επιβάλλουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις στις επιχειρήσεις υγείας για τη διαχείριση και την προστασία των δεδομένων αυτών.

**Πολιτική Σταθερότητα:** Η γενική πολιτική σταθερότητα και η κατάσταση του πολιτικού κλίματος μιας χώρας μπορούν να επηρεάσουν το επιχειρηματικό περιβάλλον και την εμπιστοσύνη των επενδυτών στον τομέα της υγείας.

### **Οικονομικό περιβάλλον**

Το οικονομικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στον χώρο της υγείας περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τις οικονομικές αποφάσεις, την απόδοση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Οι κύριοι παράγοντες του οικονομικού περιβάλλοντος στον χώρο της υγείας είναι οι εξής:

**Οικονομική Σταθερότητα:** Η γενική οικονομική σταθερότητα μιας χώρας επηρεάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα. Μια οικονομία σε ανάπτυξη δημιουργεί ευκαιρίες για επενδύσεις και ανάπτυξη στον τομέα της υγείας, ενώ μια οικονομία σε ύφεση μπορεί να μειώσει τη ζήτηση για υπηρεσίες υγείας λόγω μειωμένης αγοραστικής δύναμης.

**Εισοδήματα και Δαπάνες Υγείας:** Το επίπεδο εισοδήματος των πολιτών επηρεάζει τις δαπάνες τους για υγειονομικές υπηρεσίες. Υψηλότερα εισοδήματα συχνά οδηγούν σε αυξημένη ζήτηση για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας, ενώ χαμηλότερα εισοδήματα μπορεί να αυξήσουν την εξάρτηση από δημόσια και ασφαλιστικά συστήματα υγείας.

**Δημόσιες Δαπάνες και Χρηματοδότηση Υγείας:** Οι κυβερνητικές δαπάνες για την υγεία, οι προϋπολογισμοί για δημόσια νοσοκομεία και οι χρηματοδοτήσεις για υγειονομικές υπηρεσίες επηρεάζουν άμεσα τις επιχειρήσεις στον χώρο της υγείας. Οι



περικοπές ή οι αυξήσεις στις δημόσιες δαπάνες μπορούν να επηρεάσουν την οικονομική βιωσιμότητα των ιδιωτικών και δημόσιων παροχών υγείας.

**Ασφαλιστικά Συστήματα:** Τα συστήματα υγείας και ασφάλισης, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων και ιδιωτικών ασφαλιστικών ταμείων, επηρεάζουν τη ροή των εσόδων στις υγειονομικές επιχειρήσεις. Οι μεταρρυθμίσεις στα ασφαλιστικά συστήματα μπορούν να επηρεάσουν τις πληρωμές και τις αποζημιώσεις προς τους παρόχους υγείας.

**Κόστος Φαρμάκων και Ιατροτεχνολογικού Εξοπλισμού:** Οι τιμές των φαρμάκων, των ιατροτεχνολογικών προϊόντων και του εξοπλισμού αποτελούν σημαντικό μέρος του κόστους λειτουργίας των υγειονομικών επιχειρήσεων. Οι μεταβολές στις τιμές αυτών των προϊόντων, οι διαπραγματεύσεις με προμηθευτές και οι ρυθμίσεις τιμολόγησης επηρεάζουν άμεσα τα οικονομικά των επιχειρήσεων υγείας.

**Επενδύσεις και Χρηματοδότηση:** Η πρόσβαση σε κεφάλαια, οι επενδύσεις σε νέες υποδομές, η χρηματοδότηση της έρευνας και ανάπτυξης και οι δυνατότητες δανεισμού επηρεάζουν την ανάπτυξη και την επέκταση των υγειονομικών επιχειρήσεων.

**Φορολογικό Καθεστώς:** Οι φορολογικές πολιτικές και τα κίνητρα που παρέχονται στις υγειονομικές επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία τους και τα κέρδη τους. Οι φοροαπαλλαγές, οι επιδοτήσεις και οι χρηματοδοτήσεις μπορούν να μειώσουν το κόστος και να ενισχύσουν την ανάπτυξη.

### **Κοινωνικό περιβάλλον**

Το κοινωνικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στον χώρο της υγείας περιλαμβάνει διάφορους κοινωνικούς παράγοντες και τάσεις που επηρεάζουν τη λειτουργία, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητά της. Ορισμένοι από τους κύριους κοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις περιλαμβάνουν:

**Δημογραφικές Αλλαγές:** Οι αλλαγές στη σύνθεση του πληθυσμού, όπως η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής και η μετανάστευση, επηρεάζουν τη ζήτηση για συγκεκριμένες υπηρεσίες υγείας και την προσαρμογή των υγειονομικών παροχών.

**Κοινωνικές Τάσεις:** Οι τάσεις που σχετίζονται με τον τρόπο ζωής, όπως η αύξηση των χρόνιων ασθενειών λόγω κακής διατροφής και έλλειψης άσκησης, καθώς και οι αλλαγές στις προτιμήσεις για φυσικές και εναλλακτικές θεραπείες, μπορούν να διαμορφώσουν τη ζήτηση για διαφορετικές υγειονομικές υπηρεσίες.

**Εκπαίδευση και Ευαισθητοποίηση:** Η εκπαίδευση και η ευαισθητοποίηση του κοινού σχετικά με θέματα υγείας, πρόληψης ασθενειών και υγιεινής διαβίωσης επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ασθενών και τη ζήτηση για προληπτικές και θεραπευτικές υπηρεσίες.

**Κοινωνικές Ανισότητες:** Οι κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες μπορούν να επηρεάσουν την πρόσβαση σε υγειονομικές υπηρεσίες και την ποιότητα της περίθαλψης. Οι επιχειρήσεις στον χώρο της υγείας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες των ευάλωτων και μειονεκτούντων ομάδων.

**Στάσεις και Αξίες:** Οι στάσεις και οι αξίες της κοινωνίας σχετικά με την υγεία, την ευημερία και την ποιότητα ζωής επηρεάζουν τις προσδοκίες των ασθενών και τις απαιτήσεις από τις υγειονομικές υπηρεσίες.

### **Τεχνολογικό Περιβάλλον**

Το τεχνολογικό περιβάλλον μιας επιχείρησης στον χώρο της υγείας περιλαμβάνει τις εξελίξεις και τις καινοτομίες στην τεχνολογία που επηρεάζουν τη λειτουργία, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Ορισμένοι από τους κύριους τεχνολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις είναι οι εξής:

**Ιατρική Τεχνολογία και Εξοπλισμός:** Η ανάπτυξη και η χρήση προηγμένων ιατρικών συσκευών, όπως απεικονιστικές τεχνολογίες (MRI, CT scans), χειρουργικά ρομπότ, καινοτόμα διαγνωστικά εργαλεία και θεραπείες, επηρεάζουν την ποιότητα και την ακρίβεια των υγειονομικών υπηρεσιών.

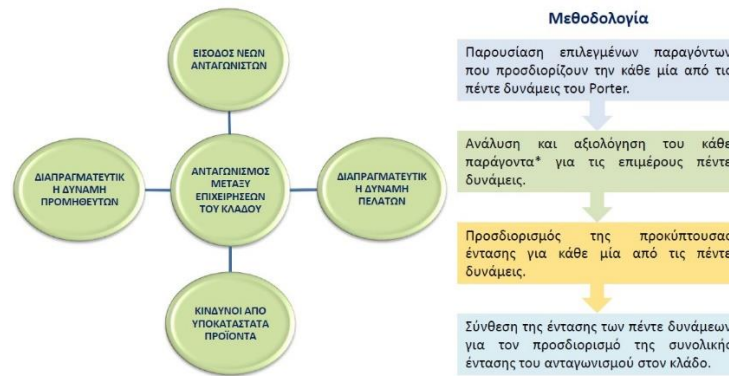
**Ηλεκτρονικά Αρχεία Υγείας (EHR):** Η ψηφιοποίηση των ιατρικών αρχείων και η χρήση ηλεκτρονικών αρχείων υγείας διευκολύνουν την αποθήκευση, την πρόσβαση και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των υγειονομικών επαγγελματιών.

**Φορητές Συσκευές και Εφαρμογές Υγείας:** Οι φορητές συσκευές (wearables) και οι εφαρμογές υγείας που παρακολουθούν δεδομένα υγείας σε πραγματικό χρόνο, όπως οι μετρήσεις καρδιακού ρυθμού, οι θερμίδες, ο ύπνος και η φυσική δραστηριότητα, μπορούν να βοηθήσουν στην πρόληψη και τη διαχείριση χρόνιων ασθενειών.

**Τεχνητή Νοημοσύνη (AI) και Μηχανική Μάθηση:** Η τεχνητή νοημοσύνη και η μηχανική μάθηση χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της διάγνωσης, την πρόβλεψη αποτελεσμάτων υγείας, την ανάλυση μεγάλων δεδομένων υγείας και την αυτοματοποίηση διοικητικών διαδικασιών.

**Βιοτεχνολογία:** Οι εξελίξεις στη βιοτεχνολογία, όπως η γονιδιακή θεραπεία, οι βιολογικές θεραπείες και η χρήση βλαστοκυττάρων, ανοίγουν νέες δυνατότητες για τη θεραπεία ασθενειών και τη βελτίωση της υγείας των ασθενών.

### 3.2.2 Μικροπεριβάλλον



Διάγραμμα 2 Υπόδειγμα Porter

### Είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο

**Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Η εγχώρια αγορά των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας παρουσίασε αύξηση κατά την περίοδο 2014-2022, με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 3,8%. Ιδιαίτερα το 2021, η ανάπτυξη των γενικών κλινικών και των διαγνωστικών κέντρων, λόγω της πανδημίας Covid-19, οδήγησε σε άνοδο του κλάδου κατά 17,2% σε σύγκριση με το 2020. Αυτές οι εξελίξεις αναδεικνύουν την ανάγκη για πιο λεπτομερή ανάλυση (ανά κατηγορία) σχετικά με την πιθανή είσοδο νέων επιχειρήσεων στον τομέα.

**Πρόσβαση σε τεχνολογία και τεχνογνωσία:** Η ανάγκη για εξειδικευμένη τεχνολογία και τεχνογνωσία δημιουργεί σημαντικά εμπόδια για την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

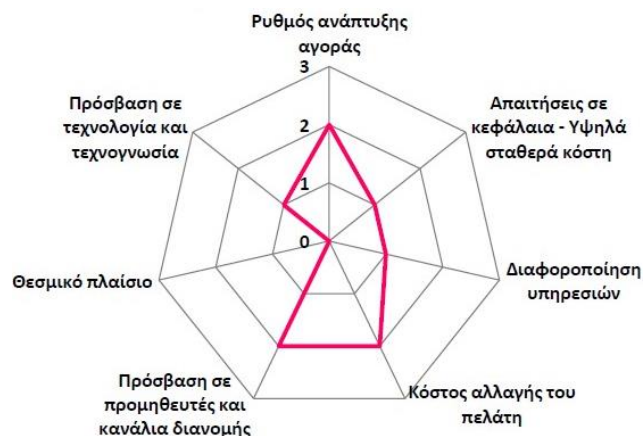
**Θεσμικό πλαίσιο:** Το θεσμικό πλαίσιο επιβάλλει αυστηρούς περιορισμούς και προϋποθέσεις για την αδειοδότηση ιδιωτικών κλινικών και την ίδρυση διαγνωστικών κέντρων, απαιτώντας την πλειοψηφία των μετόχων να αποτελείται από ιατρούς.

**Πρόσβαση σε προμηθευτές και κανάλια διανομής:** Οι ιδιωτικοί πάροχοι υγείας προμηθεύονται κυρίως από επιχειρήσεις που διαθέτουν ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό, υγειονομικό υλικό, φάρμακα και τρόφιμα. Η εύκολη πρόσβαση σε αυτούς τους προμηθευτές αποτελεί παράγοντα που διευκολύνει την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.

**Κόστος αλλαγής του πελάτη:** Η διαφοροποίηση στις υπηρεσίες υγείας, ειδικά όσον αφορά την ποιότητα, αυξάνει το κόστος αλλαγής για τον πελάτη. Παρ' όλα αυτά, οι οικονομικές συνθήκες οδηγούν πολλούς να επιλέγουν πιο προσιτές λύσεις, ακόμα κι αν αυτό σημαίνει χαμηλότερη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

**Απαιτήσεις σε κεφάλαια - Υψηλά σταθερά κόστη:** Η είσοδος νέων επιχειρήσεων στον κλάδο καθίσταται δύσκολη, καθώς απαιτούνται υψηλές επενδύσεις για την αγορά σύγχρονου ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς και για την απόκτηση γης. Αυτοί οι παράγοντες, σε συνδυασμό με την δυσμενή οικονομική συγκυρία, αποτελούν σημαντικά εμπόδια.

**Διαφοροποίηση υπηρεσιών:** Η διαφοροποίηση μεταξύ των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου είναι έντονη και βασίζεται σε παράγοντες όπως η ποιότητα και η ποικιλία των υπηρεσιών, η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών και ιατρικών εξελίξεων, η τιμολογιακή πολιτική, οι προωθητικές ενέργειες (όπως πακέτα προσφορών), η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η γεωγραφική κάλυψη και οι συνεργασίες με ασφαλιστικές εταιρείες.



Διάγραμμα 3 Υπόδειγμα Porter- Είσοδος νέων επιχειρήσεων

### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

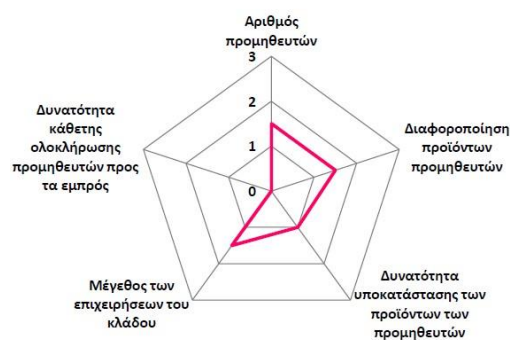
**Αριθμός προμηθευτών:** Η ύπαρξη επαρκούς αριθμού προμηθευτών, όπως εταιρείες ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού, υγειονομικού υλικού, φαρμάκων και τροφίμων, μειώνει τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Το μέγεθος και η εξειδίκευση κάθε προμηθευτή παίζουν επίσης ρόλο στον περιορισμό αυτής της δύναμης.

**Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προμηθευτών προς τα εμπρός:** Δεν υφίσταται η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός.

**Μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου:** Οι μεγάλοι όμιλοι του κλάδου απολαμβάνουν σημαντική διαπραγματευτική ισχύ απέναντι στους προμηθευτές τους, χάρη στις μεγάλες παραγγελίες και την ισχυρή τους παρουσία στην αγορά. Αντίθετα, οι μικρότερες επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον διακανονισμό των πληρωμών, καθώς καλούνται να συνεργαστούν με μεγάλες φαρμακευτικές εταιρείες, φαρμακαποθήκες και προμηθευτές ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού.

**Διαφοροποίηση προϊόντων προμηθευτών:** Η διαφοροποίηση των προϊόντων των προμηθευτών έγκειται κυρίως στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που προσφέρουν (νέα τεχνολογία, απαραίτητες πιστοποιήσεις, ασφάλεια εφαρμογής), με τις περισσότερες εξειδικευμένες επιχειρήσεις να διαθέτουν υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη.

**Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:** Υπάρχει περιορισμένη δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών, γεγονός που αυξάνει τη διαπραγματευτική τους δύναμη.



Διάγραμμα 4 Υπόδειγμα Porter- Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

## Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

**Αριθμός πελατών:** Ο κύριος πελάτης των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας είναι ο ΕΟΠΠΥ και τα υπόλοιπα ασφαλιστικά ταμεία, τα οποία διαθέτουν ιδιαίτερα ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη. Επίσης, οι ασφαλιστικές εταιρείες αποτελούν σημαντικούς πελάτες με επίσης ισχυρή διαπραγματευτική ισχύ, ενώ η διαπραγματευτική δύναμη των μεμονωμένων πελατών ή ασθενών θεωρείται περιορισμένη.

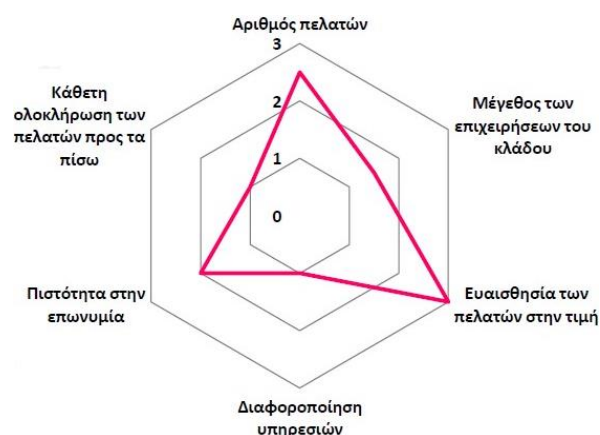
**Κάθετη ολοκλήρωση των πελατών προς τα πίσω:** Η δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των πελατών προς τα πίσω υφίσταται μόνο στην περίπτωση των ασφαλιστικών εταιρειών που δημιουργούν ιδιόκτητες ιατρικές μονάδες.

**Πιστότητα στην επωνυμία:** Λόγω της «ευαίσθητης» φύσης των υπηρεσιών υγείας υπάρχει πιστότητα στις επιχειρήσεις που έχουν καλή «φήμη» και εμπιστεύεται ο πελάτης, το οποίο αυξάνει τη διαπραγματευτική δύναμη των επιχειρήσεων του κλάδου.

**Διαφοροποίηση υπηρεσιών:** Η διαφοροποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών αφορά στην ποιότητα και το εύρος τους, την προσαρμογή στις τεχνολογικές και ιατρικές εξελίξεις, την τιμολογιακή πολιτική, τις προωθητικές ενέργειες (πακέτα προσφορών), την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη γεωγραφική κάλυψη και τη σύναψη συνεργασιών με ασφαλιστικές εταιρίες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κλάδου καθώς και αυτές που παρουσιάζουν εξειδίκευση διαθέτουν αυξημένη διαπραγματευτική δύναμη.

**Ευαισθησία των πελατών στην τιμή:** Λόγω των οικονομικών συνθηκών, οι πελάτες εμφανίζουν αυξημένη ευαισθησία στις τιμές. Ορισμένες εταιρείες του κλάδου έχουν ήδη προχωρήσει σε αναπροσαρμογή των τιμολογίων τους, προσφέροντας πακέτα υπηρεσιών και επεκτείνοντας τις συνεργασίες τους με ασφαλιστικές εταιρείες.

**Μέγεθος των επιχειρήσεων του κλάδου:** Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται αύξηση των εξαγορών και συγχωνεύσεων μεταξύ των εταιρειών του κλάδου. Στις περιπτώσεις των μεγάλων ομίλων, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών είναι περιορισμένη. Αντίθετα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προκειμένου να επιβιώσουν, μειώνουν τις τιμές τους, γεγονός που ενισχύει τη διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.



Διάγραμμα 5 Υπόδειγμα Porter- Διαπραγματευτική δύναμη πελατών

## Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες

**Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων:** Η παροχή υπηρεσιών υγείας από τον ιδιωτικό τομέα μπορεί να αντικατασταθεί από τις αντίστοιχες υπηρεσίες του Δημόσιου Συστήματος Υγείας (ΕΣΥ), καθώς και, σε κάποιο βαθμό, από τις υπηρεσίες υγείας που προσφέρουν τα μεγάλα ασφαλιστικά ταμεία.

**Κόστος στροφής προς υποκατάστατα:** Το κόστος στροφής προς τις δημόσιες υπηρεσίες υγείας συνδέεται με την ποιότητα, την ταχύτητα εξυπηρέτησης και τον ιατροτεχνολογικό και υγειονομικό εξοπλισμό. Λόγω της περιορισμένης ικανοποίησης και εμπιστοσύνης προς το δημόσιο σύστημα υγείας, το κόστος στροφής θεωρείται υψηλό.

**Τιμή κοντινών υποκατάστατων:** Η πολύ χαμηλότερη τιμή των υποκατάστατων υπηρεσιών μπορεί να αποτελέσει απειλή για τις ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας.



Διάγραμμα 6 Υπόδειγμα Porter- Απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες

## Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

**Ρυθμός ανάπτυξης αγοράς:** Το συνολικό μέγεθος της εγχώριας αγοράς των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας παρουσιάζει αύξηση τα τελευταία χρόνια. Ο ανταγωνισμός στον κλάδο είναι έντονος, κυρίως μεταξύ των επιχειρήσεων ίσης δυναμικότητας και μεγέθους, καθώς επιδιώκουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους στο αντικείμενο δραστηριότητάς τους.

**Εμπόδια εξόδου:** Τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι σημαντικά, καθώς απαιτούνται υψηλά κεφάλαια για την κάλυψη των αναγκών σε πάγια περιουσιακά στοιχεία, εξοπλισμό και προσωπικό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού στον κλάδο.

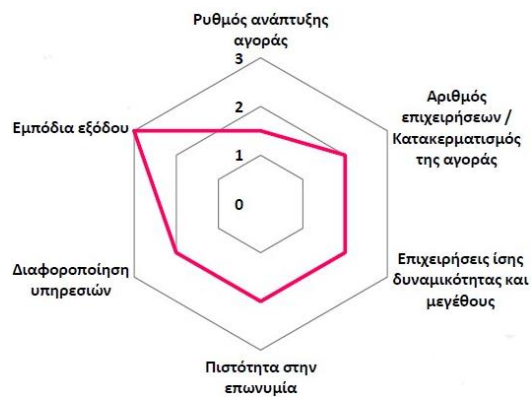
**Διαφοροποίηση υπηρεσιών:** Έντονος είναι ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου και εστιάζεται στην ποιότητα και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών, την

προσαρμογή στις τεχνολογικές και ιατρικές εξελίξεις, την τιμολογιακή πολιτική, τις προωθητικές ενέργειες, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, τη γεωγραφική κάλυψη και τη σύναψη συνεργασιών με ασφαλιστικές εταιρίες.

**Πιστότητα στην επωνυμία:** Λόγω της «ευαίσθητης» φύσης των υπηρεσιών υγείας υπάρχει πιστότητα στις επιχειρήσεις που έχουν καλή «φήμη» και εμπιστεύεται ο πελάτης.

**Επιχειρήσεις ίσης δυναμικότητας και μεγέθους:** Στον κλάδο λειτουργούν επιχειρήσεις με παρόμοια δυναμικότητα και μέγεθος, είτε πρόκειται για μεγάλες είτε για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι έντονος, αλλά παρουσιάζει διαφορετικά χαρακτηριστικά ανάλογα με την κατηγορία μεγέθους της κάθε επιχείρησης.

**Αριθμός επιχειρήσεων / Κατακερματισμός της αγοράς:** Στον κλάδο λειτουργεί ένας μικρός αριθμός μεγάλων επιχειρήσεων με ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, ενώ οι υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίου μεγέθους. Η συγκέντρωση του κλάδου στις λίγες μεγάλες επιχειρήσεις αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ τους, ενώ οι μικρότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται κυρίως σε τοπικό επίπεδο για ένα πολύ μικρότερο μερίδιο αγοράς. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι ιδιαίτερα έντονη στις γενικές κλινικές και τα διαγνωστικά κέντρα, κυρίως λόγω του μεγάλου αριθμού των επιχειρήσεων, της παρουσίας μεγάλων ομίλων και των υψηλών εμποδίων εξόδου.

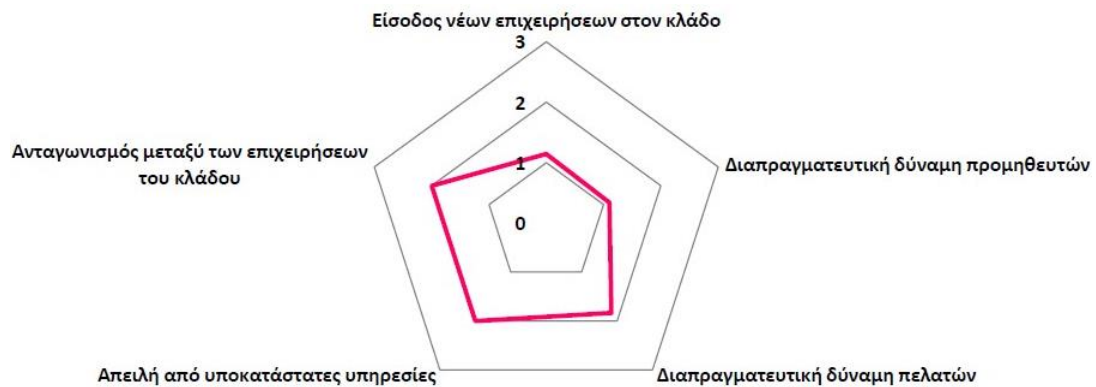


Διάγραμμα 7 Ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου

Με βάση την προηγούμενη ανάλυση, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός είναι έντονος, καθώς οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους στο αντικείμενο δραστηριότητάς τους, σε μία αγορά που παρουσιάζει αυξητική πορεία συνολικά. Ο ανταγωνισμός εντοπίζεται κυρίως μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων, ίσης



δυναμικότητας και μεγέθους και εστιάζεται στην ποιότητα και το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από την άλλη πλευρά, η αγορά χαρακτηρίζεται από την υψηλή διαπραγματευτική δύναμη των πελατών, κυρίως του ΕΟΠΠΥ και δευτερευόντως των ασφαλιστικών εταιρειών, καθώς και από τη σημαντική απειλή υποκατάστασης των υπηρεσιών από το δημόσιο σύστημα υγείας, λόγω οικονομικών κριτηρίων.



Διάγραμμα 8 Υπόδειγμα Porter- Τελική σύνθεση των πέντε δυνάμεων

### 3.3 Swot Ανάλυση

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να αξιολογηθεί η θέση μιας επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που την επηρεάζουν. Παρακάτω παρατίθεται η ανάλυση SWOT που αφορά τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης, τις ευκαιρίες και τις απειλές.

#### **Δυνατά Σημεία**

**Σύσταση εταιρείας:** Οι βασικοί μέτοχοι της εταιρείας στην πλειονότητά τους, είναι άτομα με εμπειρία στο χώρο, διακεκριμένοι εντός και εκτός της Ελλάδας. Το γεγονός αυτό αποτελεί δυνατό σημείο της εταιρείας, καθώς οι γνώσεις τους θα είναι αναγκαίες από την ίδρυση της εταιρείας μέχρι την ανάπτυξή της.

**Εξυπηρέτηση Πελατών:** Η παροχή φιλικών και προσιτών υπηρεσιών, όπως ευέλικτα ωράρια και άμεση πρόσβαση σε αποτελέσματα, θα διαφοροποιήσει το κέντρο από τον ανταγωνισμό.

**Εξειδικευμένο Προσωπικό:** Η στελέχωση με εξειδικευμένους ιατρούς και τεχνολόγους υγείας θα αυξήσει την εμπιστοσύνη των ασθενών και των παραπεμπόντων ιατρών.

**Σύγχρονος Εξοπλισμός:** Η επένδυση σε προηγμένη τεχνολογία και εξοπλισμό, θα βελτιώσει την ακρίβεια και την ταχύτητα των διαγνώσεων.

**Δίκτυο Συνεργατών:** Η συνεργασία με ασφαλιστικές εταιρείες, νοσοκομεία και ιδιώτες ιατρούς θα διασφαλίσει μια σταθερή ροή ασθενών.

### **Αδύνατα Σημεία**

**Υψηλό Κόστος Έναρξης:** Το κόστος για την αγορά σύγχρονου εξοπλισμού, την προμήθεια αναλωσίμων και τη συντήρηση των μηχανημάτων είναι εξαιρετικά υψηλό.

**Λειτουργικά Έξοδα:** Υψηλά λειτουργικά έξοδα για τη συντήρηση του εξοπλισμού και το κόστος μισθοδοσίας του προσωπικού.

**Ανταγωνισμός:** Αντιμέτωπιση ισχυρού ανταγωνισμού από ήδη καθιερωμένα διαγνωστικά κέντρα και κλινικές.

**Αναγνωρισιμότητα στην Αγορά:** Ένα νέο διαγνωστικό κέντρο θα χρειαστεί χρόνο για να καθιερωθεί στην αγορά και να χτίσει εμπιστοσύνη στους ασθενείς και στους συνεργάτες.

**Ρυθμιστικές Απαιτήσεις:** Αντιμέτωπιση πολύπλοκων ρυθμιστικών απαιτήσεων και νομοθεσίας στον τομέα της υγείας.

### **Ευκαιρίες**

**Επέκταση σε Νέες Αγορές:** Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως κατ' οίκον αιμοληψίες ή εξειδικευμένες διαγνωστικές εξετάσεις που δεν προσφέρονται από τον ανταγωνισμό, μπορεί να δημιουργήσουν νέα πελατειακή βάση. Μια ακόμη επέκταση είναι και σε γεωγραφικές περιοχές, όπως τα νησιά, στα οποία δεν παρέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες υγείας.

**Τεχνολογικές Καινοτομίες:** Η πρόοδος στις διαγνωστικές τεχνολογίες και η χρήση καινοτομιών όπως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) θα αυξήσει την αποδοτικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.

**Αυξανόμενη Ζήτηση για Διαγνωστικές Υπηρεσίες:** Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση για προληπτικές εξετάσεις, η γήρανση του πληθυσμού και η αύξηση των χρόνιων παθήσεων (όπως καρδιοπάθειες, διαβήτης) δημιουργούν αυξανόμενη ζήτηση για διαγνωστικές υπηρεσίες.

**Συνεργασίες με Ιατρικά Κέντρα:** Συνεργασία με ιατρικά κέντρα και νοσοκομεία για παροχή εξειδικευμένων διαγνωστικών υπηρεσιών.

**Επέκταση σε Νέες Αγορές:** Διερεύνηση νέων γεωγραφικών περιοχών ή εξειδικευμένων αγορών.

## **Απειλές**

**Οικονομική Αβεβαιότητα:** Η οικονομική κατάσταση στη χώρα, καθώς και η μείωση της καταναλωτικής δύναμης των πολιτών, μπορεί να περιορίσει τη ζήτηση για ιδιωτικές διαγνωστικές υπηρεσίες.

**Νομοθετικές Αλλαγές:** Η διαρκής αλλαγή στους κανονισμούς και τα πρότυπα λειτουργίας στον τομέα της υγείας μπορεί να δημιουργήσει επιπρόσθετες απαιτήσεις και κόστη συμμόρφωσης.

**Τεχνολογικές Εξελίξεις:** Η γρήγορη απαξίωση του ιατρικού εξοπλισμού και οι ανάγκες συνεχούς αναβάθμισης μπορεί να αυξήσουν τα κόστη λειτουργίας και να δημιουργήσουν πιέσεις για την απόσβεση των επενδύσεων.

**Ανταγωνισμός:** Ο κλάδος των διαγνωστικών κέντρων στην Ελλάδα είναι αρκετά ανταγωνιστικός με μεγάλους "παίχτες" (π.χ. Όμιλοι Ιατρικού Κέντρου Αθηνών, Βιοϊατρική, Affidea), οι οποίοι έχουν ήδη αναγνωρισιμότητα και μεγάλη βάση ασθενών.

**Πανδημίες και Υγειονομικές Κρίσεις:** Απρόβλεπτα γεγονότα όπως οι πανδημίες μπορούν να διαταράξουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και να επηρεάσουν την ζήτηση για συγκεκριμένες διαγνωστικές υπηρεσίες.

**Αύξηση Δημόσιων Διαγνωστικών Υπηρεσιών:** Αν οι δημόσιοι φορείς υγείας επενδύσουν σε διαγνωστικές υποδομές και βελτιώσουν την προσβασιμότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών, αυτό μπορεί να αποτελέσει σοβαρό ανταγωνιστικό κίνδυνο για τα ιδιωτικά κέντρα.

Η ίδρυση ενός διαγνωστικού κέντρου στην Ελλάδα έχει πολλά δυνατά σημεία και μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που προσφέρει η αγορά, όπως η αυξανόμενη ζήτηση για

διαγνωστικές υπηρεσίες και η εξάπλωσή της σε νέες αγορές. Ωστόσο, υπάρχουν σημαντικά αδύνατα σημεία, όπως το υψηλό αρχικό κεφαλαιακό κόστος και η περιορισμένη αναγνωρισιμότητα, καθώς και απειλές από τον ανταγωνισμό και τις οικονομικές συνθήκες.

Η στρατηγική του κέντρου θα πρέπει να εστιάζει στην ποιότητα των υπηρεσιών, την εξειδίκευση, τη χρήση σύγχρονου εξοπλισμού και την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών, για να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό και να ενισχύσει τη θέση του στην αγορά.

### 3.4 Στρατηγικές της εταιρείας

#### 3.4.1 Στρατηγικές

Η στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία αποτελεί βασικό στοιχείο για τη βιωσιμότητα και την επιτυχία της. Είναι αναγκαία καθώς θέτει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματος της και τη βοηθά να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της κατανόησης της ανάλυσης SWOT που προηγήθηκε.

Οι στρατηγικές μιας επιχείρησης ιεραρχούνται σε τρία επίπεδα:

➤ **Επιχειρησιακή Στρατηγική**, η οποία παρουσιάζεται σε επίπεδο ομίλου και περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης, ενώ αναλύεται σε επιμέρους στρατηγικές:

Στρατηγική Ανάπτυξης: Υπάρχουν δύο στρατηγικές ανάπτυξης, η συγκέντρωση και η διαποίκιση. Η συγκέντρωση επιτυγχάνεται είτε με την κάθετη ολοκλήρωση είτε με την οριζόντια. Με την κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εισροών της καθώς γίνεται η ίδια ο προμηθευτής, ενώ με την ολοκλήρωση προς τα εμπρός η επιχείρηση αποκτά τον έλεγχο των εκροών, αφού γίνεται η ίδια ο διανομέας των προϊόντων της, ενώ η οριζόντια αφορά την επέκταση των δραστηριοτήτων της με την εξαγορά. Η διαποίκιση χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να δημιουργήσουμε διαφορετικά προϊόντα και θέλουμε να απευθυνθούμε σε διαφορετική αγορά.

Στρατηγική Σταθερότητας, όπου δε γίνεται καμία αλλαγή στις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Στρατηγική Περικοπής, όπου ακολουθείται από επιχειρήσεις που έχουν παρουσιάσει ζημίες.

- **Επιχειρηματική Στρατηγική**, η οποία βρίσκεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και επικεντρώνεται στην ανταγωνιστική θέση του προϊόντος/ υπηρεσίας της επιχείρησης. Οι βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές είναι οι εξής:

Στρατηγική ηγεσίας κόστους, η οποία αποσκοπεί στην παραγωγή και διάθεση προϊόντος στην αγορά με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Στρατηγική διαφοροποίησης, είναι η στρατηγική που διαφοροποιεί το προϊόν και το καθιστά μοναδικό στο είδος του.

Στρατηγική εστίασης, είναι η στρατηγική που στοχεύει σε μια συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών.

- **Λειτουργική Στρατηγική**, η οποία παρουσιάζεται σε επίπεδο λειτουργιών και έχει σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης σε συνδυασμό με την αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Το επίπεδο στρατηγικής που έχει κάθε επιχείρηση είναι το επιχειρηματικό. Στην περίπτωση που εξετάζουμε, σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, θα ακολουθήσει τη στρατηγική της ανάπτυξης, καθώς η εταιρεία έχει ως στόχο μετά το πέρας μιας επιτυχημένης πενταετίας να εξαπλωθεί στις απομακρυσμένες περιοχές της Ελλάδας και κυρίως στα νησιά με την εξαγορά μικρών μικροβιολογικών κέντρων ή με την ίδρυση μικρών διαγνωστικών κέντρων που θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Ένας επιπλέον στόχος της εταιρείας είναι να επεκταθεί στον τομέα του ιατρικού εξοπλισμού μέσω εξαγορών, και έτσι θα κάνει χρήση της στρατηγικής ανάπτυξης με κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω.

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική, η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το πως η νέα μονάδα θα ανταγωνίζεται εντός ενός ελκυστικού κλάδου προβάλλοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της έναντι των άλλων μονάδων ακολουθώντας την στρατηγική της διαφοροποίησης. Αυτό θα το επιτύχει με διάφορες στρατηγικές, όπως η κατ' οίκον επίσκεψη στο χώρο των ασθενών, η ανταγωνιστική τιμολογιακή της πολιτική και τα πακέτα εξετάσεων που θα προσφέρει, ο τελευταίας τεχνολογίας ιατρικό εξοπλισμό

της, καθώς και η άμεση και άρτια εξυπηρέτηση των πελατών μέσω του εκπαιδευμένου προσωπικού και τη χρήση αποτελεσματικών μεθόδων και συστημάτων.

### 3.4.2 Πολιτικές

Οι πολιτικές του νέου διαγνωστικού κέντρου αναφέρονται στις κατευθύνσεις και τις αρχές που θέτει η εταιρεία για τη λειτουργία της και τις σχέσεις της με τους διάφορους εμπλεκόμενους φορείς. Αυτές οι πολιτικές καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, τις στρατηγικές αποφάσεις και τις πρακτικές που ακολουθεί σε διάφορους τομείς. Πολιτικές όπως αυτές τις έχει ορίσει η εταιρεία αναφέρονται παρακάτω:

**Πολιτική Ποιότητας Υπηρεσιών:** Καθορισμός των προτύπων ποιότητας για τις υπηρεσίες που παρέχονται, συμπεριλαμβανομένων των εγκαταστάσεων και της εξυπηρέτησης πελατών πάντα με γνώμονα την ασφαλή και πλήρη ικανοποίησή τους.

**Πολιτική Τιμολόγησης:** Καθορισμός των τιμών για τις υπηρεσίες που παρέχει, λαμβάνοντας υπόψη την αγορά, τους ανταγωνιστές και τις επιδόσεις της επιχείρησης, σύμφωνα με τις ανάγκες, τα θεσμικά πλαίσια και τον πληθωρισμό.

**Πολιτική Αειφορίας:** Υιοθέτηση πρακτικών και προγραμμάτων που στοχεύουν στη μείωση του αντικτύπου της μονάδας στο περιβάλλον και την προστασία των φυσικών πόρων.

**Πολιτική Ανθρώπινου Δυναμικού:** Καθορισμός προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης για το προσωπικό, καθώς και πολιτικές αμοιβής και επιβράβευσης. Το νέο διαγνωστικό κέντρο λειτουργεί σεβόμενη τις ανάγκες των εργαζομένων της διότι σε αυτούς οφείλεται η άρτια λειτουργία και η κερδοφορία του.

**Πολιτική Μάρκετινγκ και Προώθησης:** Αποφάσεις σχετικά με την προώθηση του διαγνωστικού κέντρου, τη διαφήμιση, τις ειδικές προσφορές/ εκπτώσεις και τα προγράμματα επιβράβευσης πελατών. Βασική πολιτική της εταιρείας είναι η ορθή ενημέρωση και προώθηση των υπηρεσιών της χωρίς παραπλανητικό χαρακτήρα στους πελάτες της.

### 3.4.3 Εταιρική Υπευθυνότητα

Σε έναν τομέα όπως η υγεία, η εταιρική υπευθυνότητα αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς αφορά άμεσα τη φροντίδα και την ευημερία των ανθρώπων. Παρακάτω παρατίθενται οι βασικοί άξονες στην ανάπτυξη της εταιρικής υπευθυνότητας για το διαγνωστικό κέντρο:

**Κοινωνικές πρωτοβουλίες υγείας:** Συμμετοχή σε τοπικές ή εθνικές καμπάνιες για την ευαισθητοποίηση του κοινού σε θέματα πρόληψης, όπως η πρόληψη καρκίνου, οι καρδιαγγειακές παθήσεις ή ο διαβήτης.

**Οικολογική διαχείριση αποβλήτων:** Εφαρμογή φιλικών προς το περιβάλλον πολιτικών για τη διαχείριση των ιατρικών αποβλήτων και την ανακύκλωση, ώστε να μειωθεί η περιβαλλοντική επιβάρυνση από τη λειτουργία του κέντρου.

**Ψηφιακές υπηρεσίες:** Η μείωση της χρήσης χαρτιού και η ψηφιοποίηση των αρχείων και των διαδικασιών του κέντρου θα συμβάλλει στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

**Συνεργασία με σχολεία και πανεπιστήμια:** Συνεργασία με εκπαιδευτικούς φορείς για την εκπαίδευση μαθητών και φοιτητών σχετικά με τη σημασία της διαγνωστικής ιατρικής και τις τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της υγείας.

**Συμμετοχή σε τοπικές πρωτοβουλίες:** Στήριξη τοπικών πρωτοβουλιών και φιλανθρωπικών οργανισμών, όπως η χρηματοδότηση κοινωνικών έργων ή η παροχή δωρεάν υπηρεσιών σε φιλανθρωπικές οργανώσεις.

**Εθελοντισμός:** Προώθηση του εθελοντισμού μεταξύ των εργαζομένων, με συμμετοχή σε τοπικές ή εθνικές κοινωνικές δράσεις που στοχεύουν στη βελτίωση της υγείας και της ποιότητας ζωής.

Η εταιρική υπευθυνότητα του διαγνωστικού κέντρου, θα εστιάζει στην παροχή προστιθέμενης αξίας στην κοινωνία, ενώ ταυτόχρονα θα ενισχύει τη φήμη του οργανισμού και θα δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης με τους ασθενείς, το προσωπικό και την τοπική κοινωνία. Η δέσμευση σε κοινωνικά υπεύθυνες πρακτικές θα συμβάλει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία του κέντρου και στη θετική του συνεισφορά στην υγειονομική περίθαλψη.

## 3.5 Ορισμός της Αγοράς και ανάλυση της δομής και των χαρακτηριστικών της

### 3.5.1 Επιχειρήσεις του Κλάδου

#### **Hellenic HealthCare Group**

Το Hellenic Healthcare Group ιδρύθηκε το 2018 και αναπτύσσει πρότυπες νοσηλευτικές μονάδες και κέντρα (Center of Excellence) που διαθέτουν υψηλής ποιότητας και διεθνώς ανταγωνιστικές υπηρεσίες υγείας, επενδύουν στην ιατρική επιστημονική έρευνα και επιδιώκουν να αποτελούν πόλο έλξης για εξειδικευμένο επιστημονικό προσωπικό από την Ελλάδα και το εξωτερικό.

Η εταιρεία περιλαμβάνει μεγάλα ονόματα του κλάδου (το Υγεία, το Metropolitan Hospital, το Μητέρα και το Λητώ), ιδιωτικά νοσοκομεία στην Κύπρο, τα διαγνωστικά κέντρα HEALTHSPOT και μεταξύ άλλων το εκπαιδευτικό Κέντρο Heal Academy (εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, κατάρτιση και έρευνα σε θέματα ιατρικής, νοσηλευτικής και όλων των επιστημών υγείας)

#### **Όμιλος Ιατρικού Αθηνών**

Ο Όμιλος ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΑΘΗΝΩΝ ξεκίνησε την πορεία του το 1984. Διαθέτει 6 υπερσύγχρονες νοσηλευτικές μονάδες, με συνολικά 1.200 κλίνες, ένα δίκτυο από 2.800 έγκριτους ιατρούς και 3.000 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης ενώ ο κύκλος εργασιών του το 2020 ήταν 187.501.000 € και για το 2022 233.419.000 €

#### **Euromedica**

Ο Όμιλος Euromedica διαχειρίζεται ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης στην Ελληνική Επικράτεια. Ο Όμιλος παρέχει τις υπηρεσίες του μέσω ενός εκτεταμένου δικτύου, το οποίο απαρτίζεται από διαγνωστικά κέντρα, ιδιωτικές κλινικές, μονάδα υποβοηθούμενης αναπαραγωγής και κέντρα αποκατάστασης στις μεγαλύτερες Ελληνικές πόλεις.

Ο Όμιλος EUROMEDICA διαθέτει:

- ✓24 Διαγνωστικά Κέντρα σε όλη την Ελλάδα,
- ✓6 Γενικές Κλινικές,
- ✓1 Μονάδα Υποβοηθούμενης Παραγωγής,
- ✓1 Κέντρο Αποκατάστασης



✓1 Κέντρο Κοσμητικής Δερματολογίας

Τέλος ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το 2022 ήταν €101.843.000

### **Όμιλος Βιοιατρική**

Ο Όμιλος ΒΙΟΪΑΤΡΙΚΗ ιδρύθηκε το 1981 και δραστηριοποιείται στην παροχή ιατρικών υπηρεσιών πρωτοβάθμιας περίθαλψης με 70 αυτόνομα διαγνωστικά κέντρα σε Ελλάδα και Κύπρο τα οποία εξυπηρετούν περισσότερα από 3.0000.000 άτομα το χρόνο. Ο Όμιλος συνεργάζεται με περισσότερες από 400 ιδιωτικές εταιρείες, τις μεγαλύτερες ασφαλιστικές εταιρείες και με όλα τα δημόσια ασφαλιστικά ταμεία. Ο Όμιλος κατέχει το πλειοψηφικό πακέτο μετοχών, του μεγαλύτερου Κλινικού εργαστηρίου της Κύπρου, της YIANNOUKAS MEDICAL LABORATORIES LTD, με έδρα την Λευκωσία, έχει εξαγοράσει πλήρως το απεικονιστικό εργαστήριο «ΑΛΦΑ ΕΥΡΕΣΙΣ».

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας το 2020 ήταν 130.479.204€, ενώ το 2022 ήταν 145.952.401€.

### **Όμιλος Ιασώ**

Το Μάιο του 1996 ξεκίνησε τη λειτουργία της η κλινική ΙΑΣΩ. Το 2000, η ΙΑΣΩ Α.Ε. εισήχθη στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Οι κλινικές του Ομίλου ΙΑΣΩ καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαγνωστικών, θεραπευτικών και ερευνητικών υπηρεσιών. Από το 1996, σε συνεργασία με 4.500 ιατρούς έχουν:

- πραγματοποιηθεί πάνω από 1.000.000 επεμβάσεις,
- νοσηλευτεί περισσότεροι από 800.000 ασθενείς,
- εξυπηρετηθεί πάνω από 4.700.000 εξωτερικοί ασθενείς,
- γεννηθεί πάνω από 270.000 βρέφη.

Ο κύκλος εργασιών της εταιρείας για το έτος 2020 ήταν 97.011.030€, ενώ ο κύκλος εργασιών 2022 ήταν 139.131.153€.

Εκτός από τις μεγάλες αλυσίδες, στην Ελλάδα δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός τοπικών και ανεξάρτητων διαγνωστικών κέντρων που εξυπηρετούν κυρίως συγκεκριμένες περιοχές. Αυτά τα κέντρα συχνά παρέχουν πιο προσωποποιημένη φροντίδα και έχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες που προσαρμόζονται στις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας.

Τέλος παρατίθεται πίνακας με την κατάταξη των διαγνωστικών κέντρων για το έτος 2022, βάσει κύκλου εργασιών.

ΕΠΩΝΥΜΙΑ	Κύκλος εργασιών 2022	Κύκλος εργασιών 2021	Αποτέλεσμα προ φόρων 2022	Αποτέλεσμα προ φόρων 2021
ΒΙΟΙΑΤΡΙΚΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	109.229.997	125.892.009	-7.092.719	12.987.541
ΙΑΤΡΟΠΟΛΙΣΜΑΓΝΗΤΙΚΗ ΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	39.622.886	39.424.002	11.725.719	14.670.707
ΒΙΟΥΠΟΣΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	13.696.122	13.529.830	1.396.459	2.993.029
ΑΦΡΙΔΕΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΒΙΟΠΑΘΟΛΟΓΙΚΟ-ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	12.458.648	11.704.753	2.667.636	1.843.507
ΟΜΙΛΟΣ ΙΑΤΡΙΚΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ-ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ-ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	11.086.137	13.940.033	-101.443	2.723.818
PLUSMA ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	9.076.954	14.218.645	2.678.075	7.279.534
ΑΦΡΙΔΕΑ-ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ ΚΑΙ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΑ-ΙΑΤΡΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ	7.727.519	7.658.095	-108.957	926.035
ΚΟΣΜΟΙΑΤΡΙΚΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	6.763.877	6.561.528	-99.422	104.596
ΠΛΑΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΑ -ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	Μη Διαθέσιμα Στοιχεία	6.154.829	Μη Διαθέσιμα Στοιχεία	1.602.497
ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΕ	5.696.351	5.510.296	653.133	995.052
ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΑΙΜΟΜΟΥ ΙΑΤΡΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΑΕ	5.663.638	4.850.567	-1.363.065	-1.124.226
Δ. ΠΑΠΑΝΔΡΕΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	5.146.357	4.831.827	377.236	631.904
ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΤΙΚΗ ΧΑΛΑΤΣΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	5.056.830	4.975.860	1.294.304	1.414.853
LIFE -CHECK -ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΠΕ	4.528.476	5.385.622	1.308.875	2.207.033
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	4.161.797	4.522.916	-76.731	265.925
ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΚΑΙ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	4.067.661	3.624.934	-335.028	127.356
ΒΙΟΥΠΟΣ ΠΟΛΙΤΕΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ-ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.997.822	4.206.759	98.490	792.865
ΑΤΤΙΚΟ ΙΑΤΡΙΚΗ Α.Ε. ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΑ -ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ -ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.978.594	4.408.615	1.526.234	1.469.739
ΜΙΚΡΟΑΝΑΛΥΣΗ-ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΙΑΤΡΙΚΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΘΗΝΩΝ ΑΕ	3.936.296	5.256.240	177.493	387.565
LIFE CHECK LABS ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑ -ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΑ -ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΙΑΤΡΕΙΑ ΙΑΤΡΙΚΗ ΜΟΝΟΠΡΟΣΩΠΗ ΙΚΕ	3.453.727	4.138.171	1.516.957	2.229.275
ΙΑΤΡΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΚΡΗΤΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.760.182	5.076.850	1.038.214	1.428.802
Θ.ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.725.639	4.014.336	381.750	716.401
ΙΔΙΩΤ ΔΙΑΓΝΩΣΤ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΑΣΠΑΣΙΑ ΔΙΒΑΝΕ ΚΩΝΣΤ ΤΥΡΟΣΒΟΥΤΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΠΕ	3.660.576	3.503.901	2.382.381	2.042.046
ΚΥΤΤΑΡΟ-ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΠΕ	3.551.965	3.893.084	747.473	1.316.349
ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.534.190	3.808.307	-76.686	795.948
ΚΟΣΜΟΙΑΤΡΙΚΗ ΣΕΠΟΛΙΩΝ -ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.403.530	3.761.320	238.796	654.131
ΑΦΡΙΔΕΑ ΕΥΡΩΙΑΤΡΙΚΗ ΚΡΗΤΗΣ -ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	3.222.474	3.812.258	165.224	618.607
ΑΦΡΙΔΕΑ ΕΥΡΩΙΑΤΡΙΚΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ-ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	2.918.742	3.112.772	590.989	721.331
ΑΦΡΙΔΕΑ ΕΥΡΩΙΑΤΡΙΚΗ ΒΑΡΗΣ -ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	2.287.651	2.357.894	1.11.350	310.249
ΑΦΡΙΔΕΑ ΕΥΡΩΙΑΤΡΙΚΗ ΧΑΝΙΩΝ -ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΟΛΥΙΑΤΡΕΙΟ -ΙΑΤΡΙΚΗ ΑΕ	2.130.233	2.334.947	103.024	318.228

Πίνακας 2 Κατάταξη διαγνωστικών κέντρων 2022

### 3.5.2 Πεδία Ανταγωνισμού

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 συνοψίζονται στα παρακάτω:

- ✓ Ιατροτεχνολογικός Εξοπλισμός: Ιδιαίτερα υψηλά είναι τα κονδύλια που επενδύουν σχεδόν όλα τα μεγάλα διαγνωστικά κέντρα και ιδιωτικά θεραπευτήρια, προκειμένου να διαθέτουν τα πλέον σύγχρονα και αξιόπιστα μηχανήματα. Στο συγκεκριμένο τομέα φαίνεται να «υπερέχουν» οι μεγάλες μονάδες του κλάδου, οι οποίες είναι σε θέση να διαθέσουν τα απαιτούμενα ποσά για την πραγματοποίηση επενδύσεων σε ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό, σε αντίθεση με μικρότερες μονάδες που σε κάποιες περιπτώσεις αδυνατούν να ανταποκριθούν στην ταχεία απαξίωση του μηχανολογικού τους εξοπλισμού. Εναλλακτική λύση απόκτησης του απαιτούμενου μηχανολογικού

εξοπλισμού για πολλές επιχειρήσεις του κλάδου αποτελεί η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing), προς κάλυψη των επενδυτικών τους αναγκών.

✓ Ποιότητα Παρεχομένων Υπηρεσιών: Καταλυτικό ρόλο στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου διαδραματίζει η ποιότητα των παρεχομένων 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 διαγνωστικές εξετάσεις των ασθενών και εξάγονται τα αποτελέσματα. Παράλληλα, η εξέλιξη της ιατρικής τεχνολογίας οδηγεί σε μείωση των ημερών νοσηλείας, με αποτέλεσμα τα περισσότερα μεγάλα ιδιωτικά θεραπευτήρια της χώρας να αποφεύγουν πλέον την αύξηση του αριθμού των νοσοκομειακών τους κλινών. Στόχος τους είναι η μείωση του χρόνου εισαγωγής, διάγνωσης και νοσηλείας των ασθενών. Επίσης, με την εφαρμογή του «χειρουργείου μιας ημέρας» οι ασθενείς παραμένουν ελάχιστες ώρες μετά την επέμβασή τους στο θεραπευτήριο, οπότε και αποχωρούν για κατ' οίκον νοσηλεία και ανάρρωση.

✓ Συνεργασία με Ασφαλιστικούς Φορείς: Αρκετές μονάδες πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας περίθαλψης συχνά διαθέτουν ένα σταθερό πελατολόγιο, μέσω της συνεργασίας τους με διάφορους ασφαλιστικούς οργανισμούς του δημόσιου 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.

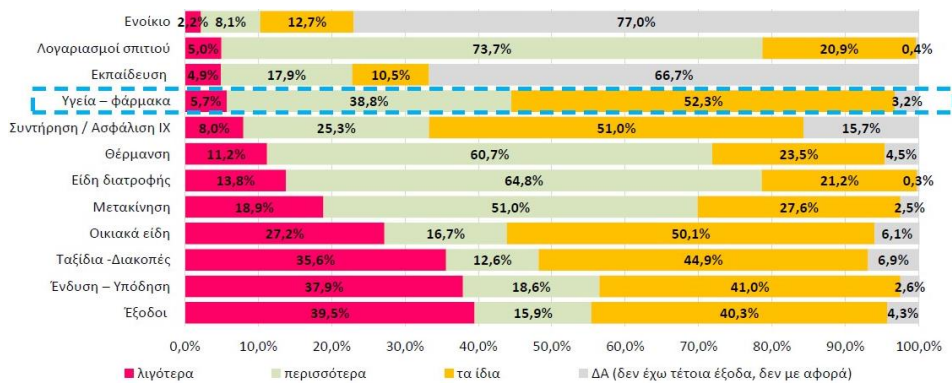
✓ Τιμολογιακή Πολιτική - Εναλλακτικοί Τρόποι Πληρωμής: Σε μια εποχή εισοδηματικής «στενότητας» για όλα τα ελληνικά νοικοκυριά, μεγάλες εταιρείες του κλάδου προσφέρουν διάφορα χρηματοδοτικά «εργαλεία» για τους χρήστες των υπηρεσιών τους και συγκεκριμένα τη δυνατότητα αποπληρωμής των εξόδων μέσω άτοκων μηνιαίων δόσεων. Παράλληλα, παρέχεται η δυνατότητα ειδικών εκπτώσεων για την πραγματοποίηση κλιμακούμενου αριθμού εξετάσεων σε μονάδες του ίδιου ομίλου, ενώ κάποιες μεγάλες ιδιωτικές κλινικές έχουν καθιερώσει την “κάρτα εξωτερικών ιατρείων”.

### 3.5.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση

Η ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες υγείας προέρχεται από την πρωταρχική ζήτηση για το αγαθό υγεία. Εξαρτάται, από την υγεία των ατόμων, η οποία προσδιορίζεται κυρίως από τα επιδημιολογικά δεδομένα του πληθυσμού της χώρας. Η αύξηση του προσδόκιμου επιβίωσης, οι μεταβολές στα πρότυπα ζωής (π.χ. εργασία, διατροφή, κάπνισμα, αλκοόλ), η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας υγείας και η ανακάλυψη νέων δραστικών ουσιών έχουν σημαντικές επιπτώσεις στους βαθμούς νοσηρότητας και θνησιμότητας των ατόμων. Παράλληλα, μια σειρά άλλων παραγόντων, όπως η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, η αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων, η αύξηση των υγειονομικών πόρων κ.ά. οδηγούν στη χώρα μας, στην ανάπτυξη του Ιδιωτικού Τομέα Υγείας σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με τις λοιπές χώρες.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν τη ζήτηση για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας (πρωτοβάθμιες και δευτεροβάθμιες) συνοψίζονται στους παρακάτω:

- Οικονομικός παράγοντας: Αποτελεί ίσως το σημαντικότερο παράγοντα διαμόρφωσης της ζήτησης για τις εξεταζόμενες υπηρεσίες. Το διαθέσιμο εισόδημα των καταναλωτών σε συνδυασμό με τις τιμές των ιδιωτικών υπηρεσιών, επηρεάζει τη ζήτηση και ανάλογα την κατευθύνει προς τον ιδιωτικό ή προς το δημόσιο τομέα.



Διάγραμμα 9 Δαπάνες νοικοκυριών 2022, σε σύγκριση με το 2021

Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το 38,8% των καταναλωτών αύξησε τις δαπάνες για «υγεία - φάρμακα» το 2022 σε σχέση με το 2021, δεδομένου ότι χαρακτηρίζεται ως ανελαστική δαπάνη, καθώς αποτελεί μία από τις βασικές ανάγκες των καταναλωτών.

- **Δημογραφικά στοιχεία:** Τα δημογραφικά στοιχεία όπως η ηλικία, το φύλο και η μόρφωση παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της ζήτησης για υπηρεσίες υγείας. Η σύνθεση του πληθυσμού, σε συνδυασμό με τις δημογραφικές αλλαγές, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις ανάγκες για παροχή ιατρικής φροντίδας, την οργάνωση του συστήματος υγείας και τις πολιτικές που ακολουθούνται. Από το 2012, ο πληθυσμός της Ελλάδας μειώνεται, ενώ το 2022 καταγράφηκε ο χαμηλότερος πληθυσμός της περιόδου 2011-2022 και προβλέπεται ότι θα παρουσιάσει συνεχή μείωση τις επόμενες δεκαετίες. Στην Ελλάδα, το προσδόκιμο ζωής προβλέπεται ότι θα παρουσιάσει διαρκή αύξηση τις επόμενες δεκαετίες, με τις γυναίκες να έχουν υψηλότερο προσδόκιμο ζωής σε σύγκριση με τους άνδρες. Αύξηση επίσης παρατηρείται στη γήρανση του πληθυσμού έως το 2050, γεγονός το οποίο επηρεάζει την εξεταζόμενη αγορά, καθώς οι ηλικιωμένοι αποτελούν τμήμα του πληθυσμού που απαιτεί περισσότερη ιατρική φροντίδα. Σημειώνεται ότι το ποσοστό του πληθυσμού άνω των 65 ετών στην Ελλάδα, τα επόμενα χρόνια, θα υπερβαίνει το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση.
- **Το επίπεδο των δημόσιων νοσηλευτικών υπηρεσιών:** Οι ελλείψεις στη διάρθρωση, οργάνωση και λειτουργία των νοσηλευτικών ιδρυμάτων του δημοσίου στρέφουν συχνά το κοινό προς τις υπηρεσίες υγείας του ιδιωτικού τομέα
- Τα γραφειοκρατικά εμπόδια και οι μεγάλες λίστες αναμονής που παρατηρούνται κατά τις διαδικασίες έγκρισης και πραγματοποίησης σημαντικών εξετάσεων και

παροχής διαγνωστικών υπηρεσιών από τα δημόσια ταμεία προς τους ασφαλισμένους τους, αναγκάζουν αρκετούς ασθενείς να καταφεύγουν στον ιδιωτικό τομέα.

### 3.6 Στρατηγική και μάρκετινγκ

Το Σχέδιο Marketing αποτελεί ένα βασικό τμήμα της μελέτης σκοπιμότητας καθώς καθορίζει κατά πόσο το επενδυτικό σχέδιο θα είναι επιτυχημένο ή μη. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει τις ειδικές στρατηγικές Marketing που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση και τα μέτρα που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επένδυσης.

Ως εκ τούτου, το σχέδιο Marketing αναπτύσσεται στο πλαίσιο της ευρύτερης στρατηγικής του επενδυτικού σχεδίου και περιλαμβάνει τις ακόλουθες δυο βασικές διαστάσεις:

**Στρατηγική Διάσταση:** Η στρατηγική διάσταση του μάρκετινγκ ασχολείται με το σχεδιασμό και την υλοποίηση μακροπρόθεσμων στρατηγικών για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της θέσης του προϊόντος στην αγορά, την ανάλυση του ανταγωνισμού, τον καθορισμό του στόχου, και τη δημιουργία μακροπρόθεσμων σχεδίων δράσης.

**Λειτουργική Διάσταση:** Η λειτουργική διάσταση του μάρκετινγκ εστιάζεται στον έλεγχο και τη διαχείριση των συγκεκριμένων εργαλείων, μέτρων και προϋπολογισμού με σκοπό την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης των διαφημιστικών ενεργειών, των εσόδων, καθώς και την προσαρμογή στρατηγικών και τακτικών ανάλογα με τις ανάγκες και τις αλλαγές στην αγορά.

#### 3.6.1 Καθορισμός της αγοράς στόχου

Η τμηματοποίηση της αγοράς επιτρέπει στο διαγνωστικό κέντρο να αναπτύξει στοχευμένες στρατηγικές μάρκετινγκ, να βελτιώσει τις υπηρεσίες του και να προσελκύσει διαφορετικά τμήματα της αγοράς με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Επιλέγοντας τα κατάλληλα κριτήρια τμηματοποίησης, το κέντρο μπορεί να επικεντρωθεί στις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών του, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητά του στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό διευκολύνεται ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της αγοράς και επιτρέπει στην εταιρεία να εστιάσει με μεγαλύτερη ακρίβεια στις ανάγκες της.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψιν όλα τα παραπάνω η προς εξέταση εταιρεία προχώρησε στην τμηματοποίηση των ασθενών, προκειμένου να έχει μια πιο ξεκάθαρα εικόνα των τμημάτων στόχων και αναγκών τους, σχεδιάζοντας την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ.

### **Δημογραφική τμηματοποίηση**

**Ηλικία:** Η αγορά μπορεί να τμηματοποιηθεί με βάση τις ηλικιακές ομάδες, καθώς διαφορετικές ηλικιακές ομάδες μπορεί να έχουν διαφορετικές ανάγκες για διαγνωστικές εξετάσεις. Για παράδειγμα, οι ηλικιωμένοι χρειάζονται συχνότερα εξετάσεις για καρδιολογικά προβλήματα, ενώ οι νεότεροι μπορεί να αναζητούν εξετάσεις που σχετίζονται με την αθλητική δραστηριότητα.

**Φύλο:** Ορισμένες εξετάσεις είναι πιο σχετικές με συγκεκριμένα φύλα, όπως οι μαστογραφίες για τις γυναίκες και οι PSA εξετάσεις για τους άνδρες.

**Εισόδημα:** Η τμηματοποίηση με βάση το εισόδημα βοηθά στον καθορισμό των τιμών και των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει το κέντρο, καθώς οι υψηλότερου εισοδήματος πελάτες μπορεί να αναζητούν premium υπηρεσίες.

**Εκπαίδευση:** Οι μορφωμένοι πελάτες μπορεί να είναι πιο ενημερωμένοι και ευαισθητοποιημένοι για την πρόληψη και τη σημασία των διαγνωστικών εξετάσεων.

### **Γεωγραφική τμηματοποίηση**

**Περιοχή:** Τμηματοποίηση της αγοράς με βάση την τοποθεσία, όπως αστικές ή αγροτικές περιοχές. Οι ανάγκες για διαγνωστικές υπηρεσίες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των περιοχών.

**Πυκνότητα πληθυσμού:** Οι αστικές περιοχές με υψηλή πυκνότητα πληθυσμού μπορεί να προσφέρουν μεγαλύτερη πελατειακή βάση και να δικαιολογούν την εγκατάσταση εξειδικευμένων κέντρων.

**Κλιματικές συνθήκες:** Ορισμένες εξετάσεις μπορεί να είναι πιο σχετικές σε περιοχές με συγκεκριμένες κλιματικές συνθήκες (π.χ. εξετάσεις για αλλεργίες σε περιοχές με υψηλή γύρη).

### **Ψυχογραφική τμηματοποίηση**

**Τρόπος ζωής:** Οι πελάτες μπορεί να τμηματοποιηθούν με βάση τον τρόπο ζωής τους, όπως το ενδιαφέρον για την υγιεινή ζωή, την άσκηση και την πρόληψη ασθενειών.

Στάσεις και πεποιθήσεις: Άτομα που είναι πιο συνειδητοποιημένα για την υγεία τους μπορεί να αναζητούν προληπτικές εξετάσεις πιο συχνά.

Κοινωνική τάξη: Οι πελάτες μπορεί να διαφοροποιούνται με βάση την κοινωνική τους τάξη και την προτίμηση τους για συγκεκριμένα είδη υπηρεσιών.

### **Συμπεριφορική τμηματοποίηση**

Συχνότητα χρήσης: Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με βάση τη συχνότητα με την οποία οι πελάτες χρησιμοποιούν διαγνωστικές υπηρεσίες (π.χ., τακτικοί χρήστες, σπάνιοι χρήστες).

Προτιμήσεις υπηρεσιών: Ορισμένοι πελάτες μπορεί να προτιμούν εξειδικευμένες υπηρεσίες, όπως ακτινολογικές εξετάσεις, ενώ άλλοι μπορεί να ενδιαφέρονται για γενικές προληπτικές εξετάσεις.

Αντιδράσεις σε προσφορές: Η τμηματοποίηση μπορεί να γίνει με βάση την αντίδραση των πελατών σε προσφορές και εκπτώσεις, όπως προσφορές πακέτων εξετάσεων.

### **Τμηματοποίηση βασισμένη σε ανάγκες υγείας**

Χρόνιες ασθένειες: Πελάτες με χρόνιες ασθένειες, όπως διαβήτης ή υπέρταση, μπορεί να χρειάζονται συχνές εξετάσεις και να αποτελούν ένα ξεχωριστό τμήμα.

Προληπτική υγειονομική περίθαλψη: Άτομα που ενδιαφέρονται για την πρόληψη και κάνουν τακτικές προληπτικές εξετάσεις.

Εξειδικευμένες ανάγκες: Άτομα με συγκεκριμένες ιατρικές ανάγκες, όπως καρδιολογικές ή ογκολογικές εξετάσεις.

#### **3.6.2 Καθορισμός της στρατηγικής του Μάρκετινγκ**

Η εταιρεία με την επένδυση που πρόκειται να πραγματοποιήσει, σκοπεύει να εισέλθει δυναμικά στην αγορά. Κατά συνέπεια, η στρατηγική που θα ακολουθήσει πρέπει να της προσδιορίσει ουσιαστικά εφόδια με σκοπό τη δημιουργία μιας καλής φήμης.

Σκοπός της εταιρείας είναι να καταλάβει μεγάλο μερίδιο της αγοράς και να εδραιώσει το πελατολόγιό της με ασθενείς που θα την εμπιστεύονται σε όλα τα σημεία της Ελλάδος. Για αυτό το λόγο, επέλεξε να ακολουθήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, προκειμένου να ξεχωρίσει στο συγκεκριμένο κλάδο όπου ανήκει, προβάλλοντας τις υψηλής ποιότητας υπηρεσίες της.



ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΣΤΟΣ
ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ	ΧΑΜΗΛΟ ΚΟΣΤΟΣ



### ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Με βάση τα παραπάνω, παρουσιάζονται οι στρατηγικές που επιθυμεί να ακολουθήσει η εταιρεία, για την εδραίωσή της στην αγορά:

**Εστίαση στην ποιότητα:** Η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία ενός διαγνωστικού κέντρου. Η γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών, τα μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας και η σωστή συντήρησή τους και το έμπειρο ιατρικό προσωπικό είναι παραδείγματα ενός διαγνωστικού κέντρου με ποιοτικές υπηρεσίες.

**Δημιουργία σχέσεων με τους γιατρούς:** Η συνεργασία με τους γιατρούς είναι απαραίτητη για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας του κέντρου. Η καλή σχέση με τους γιατρούς που διατηρούν ιατρείο είναι μια απαραίτητη προϋπόθεση, προκειμένου να προσελκύσει η εταιρεία νέους πελάτες.

**Εκπαίδευση του προσωπικού:** Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού εξασφαλίζει την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών, ικανών να καλύψουν όλες τις ανάγκες των πελατών της.

**Δημιουργία ισχυρής ψηφιακής παρουσίας:** Μια καλά σχεδιασμένη ιστοσελίδα και η χρήση των social media είναι απαραίτητα για την προώθηση των υπηρεσιών του κέντρου και την προσέλκυση νέων πελατών.

**Μέτρηση αποτελεσμάτων:** Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των διαφόρων δράσεων μάρκετινγκ είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της στρατηγικής.

#### 3.6.3 Καθορισμός των στόχων του Μάρκετινγκ

Σ' αυτό το σημείο της ανάλυσης θα πρέπει η προς εξέταση εταιρεία να θέσει τους βασικούς στόχους του Marketing, οι οποίοι θα αποτελέσουν και τις κατευθυντήριες γραμμές για την υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της εταιρείας.

Κατά το άνοιγμα του διαγνωστικού, το μέγεθος του οποίου θα είναι στα πρότυπα ενός σύγχρονου διαγνωστικού κέντρου, στόχος της εξεταζόμενης εταιρείας είναι να πραγματοποιούνται 400 εξετάσεις ημερησίως με ένα μέσο όρο εσόδων της τάξεως των 14.000€ ημερησίως. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονιστεί πως η εταιρεία θα προβεί σε σύναψη συμβάσεων με τον ΕΟΠΥΥ κατά το άνοιγμα και πως τα έσοδα υπολογίζονται και με τη συμμετοχή του ασφαλιστικού φορέα.

Για τα επόμενα χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρείας, στόχος της είναι να αυξηθούν οι ημερήσιες εξετάσεις που πραγματοποιούνται στο διαγνωστικό κέντρο, και κατ' επέκταση τα ημερήσια έσοδά της, μέσω της αποτελεσματικής προώθησης που θα ακολουθήσει. Με ένα ανταγωνιστικό μέγεθος πωλήσεων θα είναι σε θέση να της εξασφαλίσει μια δυναμική ένταξη στην επιλεγμένη αγορά και την απόσπαση ενός ικανοποιητικού μεριδίου της.

Στη συνέχεια, και εφόσον η εταιρεία θα έχει ήδη πετύχει την είσοδο της στην εν λόγω αγορά, σκοπεύει να εδραιώσει την παρουσία της σε αυτή, μέσω της αύξησης της επισκεψιμότητας ασθενών που προβλέπεται να εκτελούνται σε βάθος πενταετίας 1.300 εξετάσεις κατά μέσο όρο ημερησίως με μέσο όρο εσόδων της τάξεως των 39.000€.

Σκοπός του διαγνωστικού κέντρου, με την εδραίωσή του στην αγορά, είναι η στρατηγική επέκτασης των υπηρεσιών του σε νέες αγορές όπου ο ανταγωνισμός είναι περιορισμένος, αλλά οι ανάγκες για αξιόπιστες και ποιοτικές διαγνωστικές υπηρεσίες παραμένουν υψηλές. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η επέκταση σε ελληνικά νησιά, όπου η πρόσβαση σε εξειδικευμένες ιατρικές διαγνώσεις είναι συχνά περιορισμένη λόγω γεωγραφικών και δομικών προκλήσεων.

Με αυτήν τη στρατηγική, το διαγνωστικό κέντρο στοχεύει να καλύψει κρίσιμα κενά στον τομέα της υγείας, προσφέροντας υψηλής ποιότητας υπηρεσίες που περιλαμβάνουν προηγμένα διαγνωστικά τεστ, τεχνολογίες αιχμής και εξειδικευμένο προσωπικό. Παράλληλα, φιλοδοξεί να ενισχύσει τη θέση του ως καινοτόμος πάροχος υπηρεσιών υγείας, αξιοποιώντας την ευκαιρία να εξυπηρετήσει τόσο τον τοπικό πληθυσμό όσο και την τουριστική κίνηση, προωθώντας τη βιώσιμη ανάπτυξη και την πρόσβαση στην υγεία σε απομακρυσμένες περιοχές.

Παρακάτω αναλύεται ο πίνακας με τα προβλεπόμενα έσοδα της εταιρείας, τόσο ημερησίως όσο και ετησίως για τα πρώτα πέντε χρόνια ζωής της. Ο υπολογισμός βασίστηκε σε ένα μέσο όρο εξέτασης της τάξεως των 30€. Ένα τέτοιο ποσό αντιστοιχεί σε ένα αρκετά συντηρητικό σενάριο, καθώς μία εξέταση ρουτίνας, όπως η εξέταση

αίματος κοστολογείται στα 15-20€ αλλά η μαγνητική τομογραφία στα 150€. Η παραδοχή του μέσου όρου βασίστηκε στο γεγονός πως οι εξετάσεις ρουτίνας θα έχουν μεγαλύτερη ζήτηση από τις υπόλοιπες εξετάσεις.

Έτος	Αριθμός εξετάσεων/ημέρα	Έσοδα ανά ημέρα	Ετήσια Έσοδα
2025	400	14.000 €	3.360.000 €
2026	600	18.000 €	4.320.000 €
2027	900	27.000 €	6.480.000 €
2028	1.100	33.000 €	7.920.000 €
2029	1.300	39.000 €	9.360.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>		<b>131.000 €</b>	<b>31.440.000 €</b>

Πίνακας 3 Προβλεπόμενα έσοδα 2025-2029

### 3.6.4 Καθορισμός του μίγματος μάρκετινγκ

Ο αποδοτικότερος συνδυασμός των εργαλείων που συντελούν το μίγμα μάρκετινγκ είναι υψίστης σημασίας για την επίτευξη των στόχων κάθε επενδυτικού σχεδίου. Αυτός ο συνδυασμός εργαλείων και δράσεων, γνωστό ως “Marketing Mix” ή 4P (Product, Price, Place, Promotion) , είναι κρίσιμος για την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

**Product (Προϊόν και πολιτική προϊόντος)** Το "προϊόν" αντιπροσωπεύει τις υπηρεσίες που προσφέρει το διαγνωστικό κέντρο, περιλαμβάνει δηλαδή όλα όσα σχετίζονται με τη φύση και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πέρα από τις βασικές διαγνωστικές υπηρεσίες που θα παρέχει (εξετάσεις αίματος, ακτινολογικές και απεικονιστικές εξετάσεις), το κέντρο θα παρέχει και πιο εξειδικευμένες εξετάσεις (ενδοσκοπικές εξετάσεις, μικροβιολογικές αναλύσεις, γενετικές εξετάσεις, αλλεργιολογικοί έλεγχοι, ορμονολογικές αναλύσεις). Επιπλέον το κέντρο θα επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες ομάδες ασθενών (πχ αθλητές) και θα δημιουργήσει εξατομικευμένα πακέτα εξετάσεων ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών ενώ θα παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες από ειδικούς ιατρούς. Παράλληλα, η εταιρεία θα εφαρμόσει διεθνή πρότυπα ποιότητας (π.χ. ISO 9001) για την διασφάλιση της ακρίβειας και της ασφάλειας στις εξετάσεις και θα επενδύσει σε σύγχρονα μηχανήματα και τεχνολογίες, όπως ψηφιακές ακτινογραφίες και 3D υπέρηχοι. Επιπλέον, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, το κέντρο θα δίνει τη δυνατότητα στους ασθενείς να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα των εξετάσεων τους μέσω ασφαλούς online πλατφόρμας. Τέλος, θα υπάρχει κατάλληλο τμήμα στο διαγνωστικό κέντρο που θα διαχειρίζεται τους

ασθενείς που δε μπορούν να προσέλθουν στο διαγνωστικό κέντρο (είτε λόγω ηλικίας είτε λόγω απόστασης) και θα προσφέρει κατ'οίκον υπηρεσίες.

### **Price (Τιμολογιακή Πολιτική)**

Η τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθήσει η εταιρεία είναι έτσι διαμορφωμένη ώστε να είναι ανταγωνιστική έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου αλλά συγχρόνως να εξασφαλίζει τη διατήρηση, βιωσιμότητα και την κερδοφορία της.

Πέρα από την πολιτική τιμών που θα ακολουθήσει, η εταιρεία θα προβεί σε προσαρμογή των τιμών ανάλογα με την περίοδο του χρόνου ή την ποσότητα των εξετάσεων ανά ασθενή, ενώ θα προσφέρει και ευέλικτα πακέτα εξετάσεων σε προνομιακές τιμές, όπως προληπτικοί έλεγχοι, που ενθαρρύνουν τη χρήση πολλαπλών υπηρεσιών.

Ενδεικτικά παρατίθενται κάποιες εξετάσεις με τις αντίστοιχες τιμές που θα εφαρμόσει η εταιρεία:

<b>Είδος</b>	<b>Τιμή</b>
Αίματος (Κάλιο, Νάτριο, Σίδηρο, Τριγλυκερίδια κτλ)	8,00€/είδος
Θυρεοτρόπος Ορμόνη	14,00 €
Τεστ ΠΑΠ	16,00 €
Ψηφιακή μαστογραφία	38,00 €
Έλεγχος ΣΜΝ	13,00€/είδος
Γαστροσκόπηση	180,00 €
Test Κοπώσεως	38,00 €
Υπέρηχοι (Νεφρών/Κύστεως/Προστάτη)	19,00 €
Ακτινογραφία Θώρακος	16,00 €
Αξονική Τομογραφία (Ανω & Κάτω Κοιλίας, Εγκεφάλου)	71,00€/είδος
Μαγνητική Τομογραφία (Εγκεφάλου, Θώρακος)	200,0€/είδος

*Πίνακας 4 Ενδεικτική τιμολόγηση βασικών εξετάσεων*

Να σημειώσουμε πως για τις περισσότερες εξετάσεις υπάρχει η δυνατότητα συνταγογράφησης με την αντίστοιχη συμμετοχή στο κόστος από τον αρμόδιο ασφαλιστικό φορέα.

Η εταιρεία έχει σα βασική πολιτική της την καθαρή κοστολόγηση με την παροχή σαφών πληροφοριών για το κόστος κάθε εξέτασης ή υπηρεσίας, με δυνατότητα ενημέρωσης των πελατών πριν από την παροχή των υπηρεσιών. Επιπλέον, θα εξασφαλίσει συμφωνίες με ασφαλιστικούς φορείς για κάλυψη των ιατρικών εξόδων των πελατών, κάνοντας τις υπηρεσίες πιο προσιτές.

## **Promotion (Προώθηση και Πρωθητικές Ενέργειες)**

Προκειμένου να καταφέρει η εταιρεία να επιτύχει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς της στόχους, απαιτείται οργανωμένη και εντατική προσπάθεια προώθησης της επωνυμίας της.

Για να προβάλλει η εταιρεία τις εξειδικευμένες υπηρεσίες και το σύγχρονο εξοπλισμό, θα κάνει χρήση online πλατφόρμας όπως Google Ads, Facebook και Instagram για στοχευμένες διαφημιστικές καμπάνιες. Επιπλέον, θα διαφημιστεί σε τοπικές εφημερίδες, ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές διαφημίσεις, φυλλάδια και διαφημιστικές πινακίδες κοντά σε νοσοκομεία και κλινικές.

Παράλληλα, θα δημιουργήσει συνεργασίες με επαγγελματίες υγείας, καθώς και με influencers του χώρου υγείας, προκειμένου να προωθηθούν οι υπηρεσίες που προσφέρει.

Τέλος, θα παρέχει κουπόνια για εκπτώσεις σε μελλοντικές επισκέψεις ενώ θα αναπτύξει προγράμματα πιστότητας που ενθαρρύνουν τους πελάτες να επιστρέφουν για επιπλέον υπηρεσίες.

## **Place (Δίκτυο Διανομής)**

Η τοποθέτηση και η επιλογή καναλιών διανομής και επικοινωνίας για ένα διαγνωστικό κέντρο αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία και τη διεύρυνση της πελατειακής βάσης. Ανάλογα με τη στρατηγική και τις ανάγκες του κέντρου, τα κανάλια διανομής που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να εξυπηρετούν την εύκολη πρόσβαση των ασθενών και την αποτελεσματική επικοινωνία. Εδώ είναι μερικά βασικά κανάλια που θα χρησιμοποιηθούν:

- **Διαγνωστικό κέντρο:** Η μονάδα που παρέχει όλες τις υπηρεσίες και λειτουργεί ως το βασικό σημείο αναφοράς, πρέπει να βρίσκεται σε κεντρική τοποθεσία, κοντά σε νοσοκομεία ή περιοχές με εύκολη πρόσβαση μέσω μέσων μαζικής μεταφοράς.
- **Ιστοσελίδα:** Η ύπαρξη μιας λειτουργικής και εύχρηστης ιστοσελίδας που παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για τις υπηρεσίες, τις εξετάσεις, τις τιμές, τα ραντεβού και τις τοποθεσίες των κέντρων είναι απαραίτητη. Η ιστοσελίδα θα παρέχει πληροφορίες για κάθε διαθέσιμη υπηρεσία και τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το κέντρο.

- **Online κλείσιμο ραντεβού:** Το να μπορούν οι πελάτες να κλείνουν ραντεβού online μέσω μιας διαδραστικής πλατφόρμας ενισχύει την εμπειρία εξυπηρέτησης και μειώνει την ανάγκη για τηλεφωνική επικοινωνία.
- **Call Center:** Ένα εξειδικευμένο τηλεφωνικό κέντρο που διαχειρίζεται τα ραντεβού, τις απορίες και παρέχει πληροφορίες στους ασθενείς. Το τηλεφωνικό κέντρο θα λειτουργεί με επαρκές προσωπικό, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες γρήγορα και αποτελεσματικά.
- **SMS και ειδοποιήσεις:** Η χρήση SMS για υπενθυμίσεις ραντεβού, ενημερώσεις για την ετοιμότητα των αποτελεσμάτων και πληροφορίες για τυχόν προσφορές ή υπηρεσίες.
- **Κινητές μονάδες:** Σε απομακρυσμένες περιοχές ή σε περιπτώσεις ατόμων που έχουν περιορισμένη κινητικότητα, θα χρησιμοποιηθεί η λύση των κινητών μονάδων υγείας, οι οποίες μετακινούνται και προσφέρουν εξετάσεις όπως αιμοληψίες και ακτινογραφίες στο σημείο όπου βρίσκεται ο ασθενής.
- **Παραπομπές από γιατρούς:** Η συνεργασία με γιατρούς και ιδιωτικές κλινικές είναι κρίσιμη για τη συνεχή ροή πελατών. Οι γιατροί μπορούν να παραπέμπουν τους ασθενείς τους για εξετάσεις στο διαγνωστικό κέντρο, ενώ το κέντρο μπορεί να εξυπηρετεί τους ασθενείς τους άμεσα.
- **Συμβάσεις με νοσοκομεία:** Συνεργασίες με δημόσια και ιδιωτικά νοσοκομεία για την παροχή διαγνωστικών υπηρεσιών που συμπληρώνουν τις ανάγκες τους, όπως μαγνητικές τομογραφίες, αξονικές τομογραφίες, αιματολογικές εξετάσεις κ.λπ.
- **Συμβάσεις με τον ΕΟΠΥΥ:** Η συνεργασία με τον ΕΟΠΥΥ δίνει τη δυνατότητα στους ασφαλισμένους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του διαγνωστικού κέντρου με μειωμένο κόστος ή χωρίς καμία επιβάρυνση, γεγονός που διευρύνει την πελατειακή βάση.
- **Συμβάσεις με ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες:** Οι ιδιωτικές ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν να παρέχουν επιπλέον κάλυψη για διαγνωστικές εξετάσεις, ενθαρρύνοντας τους πελάτες τους να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του διαγνωστικού κέντρου.
- **Social Media:** Η ενεργή παρουσία σε **Facebook, Instagram, LinkedIn** και άλλες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης βοηθά στην προβολή του διαγνωστικού κέντρου και των υπηρεσιών του. Μέσω στοχευμένων διαφημίσεων και προώθησης προγραμμάτων υγείας, το κέντρο μπορεί να προσεγγίσει ένα ευρύτερο κοινό.

- **Email marketing:** Η χρήση newsletters και στοχευμένων email προσφορών για προγράμματα προληπτικών ελέγχων ή ειδικές εξετάσεις βοηθά στη διατήρηση της επαφής με τους υπάρχοντες ασθενείς και στη δημιουργία νέων πελατών.
- **Φυλλάδια και έντυπα:** Η διανομή ενημερωτικού υλικού σε νοσοκομεία, ιδιωτικές κλινικές, ιατρεία και φαρμακεία μπορεί να ενισχύσει την παρουσία του διαγνωστικού κέντρου στην τοπική κοινότητα.
- **Συμμετοχή σε συνέδρια και εκδηλώσεις:** Η παρουσία του κέντρου σε ιατρικά συνέδρια, εκδηλώσεις προληπτικής ιατρικής και τοπικές κοινωνικές δράσεις ενισχύει την εικόνα του στην ιατρική κοινότητα και στους πολίτες.

Συμπερασματικά, η επιλογή των κατάλληλων καναλιών διανομής και επικοινωνίας είναι καθοριστική για την επιτυχία ενός διαγνωστικού κέντρου. Μέσω ενός συνδυασμού φυσικών υποκαταστημάτων, ηλεκτρονικών υπηρεσιών, συνεργασιών και στοχευμένης προώθησης, το κέντρο μπορεί να εξασφαλίσει την προσέλκυση πελατών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη δημιουργία ισχυρής παρουσίας στην αγορά.

### 3.6.5 Προϋπολογισμός του κόστους Μάρκετινγκ

Ο προϋπολογισμός του κόστους μάρκετινγκ είναι ένα κρίσιμο μέρος της στρατηγικής κάθε εταιρείας, καθώς καθορίζει τους οικονομικούς πόρους που θα διατεθούν για την προώθηση των υπηρεσιών και την επίτευξη των στόχων της.

Ανάλογα με την κατηγορία του μάρκετινγκ, το κόστος ανά κατηγορία θα κυμανθεί ως εξής:

- **Online διαφήμιση** 30-40% του προϋπολογισμού
- **Παραδοσιακή διαφήμιση** (Ραδιοφωνικές, τηλεοπτικές εκπομπές) 20-25% του προϋπολογισμού
- **Δημόσιες σχέσεις και συνεργασίες** 10-15% του προϋπολογισμού
- **Προσφορές για νέους πελάτες** 5-10% του προϋπολογισμού
- **Email marketing** (Ενημερωτικά δελτία με πληροφορίες για υπηρεσίες, προσφορές ή νέα προϊόντα) 5% του προϋπολογισμού
- **SEO ενέργειες** (Επένδυση σε στρατηγικές SEO για την αύξηση της ορατότητας του κέντρου στις μηχανές αναζήτησης) 5% του προϋπολογισμού

Ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ της εταιρείας θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένος στις φάσεις ανάπτυξής της, ξεκινώντας με μια υψηλότερη επένδυση στην αρχή για την

καθιέρωση της στην αγορά και μειώνοντάς τον μακροπρόθεσμα καθώς το κέντρο θα εδραιωθεί στην αγορά.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει το κόστος που προτίθεται να διαθέσει η εταιρεία για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και προώθησης, ανάλογα με τα προβλεπόμενα έσοδά της. Το κόστος αυτό εκφράζει τη στρατηγική δέσμευσης της εταιρείας να επενδύσει σε αποτελεσματικές καμπάνιες και δράσεις που θα ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητα και τη θέση της στην αγορά, με τρόπο που να ευθυγραμμίζεται με την οικονομική της ανάπτυξη.

Έτος	Προβλεπόμενα Έσοδα	Ποσοστό Επένδυσης στο Marketing	Κόστος Marketing
2025	3.360.000 €	10%	336.000 €
2026	4.320.000 €	8%	345.600 €
2027	6.480.000 €	7%	453.600 €
2028	7.920.000 €	6%	475.200 €
2029	9.360.000 €	5%	468.000 €

*Πίνακας 5 Συνολικό Κόστος Μάρκετινγκ*

Πρέπει τέλος, να σημειωθεί ότι οι δαπάνες που αφορούν στα έξοδα ταξιδιών για δημόσιες σχέσεις και ανάπτυξη της αγοράς δεν αποτελούν τμήμα του κόστους μάρκετινγκ αυτής της πενταετίας, καθώς επέκταση της εταιρείας προς την αγορά εκτός Αττικής αναμένεται να πραγματοποιηθεί τα επόμενα χρόνια.

## Κεφάλαιο 4 Πρώτες Ύλες και Άλλα Εφόδια

### 4.1 Πρώτες Ύλες

Προκειμένου να υπολογιστούν οι ανάγκες σε πρώτες ύλες, θα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε τη δυναμικότητα παροχής των υπηρεσιών του διαγνωστικού κέντρου.

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η εταιρεία έχει ως στόχο τον πρώτο χρόνο να πραγματοποιεί 400 εξετάσεις ημερησίως και όσο γίνεται ευρέως γνωστή, αυτός ο αριθμός θα αυξάνεται. Για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας του διαγνωστικού η ανάγκη σε πρώτες ύλες, θα είναι εκθετικά μικρότερη συγκριτικά με τα επόμενα χρόνια λειτουργίας της.



Σαν πρώτο βήμα στην ανάλυση αυτού του κεφαλαίου, θα πρέπει να διευκρινιστούν οι βασικές κατηγορίες των πρώτων υλών και εξοπλισμού που θα χρειαστούν για την ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου:

➤ **Αναλώσιμα Ιατρικά Υλικά**

- Βελόνες, σύριγγες, σωλήνες δειγμάτων
- Αποστειρωμένα υλικά για τη διασφάλιση της υγιεινής
- Αντιδραστήρια και χημικές ουσίες για μικροβιολογικές και βιοχημικές αναλύσεις
- Υλικά ακτινοπροστασίας, όπως ποδιές και γυαλιά.

➤ **Πρώτες ύλες για τη διαχείριση αποβλήτων**

- Συστήματα αποστείρωσης για την απολύμανση εργαλείων και χώρων
- Κάδοι και συσκευασίες βιολογικών αποβλήτων: Υλικά για την ασφαλή αποθήκευση και μεταφορά βιολογικών αποβλήτων (π.χ., χρησιμοποιημένες βελόνες, δείγματα)

➤ **Υλικά κατανάλωσης για εξετάσεις**

- Αντιδραστήρια: Αναλώσιμα χημικά και αντιδραστήρια για βιοχημικές, αιματολογικές, και άλλες διαγνωστικές εξετάσεις.
- Αναλώσιμα εργαστηρίου: Δοκιμαστικοί σωλήνες, pipettes, δοχεία για τη συλλογή δειγμάτων αίματος, καψάκια και καλλιεργητικά μέσα.
- Αναλώσιμα για απεικονιστικές εξετάσεις: Αντιδραστήρια για ενδοφλέβια έγχυση, όπως ιωδιούχα για σκιαγραφικά μέσα σε CT και MRI , με κόστος που διαμορφώνεται ανάλογα με τον αριθμό των εξετάσεων που απαιτούν σκιαγράφηση.

➤ **Γραφική ύλη και αναλώσιμα οργάνωσης γραφείου**

Η γραφική ύλη και τα αναλώσιμα οργάνωσης γραφείου είναι απαραίτητα για τη διαχείριση και οργάνωση των καθημερινών λειτουργιών των διοικητικών τμημάτων σε ένα διαγνωστικό κέντρο. Αυτά τα υλικά διευκολύνουν την ομαλή ροή εργασιών και συμβάλλουν στην αποτελεσματική εξυπηρέτηση των ασθενών.

Παρακάτω αναλύονται οι βασικές πρώτες ύλες με το αντίστοιχο κόστος που δημιουργείται:

Κατηγορία	Ετήσιο Κόστος
Αναλώσιμα Υλικά	120.000 €
Πρώτες ύλες για τη διαχείριση αποβλήτων	15.000 €
Υλικά κατανάλωσης για εξετάσεις	55.000 €
Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα	20.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>210.000 €</b>

Πίνακας 6 Κόστος πρώτων υλών

#### 4.2 Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας

Οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας αποτελούν σημαντικό κομμάτι για τη συνεχή και απρόσκοπτη λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου. Αυτές οι παροχές διασφαλίζουν την καθημερινή λειτουργία του κέντρου, καλύπτοντας τις βασικές ανάγκες σε ενέργεια, ύδρευση, και επικοινωνίες, με σκοπό να διατηρηθούν οι συνθήκες ασφάλειας, καθαριότητας και απρόσκοπτης λειτουργίας του διαγνωστικού κέντρου.

Αναφορικά με την παροχή ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς πολλές διαγνωστικές συσκευές απαιτούν συνεχή τροφοδότηση για την ασφαλή λειτουργία τους, η παροχή σταθερής και αξιόπιστης ηλεκτρικής ενέργειας είναι κρίσιμη.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται οι υπηρεσίες κοινής ωφέλειας με τα αντίστοιχα κόστη που δημιουργούν.

Κατηγορία	Κόστος/μήνα	Ετήσιο Κόστος
Ηλεκτρική Ενέργεια	10.000 €	120.000 €
Ύδρευση	300 €	3.600 €
Τηλεπικοινωνίες και Ιντερνετ	700 €	8.400 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>11.000 €</b>	<b>132.000 €</b>

Πίνακας 7 Κόστος Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας

### 4.3 Υπολογισμός Κόστους Πρώτων Υλών και Υπηρεσιών Κοινής Ωφέλειας

Στη συνέχεια παρατίθενται ο πίνακας υπολογισμού του κόστους των πρώτων υλών και των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας, όπως αυτό αναμένεται να διαμορφωθεί κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας.

Κατηγορία	Κόστος/μήνα	Ετήσιο Κόστος
Ηλεκτρική Ενέργεια	10.000 €	120.000 €
Υδρευση	300 €	3.600 €
Τηλεπικοινωνίες και Ιντερνετ	700 €	8.400 €
Αναλώσιμα Υλικά	10.000 €	120.000 €
Πρώτες ύλες για τη διαχείριση αποβλήτων	1.250 €	15.000 €
Υλικά κατανάλωσης για εξετάσεις	4.583 €	55.000 €
Γραφική Ύλη και Αναλώσιμα	1.667 €	20.000 €
<b>Σύνολο</b>	<b>28.500 €</b>	<b>342.000 €</b>

Πίνακας 8 Ετήσιο κόστος πρώτων υλών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας

Για την εκτίμηση του κόστους όλων των παραπάνω για κάθε εξεταζόμενο έτος, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη η αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων. Επίσης, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί ο προβλεπόμενος μέσος πληθωρισμός για τη χώρα μας. Με βάση αυτά τα δεδομένα, διαμορφώνεται η εκτίμηση του συνολικού κόστους, η οποία παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα:

Έτος	Συνολικό Κόστος
2025	168.300 €
2026	336.600 €
2027	504.900 €
2028	681.615 €
2029	1.022.423 €

Πίνακας 9 Συνολικό κόστος πρώτων υλών για τα έτη 2025-2029

## Κεφάλαιο 5 Τεχνολογία και Εξοπλισμός

Η τεχνολογία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο ενός σύγχρονου διαγνωστικού κέντρου, καθώς καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, την ταχύτητα και την ακρίβεια των διαγνωστικών εξετάσεων. Η ραγδαία πρόοδος στους τομείς της ιατρικής τεχνολογίας και των μηχανολογικών λύσεων δημιουργεί νέες δυνατότητες για καινοτομία και διαφοροποίηση στον χώρο της υγείας. Ένα διαγνωστικό κέντρο με εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας όχι μόνο προσφέρει αξιόπιστες και ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους ασθενείς, αλλά και μειώνει σημαντικά το λειτουργικό κόστος μέσω της αυτοματοποίησης και της ψηφιοποίησης των διαδικασιών.

Σε αυτό το κεφάλαιο, αναλύονται οι βασικές τεχνολογικές απαιτήσεις για την εγκατάσταση και τη λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου, συμπεριλαμβανομένου του ιατρικού εξοπλισμού και των μηχανολογικών υποδομών. Θα παρουσιαστούν τα συστήματα που απαιτούνται για την ομαλή και αποδοτική λειτουργία του κέντρου, ενώ παράλληλα, θα εξεταστούν οι προδιαγραφές και οι απαιτήσεις συντήρησης του εξοπλισμού, καθώς και οι διαδικασίες που διασφαλίζουν τη συνεχή συμμόρφωση με τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας.

## 5.1 Κατηγοριοποίηση των αναγκών σε τεχνολογία και εξοπλισμό

Για την οργάνωση ενός διαγνωστικού κέντρου με σύγχρονες και αξιόπιστες υπηρεσίες, απαιτείται εξειδικευμένος εξοπλισμός.

Η κατηγοριοποίηση των αναγκών της εταιρείας σε τρεις βασικές κατηγορίες (διοικητικός εξοπλισμός, εργαστηριακός εξοπλισμός και διαγνωστικός εξοπλισμός) βοηθά στη στοχευμένη διαχείριση πόρων και τη βέλτιστη κατανομή του προϋπολογισμού. Παρακάτω αναλύονται οι ανάγκες για κάθε κατηγορία:

### Εξοπλισμός Διοικητικών Τμημάτων

Ο εξοπλισμός αυτής της κατηγορίας εξυπηρετεί κυρίως τις διοικητικές λειτουργίες. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η ομαλή ροή εργασιών και η αποδοτική διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών του κέντρου.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρεται ο εξοπλισμός που προτείνεται για τη συγκεκριμένη κατηγορία.

Κατηγορία	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Συνολική Τιμή
Υπολογιστές	15	700 €	10.500 €
Αγορά Λογισμικού			1.000.000 €
Συσκευές Εκτύπωσης	6	380 €	2.280 €
Συσκευές Τηλεφώνου	15	100 €	1.500 €
Επίπλωση Γραφείων			20.000 €
Κλιματιστικά Χώρου			10.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			<b>1.044.280 €</b>

Πίνακας 10 Κόστος εξοπλισμού Διοικητικών Τμημάτων

### Εργαστηριακός Εξοπλισμός

Τα εργαστήρια αποτελούν ζωτικό κομμάτι ενός διαγνωστικού κέντρου και απαιτούν εξοπλισμό για αιματολογικές, βιοχημικές και μικροβιολογικές εξετάσεις. Ο εξοπλισμός αυτός επιτρέπει τη διεξαγωγή αναλύσεων με ακρίβεια και ταχύτητα. Επιπλέον στην κατηγορία αυτή θα συμπεριληφθεί και ο εξοπλισμός για έπιπλα γραφείου του επιστημονικού συμβούλου, καθώς και του ιατρικού προσωπικού.

Κατηγορία	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Συνολική Τιμή
Υπολογιστές	8	700 €	5.600 €
Συσκευές Εκτύπωσης	4	380 €	1.520 €
Συσκευές Τηλεφώνου	8	100 €	800 €
Επίπλωση Γραφείων			20.000 €
Αναλυτής Εργαστηρίων			600.000 €
Ψυγεία και Καταψύκτες			25.000 €
Μικροσκόπια και Υποστηρικτικός Εξοπλισμός			15.000 €
Σύστημα Ανάλυσης ELISA	1		20.000 €
Ψηφιακός Αναγνώστης Μικροπλακών			13.000 €
Φθορίμετρο	1	7.000 €	7.000 €
Σύστημα Ανάλυσης Ροής Κυττάρων	1	70.000 €	70.000 €
Επωαστές και Κλίβανοι	4	5.000 €	20.000 €
Κλιματιστικά Χώρου			10.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			<b>807.920 €</b>

Πίνακας 11 Κόστος εξοπλισμού εργαστηρίου

## Εξοπλισμός Διαγνωστικού Κέντρου

Ο διαγνωστικός εξοπλισμός καλύπτει τον πυρήνα των απεικονιστικών και άλλων διαγνωστικών εξετάσεων και περιλαμβάνει τα μεγαλύτερα και πιο εξειδικευμένα μηχανήματα του κέντρου.

Κατηγορία	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Συνολική Τιμή
Υπολογιστές	6	700 €	4.200 €
Συσκευές Εκτύπωσης	6	380 €	2.280 €
Συσκευές Τηλεφώνου	5	100 €	500 €
Επίπλωση Γραφείων & Χώρου Αναμονής			40.000 €
Αξονικός Τομογράφος			350.000 €
Μαγνητικός Τομογράφος			650.000 €
Ψηφιακός Ακτινολογικός Εξοπλισμός			120.000 €
Υπερηχογράφος	2	40.000 €	80.000 €
Σύστημα Αποθήκευσης και Διαχείρισης Ιατρικών Εικόνων (PACS)			60.000 €
Κλιματιστικά Χώρου			10.000 €
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>			<b>1.316.980 €</b>

Πίνακας 12 Κόστος εξοπλισμού διαγνωστικού κέντρου

## 5.2 Κόστος Τεχνολογίας

Η απόκτηση της απαραίτητης τεχνολογίας και του εξοπλισμού θα πραγματοποιηθεί μέσω ολικής αγοράς και εφάπαξ πληρωμής. Το συνολικό κόστος απόκτησης, το οποίο περιλαμβάνει και τα έξοδα μεταφοράς και εγκατάστασης, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επένδυσης για την ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι εκτιμήσεις του κόστους για την προμήθεια του εξοπλισμού των τριών κατηγοριών που παρουσιάστηκαν, και που είναι απαραίτητος για τη λειτουργία της εταιρείας.

Εξοπλισμός	Συνολικό Κόστος
Διοικητικός	1.044.280 €
Εργαστηρίων	807.920 €
Διαγνωστικού	1.316.980 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>3.169.180 €</b>

Πίνακας 13 Συνολικό Κόστος Εξοπλισμού

Αυτός ο διαχωρισμός επιτρέπει την αποτελεσματική κατανομή του προϋπολογισμού και βοηθά στη συγκέντρωση των πόρων σύμφωνα με τις προτεραιότητες και την εξειδίκευση που απαιτείται σε κάθε τμήμα του διαγνωστικού κέντρου.

## Κεφάλαιο 6 Οργάνωση της Εταιρείας

Η επιτυχημένη ίδρυση και λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου απαιτεί μια σαφή και αποτελεσματική οργανωσιακή δομή, η οποία θα διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία όλων των τμημάτων και τη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών στους ασθενείς. Στόχος της διοικητικής οργάνωσης είναι η διασφάλιση της ποιότητας στις ιατρικές και διαγνωστικές υπηρεσίες, η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού, και η ορθολογική κατανομή των πόρων. Η οργανωσιακή δομή της εταιρείας έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να καλύπτει όλες τις λειτουργικές ανάγκες του διαγνωστικού κέντρου και των κεντρικών εργαστηρίων, ενώ προετοιμάζεται και για μελλοντική επέκταση σε άλλα σημεία, όπως τα νησιά.

Η διοικητική δομή αποτελείται από διάφορα τμήματα, τα οποία λειτουργούν διασυνδεδεμένα για να επιτευχθεί η βέλτιστη διοικητική και επιστημονική λειτουργία του κέντρου. Η συνολική οργάνωση περιλαμβάνει διοικητικά, ιατρικά, τεχνικά και υποστηρικτικά τμήματα, τα οποία συνεργάζονται για την επίτευξη του στόχου της παροχής υψηλού επιπέδου ιατρικών υπηρεσιών.

## 6.1 Οργανωσιακή Δομή της εταιρείας

Η εταιρεία χωρίζεται σε 3 βασικούς άξονες, οι οποίοι περιλαμβάνουν τα διοικητικά τμήματα της εταιρείας, τα επιστημονικά τμήματα/ εργαστήρια, καθώς και τα τμήματα που υποστηρίζονται από τα δύο προηγούμενα και ο ρόλος τους διαδραματίζεται μέσα στο διαγνωστικό κέντρο. Καθένα από τα παραπάνω αναλαμβάνει συγκεκριμένα καθήκοντα, συνεργάζονται όμως και μεταξύ τους για την καλύτερη και πιο αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας. Παρακάτω θα αναλύσουμε την οργανωσιακή δομή των 3 πυλώνων της εταιρείας.

### **Διοικητικά τμήματα**

**Γενικός Διευθυντής:** Ο Γενικός Διευθυντής είναι ο υπεύθυνος για τη συνολική στρατηγική της εταιρείας. Εποπτεύει όλες τις λειτουργίες, τόσο τις διοικητικές όσο και τις επιστημονικές, και είναι ο κύριος υπεύθυνος για τη λήψη αποφάσεων. Ο ρόλος του περιλαμβάνει την εποπτεία των στόχων της εταιρείας, τη διασφάλιση της υλοποίησης των επιχειρηματικών στρατηγικών, καθώς και την επίβλεψη της αποτελεσματικής λειτουργίας όλων των τμημάτων. Έχει επίσης την ευθύνη για τη συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες και την επίτευξη οικονομικών και στρατηγικών στόχων, ειδικά στην επέκταση της εταιρείας.

**Οικονομική Διεύθυνση:** Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των χρηματοοικονομικών υποθέσεων της εταιρείας. Ο Οικονομικός Διευθυντής παρακολουθεί τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, διασφαλίζει τη σύνταξη και τήρηση των προϋπολογισμών, παρακολουθεί τα έσοδα και τα έξοδα, και διαχειρίζεται την ταμειακή ροή της εταιρείας. Είναι επίσης υπεύθυνος για τη στρατηγική χρηματοδότησης, τον έλεγχο του κόστους και τη διαχείριση των επενδύσεων. Ο ρόλος του τμήματος περιλαμβάνει τη συνεργασία με το λογιστήριο για την κατάρτιση οικονομικών εκθέσεων και την παροχή πληροφόρησης στον Γενικό Διευθυντή για οικονομικές αποφάσεις.



**Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR):** Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση του προσωπικού της εταιρείας. Είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη νέου προσωπικού, τη διαμόρφωση και την εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, καθώς και για τη διαχείριση θεμάτων που αφορούν τη μισθοδοσία και τις εργασιακές σχέσεις. Επίσης, το τμήμα HR προωθεί την εταιρική κουλτούρα και εργάζεται για τη διατήρηση ενός θετικού και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Η αρμοδιότητα αυτή είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση ότι το κέντρο έχει το κατάλληλο προσωπικό για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των διαγνωστικών υπηρεσιών.

**Τμήμα Πληροφορικής:** Το Τμήμα Πληροφορικής είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση των τεχνολογικών συστημάτων του κέντρου. Αυτό περιλαμβάνει την υποστήριξη των ιατρικών και διοικητικών πληροφοριακών συστημάτων, τη διαχείριση της ασφάλειας των δεδομένων (ιδιαίτερα με βάση τους κανονισμούς GDPR), και τη συντήρηση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού.

**Διεύθυνση Ποιότητας:** Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα υγείας και ασφάλειας, καθώς και την απόκτηση πιστοποιήσεων ποιότητας. Επίσης, διαχειρίζεται τα παράπονα και τις αναφορές από τους ασθενείς, ενώ παράλληλα επιβλέπει την εφαρμογή διορθωτικών μέτρων για τη βελτίωση των διαδικασιών και την αποφυγή προβλημάτων. Το τμήμα αυτό συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα τμήματα για να διασφαλίσει τη συνολική ποιότητα των υπηρεσιών του κέντρου.

**Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας:** Το Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας είναι υπεύθυνο για την προβολή του κέντρου στην αγορά, τη διαχείριση της φήμης του, και την προσέλκυση νέων πελατών. Η στρατηγική μάρκετινγκ περιλαμβάνει τόσο την ψηφιακή προώθηση (μέσω social media, ιστοσελίδας) όσο και την παραδοσιακή δικτύωση με ιατρούς και ασφαλιστικές εταιρείες. Το τμήμα αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στη μελλοντική επέκταση του κέντρου, αναπτύσσοντας τοπικές καμπάνιες και δημιουργώντας συνεργασίες με τοπικούς φορείς.

## **Εργαστήρια**

Το Τμήμα Εργαστηρίων είναι η καρδιά των διαγνωστικών υπηρεσιών του κέντρου. Υπό την καθοδήγηση του Συντονιστή Εργαστηρίων, τα εργαστήρια είναι υπεύθυνα για την εκτέλεση όλων των διαγνωστικών εξετάσεων. Ο Συντονιστής φροντίζει για την ομαλή

λειτουργία των εργαστηρίων, την τήρηση των πρωτοκόλλων ποιότητας, τη συντήρηση του εξοπλισμού, και τη διασφάλιση της ταχύτητας και της ακρίβειας των αποτελεσμάτων. Αυτό το τμήμα αποτελεί την πιο κρίσιμη λειτουργία του διαγνωστικού κέντρου και συνεργάζεται στενά με την Επιστημονική Διεύθυνση για την εφαρμογή καινοτόμων διαγνωστικών μεθόδων. Το τμήμα εργαστηρίων αποτελείται από τα επιμέρους τμήματα:

**Επιστημονική Διεύθυνση:** Ο Επιστημονικός Σύμβουλος είναι ο επικεφαλής του επιστημονικού τμήματος και έχει την ευθύνη της ιατρικής διαχείρισης του κέντρου. Αυτός ο ρόλος περιλαμβάνει την εποπτεία της ποιότητας των παρεχόμενων διαγνωστικών και ιατρικών υπηρεσιών, τη διαχείριση των επιστημονικών ομάδων (ιατρών, τεχνολόγων, ειδικευμένων επιστημόνων), και την εποπτεία της εφαρμογής των ιατρικών πρωτοκόλλων. Επίσης, συνεργάζεται στενά με τους επικεφαλής όλων των τμημάτων για να διασφαλίσει την άριστη λειτουργία των εργαστηρίων και την ασφάλεια των ασθενών.

Το **Αιματολογικό Εργαστήριο** διαχειρίζεται μια μεγάλη ποικιλία από εξετάσεις που αφορούν την ανάλυση του αίματος και άλλων βιολογικών υλικών. Το τμήμα αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανίχνευση, τη διάγνωση και την παρακολούθηση πολλών ασθενειών και καταστάσεων, όπως αναιμίες, λοιμώξεις, διαταραχές πήξης, καθώς και μεταβολικές και ανοσολογικές διαταραχές.

Το **Βιοχημικό Εργαστήριο** σε ένα διαγνωστικό κέντρο αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα για την εκτέλεση αναλύσεων και εξετάσεων που σχετίζονται με τη χημική σύσταση των βιολογικών υγρών, κυρίως του αίματος και των ούρων. Αυτές οι εξετάσεις είναι ζωτικής σημασίας για την ανίχνευση μεταβολικών διαταραχών, την παρακολούθηση της λειτουργίας οργάνων όπως το ήπαρ και οι νεφροί, και τη διάγνωση διαφόρων νοσημάτων.

Το **Μικροβιολογικό Εργαστήριο** σε ένα διαγνωστικό κέντρο είναι υπεύθυνο για τη μελέτη και τον εντοπισμό μικροοργανισμών, όπως βακτήρια, ιούς, μύκητες και παράσιτα, οι οποίοι μπορεί να προκαλούν λοιμώξεις στους ανθρώπους. Οι εξετάσεις που πραγματοποιούνται στο μικροβιολογικό εργαστήριο συμβάλλουν στη διάγνωση λοιμωδών νοσημάτων και στην παρακολούθηση της πορείας των ασθενών, παρέχοντας κρίσιμες πληροφορίες για την επιλογή κατάλληλης θεραπείας.

Το **Ορμονολογικό Εργαστήριο** αποτελεί ένα εξειδικευμένο τμήμα σε ένα διαγνωστικό κέντρο, το οποίο επικεντρώνεται στη μέτρηση και ανάλυση των ορμονών στο αίμα και σε άλλα βιολογικά υγρά. Οι ορμόνες παίζουν κρίσιμο ρόλο στη ρύθμιση των λειτουργιών

του σώματος, και η ανισορροπία τους μπορεί να οδηγήσει σε ποικίλες διαταραχές. Στο ορμονολογικό εργαστήριο εκτελούνται εξετάσεις που αφορούν τις ενδοκρινικές διαταραχές, τη λειτουργία του θυρεοειδούς, των επινεφριδίων και άλλων ενδοκρινών αδένων.

Το **Ανοσολογικό Εργαστήριο** σε ένα διαγνωστικό κέντρο ασχολείται με την ανάλυση της λειτουργίας του ανοσοποιητικού συστήματος και τη διάγνωση ανοσολογικών διαταραχών. Οι εξετάσεις που διεξάγονται σε αυτό το εργαστήριο βοηθούν στον εντοπισμό διαταραχών της ανοσολογικής απόκρισης, όπως οι αλλεργίες, οι αυτοάνοσες ασθένειες, και οι λοιμώξεις, καθώς και στην παρακολούθηση της ανταπόκρισης του οργανισμού σε λοιμώδη ή καρκινικά κύτταρα.

Το **Παθολογοανατομικό Εργαστήριο** αποτελεί βασικό τμήμα για τη διάγνωση και την ανάλυση ιστικών και κυτταρικών δειγμάτων. Σε αυτό το εργαστήριο διεξάγονται μικροσκοπικές και μοριακές εξετάσεις που επιτρέπουν την ακριβή διάγνωση ασθενειών, ιδιαίτερα των νεοπλασματικών και άλλων παθολογικών καταστάσεων. Ένα παθολογοανατομικό εργαστήριο απαιτεί αυστηρή διασφάλιση ποιότητας, εξειδικευμένο εξοπλισμό και αυστηρή τήρηση των πρωτοκόλλων υγιεινής και ασφαλείας.

Όλα τα παραπάνω τμήματα πλαισιώνονται από τη **Γραμματεία Εργαστηρίων** που αποτελεί ένα βασικό τμήμα, υπεύθυνο για τη διαχείριση της καθημερινής ροής εργασιών και την υποστήριξη των λειτουργιών των εργαστηρίων. Το προσωπικό της γραμματείας είναι το σημείο επικοινωνίας ανάμεσα στο ιατρικό προσωπικό και τα διάφορα εργαστηριακά τμήματα, ενώ παίζει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της ομαλής λειτουργίας των υπηρεσιών.

### **Διαγνωστικό Κέντρο**

Ο **Υπεύθυνος Διαγνωστικού Κέντρου** έχει έναν από τους πιο κρίσιμους και πολυδιάστατους ρόλους στη λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου. Είναι υπεύθυνος για τη συνολική διαχείριση του κέντρου, εξασφαλίζοντας ότι όλες οι λειτουργίες, τόσο διοικητικές όσο και ιατρικές, διεξάγονται με αποτελεσματικότητα και σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα ποιότητας.

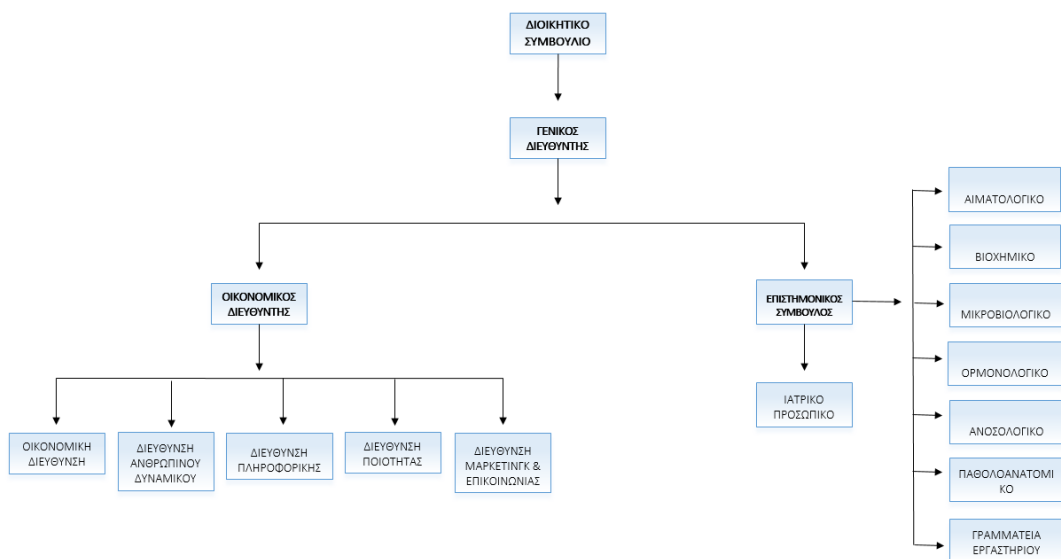
Το **Τμήμα Αιμοληψιών και Παρασκευαστών** αποτελεί ένα κρίσιμο μέρος του διαγνωστικού κέντρου, υπεύθυνο για τη σωστή λήψη, διαχείριση και προετοιμασία των βιολογικών δειγμάτων (κυρίως αίματος) που θα αναλυθούν στα εργαστήρια. Η ορθή

Λειτουργία αυτού του τμήματος είναι απαραίτητη για την ακριβή και αξιόπιστη διεξαγωγή διαγνωστικών εξετάσεων, καθώς η ποιότητα της δειγματοληψίας και της προετοιμασίας επηρεάζει άμεσα την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

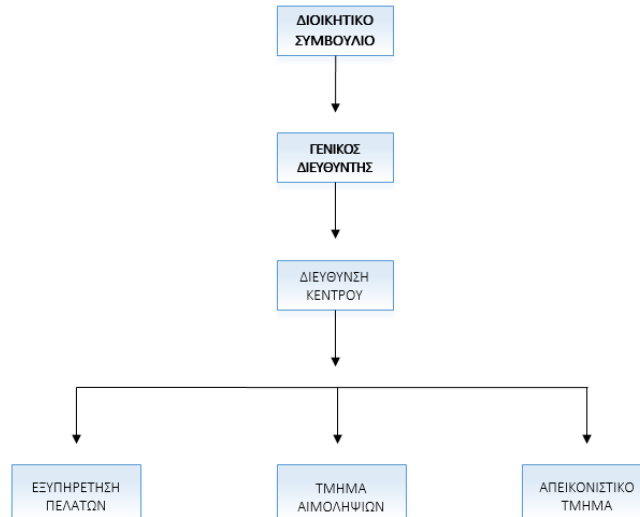
Το τμήμα **Εξυπηρέτησης Πελατών** σε ένα διαγνωστικό κέντρο παίζουν καθοριστικό ρόλο στην καθημερινή λειτουργία του, καθώς είναι το κύριο σημείο επαφής μεταξύ των ασθενών και του κέντρου. Η αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση μιας θετικής εμπειρίας για τους ασθενείς, τη σωστή διαχείριση των ραντεβού, και τη διασφάλιση της ομαλής ροής των διαδικασιών.

Το τμήμα **Απεικονιστικών Εξετάσεων** αποτελείται από εξειδικευμένους επαγγελματίες στον τομέα της ιατρικής απεικόνισης, οι οποίοι παίζουν κρίσιμο ρόλο στη διάγνωση διαφόρων παθήσεων μέσω της λήψης απεικονιστικών εξετάσεων. Οι τεχνολόγοι αυτοί είναι υπεύθυνοι για τη λειτουργία και τη σωστή χρήση των αξονικών τομογράφων (CT) και των μαγνητικών τομογράφων (MRI), διασφαλίζοντας την ποιότητα των εικόνων και την ασφάλεια των ασθενών κατά τη διάρκεια των εξετάσεων.

Στα παρακάτω διαγράμματα απεικονίζεται η δομή του διαγνωστικού κέντρου, όπως αναλύθηκαν παραπάνω.



Διάγραμμα 10 Οργανόγραμμα (1)



Διάγραμμα 11 Οργανόγραμμα (2)

## 6.2 Εντοπισμός των Κέντρων Κόστους

Ο εντοπισμός των κέντρων κόστους σε μια επιχείρηση, όπως ένα διαγνωστικό κέντρο, είναι ουσιαστικός για την αποτελεσματική διαχείριση των οικονομικών και τη λήψη αποφάσεων. Τα κέντρα κόστους είναι συγκεκριμένα τμήματα, δραστηριότητες ή διαδικασίες της επιχείρησης, όπου προκύπτουν δαπάνες και στα οποία μπορούμε να αναλύσουμε το κόστος λειτουργίας. Στην περίπτωση της εταιρείας που αναλύουμε, ο εντοπισμός των κέντρων κόστους βοηθά στη σωστή παρακολούθηση και κατανομή των δαπανών, ενώ επιτρέπει την ακριβή αποτίμηση των λειτουργιών του κέντρου και των δυνατοτήτων του για βελτίωση και ανάπτυξη.

Ο εντοπισμός των κέντρων κόστους στο διαγνωστικό κέντρο προσφέρει σημαντικά οφέλη για τη διοίκηση της επιχείρησης:

- **Καλύτερη Παρακολούθηση Δαπανών:** Επιτρέπει την καταγραφή και παρακολούθηση των εξόδων σε κάθε τομέα ξεχωριστά, διευκολύνοντας τη διαχείριση των δαπανών και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την οικονομική βιωσιμότητα του κέντρου.
- **Βελτιστοποίηση Πόρων:** Με την κατανόηση του κόστους σε κάθε τμήμα, η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει ευκαιρίες για εξοικονόμηση πόρων ή καλύτερη κατανομή τους, ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του κέντρου.

- **Αύξηση Κερδοφορίας:** Ο ακριβής υπολογισμός των κέντρων κόστους επιτρέπει την ανάπτυξη πιο ρεαλιστικών τιμολογιακών πολιτικών για τις υπηρεσίες του κέντρου και τη βελτίωση της κερδοφορίας.
- **Λήψη Στρατηγικών Αποφάσεων:** Η γνώση του κόστους ανά τμήμα διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων για επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες ή επεκτάσεις υπηρεσιών, όπως η επέκταση του κέντρου σε νέα τοποθεσία ή η εισαγωγή νέων υπηρεσιών.

Οι βασικές κατηγορίες των κέντρων κόστους, οι οποίες προκύπτουν από το οργανόγραμμα της εταιρείας, είναι οι εξής:

### **Κέντρο Κόστους Διοίκησης και Διαχείρισης**

Τα **διοικητικά τμήματα**, αποτελούν σημαντικό κέντρο κόστους. Αυτά τα τμήματα είναι υπεύθυνα για τη γενική λειτουργία της επιχείρησης, την οικονομική διαχείριση, τις σχέσεις με τους ασθενείς και την οργάνωση του προσωπικού.

Οι κύριες δαπάνες σε αυτό το τμήμα περιλαμβάνουν:

- **Λειτουργικά έξοδα:** όπως τηλεπικοινωνίες, γραφική ύλη, συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, και συντήρηση των διοικητικών εγκαταστάσεων.
- **Εξοπλισμός:** Υπολογιστές, τεχνολογικός εξοπλισμός όπως servers και συστήματα και δίκτυα, καθώς και η συντήρηση και αναβάθμισή τους, αποτελούν κύρια δαπάνη του κέντρου.

### **Κέντρο Κόστους Εργαστηρίων**

Το τμήμα των εργαστηρίων, όπως το αιματολογικό, βιοχημικό, μικροβιολογικό, ανοσολογικό κτλ., αποτελούν τα βασικά κέντρα κόστους σε ένα διαγνωστικό κέντρο. Κάθε τμήμα απαιτεί εξειδικευμένο εξοπλισμό και αναλώσιμα για τη λειτουργία του.

Οι βασικές δαπάνες σε αυτά τα τμήματα περιλαμβάνουν:

- **Αναλώσιμα υλικά:** όπως αντιδραστήρια, δοκιμαστικοί σωλήνες, φιάλες, κ.λπ.
- **Συντήρηση εξοπλισμού:** Ο εξοπλισμός, όπως οι αυτόματοι αναλυτές, χρειάζονται τακτική συντήρηση και επισκευές.

- **Ενεργειακές δαπάνες:** Οι εξειδικευμένοι εξοπλισμοί καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες ενέργειας, γεγονός που προσθέτει στα λειτουργικά έξοδα των εργαστηρίων.

### **Κέντρο Κόστους Υποστήριξης και Εξυπηρέτησης**

Το κέντρο κόστους υποστήριξης και εξυπηρέτησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες που υποστηρίζουν τη λειτουργία του διαγνωστικού κέντρου και την εξυπηρέτηση των ασθενών. Αφορά την αλληλεπίδραση με τους ασθενείς και τη διασφάλιση της ομαλής ροής των διαδικασιών που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών. Οι βασικές δαπάνες του συγκεκριμένου κέντρου είναι οι εξής:

**Συστήματα επικοινωνίας και διαχείρισης ραντεβού:** Δαπάνες που σχετίζονται με τη χρήση τηλεφωνικών κέντρων, συστημάτων προγραμματισμού ραντεβού, και λογισμικών για τη διαχείριση των δεδομένων των ασθενών. Αυτά τα συστήματα πρέπει να είναι αξιόπιστα, γρήγορα και να παρέχουν δυνατότητα συντονισμού με τα υπόλοιπα τμήματα του κέντρου.

**Αναλώσιμα υλικά αιμοληψίας:** Δαπάνες που σχετίζονται με τα υλικά που χρησιμοποιούνται για τη λήψη και αποθήκευση των δειγμάτων αίματος, όπως βελόνες, σύριγγες, σωληνάρια αίματος, αντιδραστήρια, βαμβάκι και απολυμαντικά. Αυτά τα υλικά είναι απαραίτητα για τη σωστή διαδικασία αιμοληψίας και απαιτούν τακτική προμήθεια.

**Συντήρηση εξοπλισμού αιμοληψίας:** Τα μηχανήματα και οι συσκευές που χρησιμοποιούνται για τη λήψη και επεξεργασία των δειγμάτων αίματος, όπως οι φυγόκεντροι, απαιτούν τακτική συντήρηση και παρακολούθηση για να διασφαλιστεί η σωστή λειτουργία τους.

**Συντήρηση και αναβάθμιση εξοπλισμού:** Οι απεικονιστικοί εξοπλισμοί, όπως οι αξονικοί και μαγνητικοί τομογράφοι, απαιτούν σημαντικές επενδύσεις για την αγορά και τη συνεχή συντήρησή τους. Τακτική συντήρηση και τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητα για τη διασφάλιση της ακρίβειας και της ασφάλειας των απεικονιστικών εξετάσεων.

**Αναλώσιμα απεικονιστικών εξετάσεων:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι απεικονιστικές εξετάσεις απαιτούν τη χρήση σκιαγραφικών υλικών, τα οποία ενισχύουν τη διαγνωστική ακρίβεια, ιδιαίτερα σε εξετάσεις όπως οι αξονικές ή μαγνητικές τομογραφίες. Αυτά τα υλικά αποτελούν σημαντικό μέρος των αναλώσιμων δαπανών του τμήματος.

Ο εντοπισμός των κέντρων κόστους στο διαγνωστικό κέντρο είναι κρίσιμη διαδικασία για την αποτελεσματική οικονομική διαχείριση. Η κατανόηση των διαφορετικών πηγών κόστους βοηθά στη βελτιστοποίηση της λειτουργίας του κέντρου, τη βελτίωση της κερδοφορίας και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για την ανάπτυξή του.

### 6.3 Υπολογισμός Γενικών Εξόδων

Το άμεσο κόστος δεν αποτελεί το μοναδικό κόστος ενός προϊόντος. Για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα, απαιτείται και ο υπολογισμός του έμμεσου κόστους, το οποίο σχετίζεται με την παραγωγή αυτού του προϊόντος, στην περίπτωση μας, της υπηρεσίας που προσφέρεται. Πιο συγκεκριμένα, το έμμεσο κόστος/ γενικά έξοδα δεν μπορεί να καταταχθεί σε καμία κατηγορία άμεσου κόστους. Ως γενικά έξοδα θεωρούνται εκείνα των οποίων η προσφορά τους δεν μπορεί να εντοπιστεί απευθείας στην εργασία ή στο τελική υπηρεσία και στα έξοδα που είναι άμεσα το πρόβλημα του εντοπισμού τους στο συγκεκριμένο προϊόν δεν είναι άξιο λόγου.

Ωστόσο, η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε στις προηγούμενες ενότητες διευκολύνει τον ακριβή εντοπισμό των γενικών εξόδων για την υπό ίδρυση εταιρεία. Τα γενικά έξοδα της εταιρείας διαχωρίζονται στις εξής κατηγορίες:

**Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα:** Αυτά περιλαμβάνουν τα έξοδα συντήρησης και επισκευών του ηλεκτρονικού, ηλεκτρολογικού, δικτυακού και μηχανολογικού εξοπλισμού. Επίσης, περιλαμβάνουν τα νομικά έξοδα και οι διάφορες πιστοποιήσεις ISO που πρέπει να λάβει. Τα γενικά βιομηχανικά έξοδα περιλαμβάνουν επίσης το κόστος για την καθαριότητα και απολύμανση των γραφείων και των εργαστηρίων, που θα αναλαμβάνει συνεργείο καθαρισμού σε καθημερινή βάση, καθώς και εταιρεία security.

**Διοικητικά Γενικά Έξοδα:** Αυτά τα έξοδα αφορούν τη διεύθυνση και τις υπηρεσίες γραφείου της εταιρείας. Περιλαμβάνουν τα λοιπά έξοδα πέρα από το κόστος μισθοδοσίας, που καλύπτουν την ιδιωτική ασφάλεια του προσωπικού, την παροχή κινητών τηλεφώνων και γενικά διάφορες διευκολύνσεις που αφορά τους εργαζόμενους.

**Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής:** Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται τα έξοδα που προκύπτουν από την πώληση των υπηρεσιών της εταιρείας και δεν συνδέονται με τα άμεσα έξοδα μάρκετινγκ. Τα έξοδα αυτά περιλαμβάνουν μεταφορικά και επικοινωνία με πελάτες ή γιατρούς, που είναι απαραίτητα για την ενίσχυση των πωλήσεων.

**Γενικά Έξοδα Έρευνας & Ανάπτυξης:** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τα έξοδα που προκύπτουν για επιμορφωτικά ταξίδια, σεμινάρια και συνέδρια, ιδιαίτερα στον τομέα της ιατρικής και της τεχνολογίας.



Στους παρακάτω πίνακες που ακολουθούν παρατίθενται όλα τα στοιχεία των γενικών εξόδων που προβλέπεται να βαρύνουν την υπό εξέταση εταιρεία τόσο κατά το πρώτο έτος της λειτουργίας της, όσο και κατά τα υπόλοιπα εξεταζόμενα έτη. Για τα επόμενα χρόνια λειτουργίας του, το κόστος υπολογίστηκε με προσαύξηση 10% του κόστους κατά το πρώτο έτος.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΞΟΔΩΝ	ΚΟΣΤΟΣ
<b>Γενικά Βιομηχανικά Έξοδα</b>	
Ενοίκιο	120.000,00 €
Συντήρηση Εξοπλισμού & Κτιριακών Υποδομών	40.000,00 €
Εταιρεία Security	19.000,00 €
Νομικά Έξοδα	10.000,00 €
Πιστοποιήσεις ISO (9001 και 15189)	20.000,00 €
<b>Διοικητικά Γενικά Έξοδα</b>	
Λοιπά έξοδα προσωπικού	50.000,00 €
<b>Γενικά Έξοδα Πωλήσεων και Διανομής</b>	
Ταξίδια και & Επικοινωνία με πελάτες/γιατρούς	30.000,00 €
<b>Γενικά Έξοδα Έρευνας &amp; Ανάπτυξης</b>	
Αγορά νέου ή αναβάθμιση εξοπλισμού	50.000,00 €
Σεμινάρια/ Συνέδρια	20.000,00 €
Εκπαίδευση προσωπικού	20.000,00 €
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>379.000,00 €</b>

Πίνακας 14 Ετήσιο Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων

ΕΤΟΣ	ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΚΟΣΤΟΣ
2025	379.000,00 €
2026	416.900,00 €
2027	458.590,00 €
2028	504.449,00 €
2029	554.893,90 €

Πίνακας 15 Κόστος Γενικών Βιομηχανικών Εξόδων 2025-2029

## Κεφάλαιο 7 Ανθρώπινοι Πόροι

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους πλέον καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν μόνο το μέσο για την εκτέλεση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλά συμβάλλουν και στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας, στην καινοτομία και στην ανταγωνιστικότητα. Η

σωστή διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την επίτευξη στρατηγικών στόχων, καθώς ενισχύει τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχή αλλαγή και εξέλιξη, η προσαρμοστικότητα και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού καθίστανται ακόμα πιο σημαντικές για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστική θέση μιας εταιρείας στην αγορά.

## 7.1 Κατηγορίες και λειτουργίες ανθρώπινων πόρων

Ο καθορισμός των ανθρωπίνων πόρων που απαιτούνται, όπως ισχύει και με την εκτίμηση των υπολοίπων πόρων που πρέπει να διατίθενται για το επενδυτικό σχέδιο, αποτελεί σημαντικό τμήμα της μελέτης. Ως εκ τούτου, η επιλογή του προσωπικού που πρόκειται να στελεχώσει την εταιρεία χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή, καθώς ενδέχεται να αποδειχτεί κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία του επενδυτικού σχεδίου.

Προκειμένου η διαδικασία της στελέχωσης να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν πληρέστερα στις ανάγκες της εταιρείας, οι ανθρωπίνοι πόροι που απαιτούνται είναι σκόπιμο να καθορίζονται τόσο ανά κατηγορίες όσο και ανά λειτουργίες.

Σύμφωνα λοιπόν με τα ανωτέρω, η διάκριση των ανθρωπίνων πόρων που προγραμματίζεται να στελεχώσουν την εν λόγω εταιρεία, θα γίνει βάσει της ανάλυσης των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν και πρόκειται να υπαχθούν στις τέσσερις παρακάτω βασικές κατηγορίες:

- **Διοικητικό Προσωπικό:** Το διοικητικό προσωπικό διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην οργάνωση και διαχείριση των καθημερινών λειτουργιών του διαγνωστικού κέντρου. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις διευθύνσεις της εταιρείας που στόχο έχουν να υποστηρίζουν τις λειτουργίες του οργανισμού με στρατηγικό τρόπο, διασφαλίζοντας την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στους ασθενείς. Οι κύριες αρμοδιότητες περιλαμβάνουν τη διαχείριση των οικονομικών πόρων, την οργάνωση και επίβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού, την προσαρμογή της επιχείρησης στις απαιτήσεις της αγοράς και την τήρηση των κανονιστικών πλαισίων. Επιπλέον, το διοικητικό προσωπικό φροντίζει για τη διαρκή βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών, την επικοινωνία με συνεργάτες και προμηθευτές, καθώς και τη διαχείριση της εταιρικής εικόνας και της εξυπηρέτησης πελατών.

- **Ιατρικό προσωπικό:** Το ιατρικό προσωπικό σε ένα διαγνωστικό κέντρο αποτελεί τον πυρήνα των κλινικών και επιστημονικών λειτουργιών, διασφαλίζοντας την ακριβή διάγνωση. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει γιατρούς διαφόρων ειδικοτήτων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων των διαγνωστικών εξετάσεων.

Οι γιατροί εργάζονται στενά με το προσωπικό του εργαστηρίου, για να διασφαλίσουν την ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, συνεργάζονται με τους εργαζόμενους του διαγνωστικού κέντρου για τη διενέργεια εξετάσεων, όπως ακτινογραφίες, μαγνητικές τομογραφίες και υπερηχογραφήματα. Το ιατρικό προσωπικό είναι υπεύθυνο να ενημερώνεται συνεχώς για τις εξελίξεις στις ιατρικές και διαγνωστικές μεθόδους. Η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η προσαρμογή σε νέες τεχνολογίες και πρωτόκολλα αποτελούν σημαντικό μέρος της εργασίας τους. Επιπλέον πρέπει να ακολουθεί αυστηρά τα πρότυπα ποιότητας και τα ηθικά πρότυπα της ιατρικής, διασφαλίζοντας την εχεμύθεια προς τους ασθενείς και την ακεραιότητα των διαγνωστικών διαδικασιών.

Η συμβολή του ιατρικού προσωπικού είναι ανεκτίμητη για την αξιοπιστία του διαγνωστικού κέντρου, καθώς η κλινική τους εμπειρία, η εξειδικευμένη γνώση και η δεοντολογική τους προσέγγιση καθορίζουν το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη φήμη του οργανισμού.

- **Προσωπικό εργαστηρίων:** Το προσωπικό αυτής της κατηγορίας αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του διαγνωστικού κέντρου, αφού αναλαμβάνει την εκτέλεση των εξετάσεων που απαιτούνται για τη διάγνωση. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι βιολόγοι, οι χημικοί και οι τεχνολόγοι ιατρικών εργαστηρίων. Οι ανάγκες αυτών των επαγγελματιών επικεντρώνονται τόσο στην εξειδικευμένη γνώση όσο και στη συνεχή εκπαίδευση, λόγω της ραγδαίας εξέλιξης των τεχνολογιών και μεθόδων διάγνωσης. Επιπλέον, η συνεργασία τους με το ιατρικό προσωπικό είναι κρίσιμη για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας των εξετάσεων. Η τεχνολογική επάρκεια και η ακρίβεια στην εκτέλεση των διαδικασιών τους, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα των διαγνωστικών υπηρεσιών που παρέχει το κέντρο.

- **Προσωπικό Διαγνωστικού Κέντρου:** Το προσωπικό αυτής της κατηγορίας αποτελεί την εικόνα της εταιρείας στον τελικό πελάτη, καθώς είναι το πρώτο σημείο επαφής και αλληλεπίδρασης με τους ασθενείς και τους επισκέπτες του διαγνωστικού κέντρου. Το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών, οι αιμολήπτες καθώς και οι τεχνολόγοι των απεικονιστικών εξετάσεων παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της συνολικής εμπειρίας των πελατών, αφού είναι υπεύθυνοι για την ευγενική και επαγγελματική

επικοινωνία, τη σωστή καθοδήγηση των ασθενών και τη διαχείριση των ραντεβού και εγγράφων. Η συμπεριφορά, η γνώση και η αποτελεσματικότητά τους καθορίζουν την εικόνα της επιχείρησης, συμβάλλοντας στην εμπιστοσύνη και ικανοποίηση του πελάτη. Συγχρόνως, φροντίζουν για την εύρυθμη ροή των διαδικασιών, εξασφαλίζοντας ότι οι ασθενείς λαμβάνουν την κατάλληλη προσοχή και εξυπηρέτηση κατά την παραμονή τους στο κέντρο.

Η διοίκηση του διαγνωστικού κέντρου προχώρησε στη στελέχωσή του λαμβάνοντας υπόψη τον καθορισμό της περιγραφής της θέσης εργασίας και καθηκόντων, ώστε να είναι σαφείς οι ανάγκες σε προσωπικό για κάθε τμήμα και θέση. Παράλληλα δημιούργησε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, προκειμένου να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό διαθέτει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

## 7.2 Ανάγκες του Επενδυτικού Σχεδίου σε Ανθρώπινο Δυναμικό

Ένα διαγνωστικό κέντρο απαιτεί την ορθολογική κατανομή ανθρώπινων πόρων ανά ειδικότητα για να λειτουργεί αποδοτικά και να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Ο αριθμός των θέσεων εργασίας ανά ειδικότητα διαμορφώνεται με βάση το μέγεθος του κέντρου, το εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη ζήτηση της αγοράς. Ακολουθεί μια ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινους πόρους ανά ειδικότητα και το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου για κάθε θέση:

### **Γενικός Διευθυντής**

Στην κορυφή του οργανογράμματος είναι ο γενικός διευθυντής, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για όλο το προσωπικό, για την εύρυθμη λειτουργία του και για τη διαχείριση κρίσεων.

Ως Γενικός Διευθυντής της εταιρείας έχει οριστεί η κα Κυριακάκη Ελένη, η οποία αποτελεί και ιδρυτικό μέλος της εταιρείας, και με την εμπειρία που κατέχει στο χώρο της υγείας, αποτελεί ιδανική επιλογή προκειμένου να ηγηθεί της διοίκησης της εταιρείας. Με την καθοδήγησή της, η εταιρεία στοχεύει στην ενίσχυση της ανάπτυξης και της καινοτομίας, ενώ ταυτόχρονα διατηρεί υψηλά πρότυπα ποιότητας και αποτελεσματικότητας στην παροχή υπηρεσιών. Η εμπειρία της σε στρατηγικό σχεδιασμό και στη διοίκηση προσδίδει ασφάλεια στην πορεία της εταιρείας προς την επίτευξη των στόχων της, με έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και τη βελτίωση των υπηρεσιών υγείας που προσφέρει.

## **Οικονομικός Διευθυντής**

Για τη θέση του Οικονομικού Διευθυντή, το προφίλ του κατάλληλου υποψήφιου περιλαμβάνει εξειδικευμένη γνώση σε οικονομική ανάλυση και χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, ικανότητα να διαχειρίζεται εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους εξασφαλίζοντας διαφάνεια και συμμόρφωση με κανονισμούς, καθώς και γνώση της οικονομικής και φορολογικής νομοθεσίας και συστημάτων ERP. Η κατάκτηση πτυχίου και μεταπτυχιακού σε χρηματοοικονομικές σπουδές κρίνεται απαραίτητη, καθώς και η απόκτηση πιστοποιήσεων όπως το ACCA θα αποτελέσουν μεγάλο πλεονέκτημα. Παράλληλα, ο υποψήφιος θα πρέπει να έχει αποδεδειγμένη εμπειρία σε διευθυντική θέση στον οικονομικό τομέα, ιδανικά στον κλάδο της υγείας, τουλάχιστον 10 ετών.

Ο Οικονομικός Διευθυντής θα συμμετέχει στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, συμβάλλοντας στη χάραξη μακροπρόθεσμων στρατηγικών ανάπτυξης, με στόχο την επέκταση και τη διαφοροποίηση των υπηρεσιών. Παράλληλα, θα εξασφαλίσει ότι το διαγνωστικό κέντρο λειτουργεί σύμφωνα με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς, προάγοντας τη διαφάνεια και την αξιοπιστία απέναντι στους επενδυτές, τους πελάτες και τις εποπτικές αρχές.

## **Οικονομική Διεύθυνση**

Για τη στελέχωση της Οικονομικής Διεύθυνσης, το προφίλ των κατάλληλων υποψηφίων, περιλαμβάνει συγκεκριμένες γνώσεις, σπουδές και εμπειρία. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το τμήμα είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των καθημερινών οικονομικών θεμάτων, όπως φορολογικά ζητήματα, έκδοση εκθέσεων σχετικά με τα λογιστικά κόστη της εταιρείας και ανάλυσή τους, καθώς και την έκδοση του ετήσιου ισολογισμού της εταιρείας. Οι γνώσεις τους θα πρέπει να πιστοποιούνται με ανάλογο πτυχίο σε Λογιστικά τμήματα ή οικονομικά, και το μεταπτυχιακό κρίνεται επιθυμητό αλλά όχι απαραίτητο. Τέλος, βασικό κριτήριο αποτελεί η εργασιακή εμπειρία σε ανάλογο τμήμα, με γνώση στη λογιστική, τα συστήματα ERP και του excel. Το τμήμα θα αποτελείται από 2 άτομα, το ένα με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία, ενώ για το άλλο δεν κρίνεται απαραίτητη η εμπειρία.

## **Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η συγκεκριμένη διεύθυνση θα αποτελείται από 2 άτομα. Το πρώτο θα είναι υπεύθυνο για την εύρεση και αξιολόγηση των κατάλληλων υποψηφίων και θα πρέπει να κατέχει

ένα συνδυασμό γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα είναι υπεύθυνο για τη στρατηγική διαχείριση του προσωπικού, την προσέλκυση ταλέντων και την ανάπτυξη και αξιολόγηση των εργαζομένων. Ιδανικός υποψήφιος θα είναι αυτός που θα κατέχει πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή στην Οργανωσιακή Ψυχολογία. Ο υποψήφιος πρέπει να έχει αποδεδειγμένη εμπειρία τουλάχιστον 3-5 ετών σε θέσεις ανθρώπινου δυναμικού. Η εμπειρία σε εταιρείες μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους είναι επιθυμητή.

Η δεύτερη θέση της διεύθυνσης αφορά την έκδοση της μισθοδοσίας και την επικοινωνία με τους εργαζόμενους σε θέματα νομοθεσίας σχετικά με μισθολογικά και νομοθετικά θέματα, συμπεριλαμβανομένης της απάντησης σε ερωτήματα και επίλυσης προβλημάτων. Η θέση απαιτεί πτυχίο από αναγνωρισμένο πανεπιστήμιο σε Οικονομικά, Λογιστική, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή συναφείς κλάδους και βαθιά γνώση στη διαχείριση μισθοδοσίας, υπολογισμό αποδοχών, κρατήσεων, ασφαλιστικών εισφορών και παροχών. Επιπλέον θα πρέπει να έχει εμπειρία σε τμήματα μισθοδοσίας, με έμφαση στη συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία και τους ασφαλιστικούς φορείς.

Οι 2 παραπάνω θέσεις θα συνεργάζονται άμεσα με όλα τα τμήματα και κυρίως με την οικονομική διεύθυνση, λόγω της χάραξης της ετήσιας στρατηγικής, του ετήσιου προϋπολογισμού και της αξιολόγησης του προσωπικού.

### **Διεύθυνση Πληροφορικής**

Για τη Διεύθυνση Πληροφορικής η στελέχωση δύο υποψηφίων με διαφορετικές αρμοδιότητες και εξειδικεύσεις είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία και υποστήριξη των τεχνολογικών αναγκών της επιχείρησης.

Ο πρώτος υποψήφιος θα είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την υποστήριξη νέων τεχνολογιών μέχρι την αναβάθμιση των υφιστάμενων συστημάτων καθώς και για την ασφάλειά τους. Θα πρέπει να κατέχει αντίστοιχες σπουδές στην πληροφορική ενώ οι πιστοποιήσεις κρίνονται επιθυμητές, και απαραίτητη εμπειρία σε αντίστοιχη θέση, τουλάχιστον πέντε ετών.

Ο δεύτερος υποψήφιος θα είναι υπεύθυνος στη διαχείριση και συντήρηση δικτύων, καθώς και της άμεσης και αποτελεσματικής αντιμετώπισης τεχνικών προβλημάτων και παροχής τεχνικής υποστήριξης στους χρήστες. Θα πρέπει να κατέχει και αυτός αντίστοιχες σπουδές στην πληροφορική με εργασιακή εμπειρία 1-2 έτη.

## **Διεύθυνση Ποιότητας**

Για τη θέση της Διεύθυνσης Ποιότητας, το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου πρέπει να επικεντρώνεται στη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση. Ο ρόλος αυτός είναι κρίσιμος για τη διατήρηση υψηλών προτύπων ποιότητας, την πιστοποίηση των διαδικασιών και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών. Ένα σχετικό πτυχίο από αναγνωρισμένο πανεπιστήμιο είναι απαραίτητο, με ιδιαίτερη προτίμηση σε τομείς όπως η Διοίκηση Ποιότητας, η Βιομηχανική Μηχανική ή οι Επιστήμες Υγείας (για τομείς όπως η υγειονομική περίθαλψη). Επιπλέον, επιθυμητές είναι οι πιστοποιήσεις όπως ISO 9001 Lead Auditor ή Total Quality Management (TQM). Ο κατάλληλος υποψήφιος θα έχει τουλάχιστον 4-6 έτη εμπειρίας στη διασφάλιση ποιότητας με αντίστοιχη εμπειρία στη διεξαγωγή εσωτερικών και εξωτερικών ελέγχων ποιότητας, καθώς και στη διαχείριση προγραμμάτων πιστοποίησης.

## **Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας**

Η Διεύθυνση Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας στην εν λόγω εταιρεία μπορεί να στελεχωθεί αποτελεσματικά από δύο άτομα με διακριτούς αλλά συμπληρωματικούς ρόλους. Η συνεργασία τους θα διασφαλίσει την επιτυχή προώθηση της εταιρείας και την ενίσχυση της φήμης της τόσο σε πελάτες όσο και σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Θα πρέπει να έχουν γνώση στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας με σκοπό την προώθηση των υπηρεσιών της εταιρείας, εξειδίκευση σε ψηφιακές πλατφόρμες και ικανότητα να αναλύουν την αγορά, να κατανοούν τους πελάτες και να χρησιμοποιούν δεδομένα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Κρίνεται απαραίτητη η απόκτηση πτυχίων από αναγνωρισμένο πανεπιστήμιο, κατά προτίμηση σε Μάρκετινγκ ή Διοίκηση Επιχειρήσεων με τουλάχιστον 5 χρόνια εμπειρίας στη διαχείριση στρατηγικών μάρκετινγκ, τόσο σε παραδοσιακά μέσα όσο και σε ψηφιακά κανάλια.

## **Επιστημονικός Σύμβουλος**

Ο Επιστημονικός Σύμβουλος είναι μια κρίσιμη θέση στον οργανισμό, καθώς απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις, σε τομείς όπως η βιολογία, η ιατρική, η χημεία, η φαρμακευτική,

ή άλλες συναφείς επιστήμες. Ο ρόλος του είναι να παρέχει επιστημονικές συμβουλές και καθοδήγηση που σχετίζονται με την έρευνα, την ανάπτυξη, τη στρατηγική ή τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών της εταιρείας. Ως Επιστημονικός Σύμβουλος έχει οριστεί ο Σταμέλος Δημήτριος, ο οποίος είναι κάτοχος διδακτορικού στην ιατρική, με εμπειρία 20 ετών στην ακαδημαϊκή και κλινική έρευνα, ενώ έχει συμμετάσχει σε πολλές δημοσιεύσεις σε επιστημονικά περιοδικά.

Ο κ. Σταμέλος, ως υπεύθυνος του ιατρικού προσωπικού και του εργαστηρίου, θα έχει έναν κρίσιμο ρόλο στην εποπτεία και τη διαχείριση των ιατρικών και εργαστηριακών λειτουργιών της εταιρείας. Οι αρμοδιότητές του θα περιλαμβάνουν τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των ιατρικών υπηρεσιών, τη διαχείριση του προσωπικού και την παρακολούθηση των εργαστηριακών διαδικασιών.

### **Ιατρικό Προσωπικό**

Το Ιατρικό Προσωπικό της εταιρείας θα αποτελείται από ειδικότητες όπως μικροβιολόγοι, ακτινολόγοι, παθολογοανατόμοι και ιατροί ειδικευμένοι στην πυρηνική ιατρική. Συγκεκριμένα το ιατρικό προσωπικό θα περιλαμβάνει:

**2 Μικροβιολόγοι:** Οι μικροβιολόγοι ασχολούνται με τη διάγνωση μολυσματικών ασθενειών μέσω της ανάλυσης βιολογικών δειγμάτων. Διενεργούν μικροβιολογικές καλλιέργειες και τεστ για τον εντοπισμό βακτηρίων, ιών και άλλων παθογόνων οργανισμών.

**2 Ακτινολόγοι:** Ο ακτινολόγος είναι ιατρός που εξειδικεύεται στη χρήση διαγνωστικών και θεραπευτικών τεχνικών που βασίζονται στην ιατρική απεικόνιση.

**1 Ακτινοδιαγνώστης:** Ο ακτινοδιαγνώστης είναι ειδικός γιατρός που ασχολείται με την ερμηνεία και ανάλυση ιατρικών εικόνων, όπως ακτινογραφίες, αξονικές τομογραφίες, μαγνητικές τομογραφίες και υπερηχογραφήματα, με σκοπό τη διάγνωση και την αξιολόγηση διαφόρων παθήσεων και καταστάσεων.

**1 Παθολογοανατόμος:** Οι παθολογοανατόμοι ειδικεύονται στη διάγνωση ασθενειών μέσω της εξέτασης ιστών, κυττάρων και οργάνων. Εκτελούν βιοψίες και άλλες μορφές ιστοπαθολογικών εξετάσεων για να εντοπίσουν παθολογικές καταστάσεις, όπως καρκίνο, φλεγμονές και εκφυλιστικές ασθένειες.

Το παραπάνω ιατρικό προσωπικό θα συνεργάζεται με το διαγνωστικό κέντρο με μπλοκάκι παροχής υπηρεσιών και η απασχόληση τους θα κρίνεται απαραίτητη ανάλογα με τις εξετάσεις που διενεργούνται στο κέντρο.



## **Προσωπικό Εργαστηρίου**

Το προφίλ των εργαζομένων στο εργαστήριο περιλαμβάνει επαγγελματίες από διάφορους επιστημονικούς τομείς, οι οποίοι συνεργάζονται για την ακριβή και αξιόπιστη διεκπεραίωση εργαστηριακών εξετάσεων και την υποστήριξη της ιατρικής φροντίδας. Θα αποτελείται από βιολόγους, χημικούς και τεχνολόγους ιατρικών εργαστηρίων, ενώ στο σύνολο τους θα είναι 16 άτομα (2 άτομα στο αιματολογικό, 2 στο βιοχημικό, 2 στο μικροβιολογικό, 2 στο ορμονολογικό, 2 στο ανοσολογικό, 2 άτομα στο παθολογοανατομικό και 4 άτομα στη γραμματεία αποτελεσμάτων ). Θα πρέπει να κατέχουν τα αντίστοιχα πτυχία, με γνώση και εμπειρία στη χρήση σύγχρονων εργαστηριακών εργαλείων και στην ακριβή και αξιόπιστη διεκπεραίωση εργαστηριακών εξετάσεων και ανάλυσή τους.

Τέλος, το τμήμα της γραμματείας αποτελεσμάτων, το οποίο θα αποτελείται από τέσσερα άτομα, θα έχει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή λειτουργία του εργαστηρίου και την έγκαιρη παράδοση των αποτελεσμάτων. Θα συνεργάζεται στενά με όλα τα εργαστήρια προκειμένου να διασφαλίζεται ότι τα αποτελέσματα των εξετάσεων διαχειρίζονται σωστά και παραδίδονται στους αρμόδιους ιατρούς και ασθενείς με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα.

## **Προσωπικό Διαγνωστικού Κέντρου**

Το προσωπικό ενός διαγνωστικού κέντρου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην παροχή υψηλής ποιότητας ιατρικών υπηρεσιών και στην εξασφάλιση της ικανοποίησης των ασθενών. Το συγκεκριμένο διαγνωστικό κέντρο περιλαμβάνει 7 αιμολήπτες/τριες, 7 άτομα στην εξυπηρέτηση πελατών και 7 τεχνολόγους απεικονιστικών εξετάσεων, όλοι εξειδικευμένοι και κατάλληλα εκπαιδευμένοι για την άριστη λειτουργία του κέντρου.

**Αιμολήπτες/τριες:** Η συγκεκριμένη κατηγορία θα είναι υπεύθυνη για τη συλλογή αιμοληπτικών δειγμάτων από τους ασθενείς με ασφάλεια και ακρίβεια. Επίσης, φροντίζει για την καταγραφή των δεδομένων των ασθενών και τη διασφάλιση της σωστής ταυτοποίησης των δειγμάτων. Πρέπει να επικεντρώνεται στην ακρίβεια και προσοχή στη λεπτομέρεια κατά τη διαδικασία της αιμοληψίας, καθώς και να έχει δεξιότητες στην επικοινωνία για να κάνει τους ασθενείς να αισθάνονται άνετα. Το πτυχίο των νοσηλευτών ή των παρασκευαστών κρίνεται απαραίτητο με επαρκής εκπαίδευση στις τεχνικές αιμοληψίας και στην καλή γνώση των κανονισμών υγιεινής και ασφάλειας.

**Υπάλληλοι Εξυπηρέτησης Πελατών:** Το προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών είναι υπεύθυνο για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση των ασθενών, την παροχή πληροφοριών για τις υπηρεσίες του διαγνωστικού κέντρου, τη διαχείριση ραντεβού και την καθοδήγηση των ασθενών. Θα πρέπει να έχει καλή γνώση των υπηρεσιών του διαγνωστικού κέντρου, και των συστημάτων διαχείρισης ασθενών, καθώς και εξοικείωση με τη χρήση τεχνολογικών εργαλείων για τη διαχείριση των ραντεβού και των αρχείων ασθενών.

**Τεχνολόγοι Απεικονιστικών Εξετάσεων:** Οι τεχνολόγοι απεικονιστικών εξετάσεων εκτελούν εξετάσεις όπως ακτινογραφίες, μαγνητικές τομογραφίες (MRI), αξονικές τομογραφίες (CT), και άλλες εξετάσεις απεικόνισης. Είναι υπεύθυνοι για τη σωστή χρήση του εξοπλισμού και τη διασφάλιση της ποιότητας των εικόνων που λαμβάνονται. Θα πρέπει να είναι κάτοχοι πτυχίου ΙΕΚ με την αντίστοιχη κατεύθυνση και εξειδίκευση στη λειτουργία του εξοπλισμού απεικόνισης και εκπαίδευσης σε τεχνολογίες ακτινοβολίας και ασφαλείας για την προστασία τόσο των ασθενών όσο και του προσωπικού.

Συνοπτικά οι απαιτήσεις της εταιρείας σε ανθρώπινο δυναμικό, παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Τμήμα	Απασχολούμενοι
Γενικός Διευθυντής	1
Οικονομικός Διευθυντής	1
Επιστημονικός Σύμβουλος	1
Οικονομική Διεύθυνση	2
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	2
Διεύθυνση Πληροφορικής	2
Διεύθυνση Ποιότητας	1
Διεύθυνση Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας	2
Ιατρικό Προσωπικό	6
Προσωπικό Εργαστηρίου	16
Αιμολήπτες/τριες	7
Υπάλληλοι Εξυπηρέτησης Πελατών	7
Τεχνολόγοι Απεικονιστικών Εξετάσεων	7
<b>Σύνολο</b>	<b>55</b>

Πίνακας 16 Απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι μέρος των εργαζομένων ανά ειδικότητα θα πρέπει να προσληφθεί ένα μήνα πριν την έναρξη λειτουργίας του, προκειμένου να εκπαιδευτεί και να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τις αρμοδιότητες που θα αναλάβει. Το κόστος για την καταβολή αυτών των μισθών δεν θα υπολογιστεί στο ετήσιο κόστος μισθοδοσίας του καταλύματος, αλλά θα θεωρηθεί ως πρόσθετο κόστος.

### 7.3 Διαθεσιμότητα και Πρόσληψη Ανθρώπινου Δυναμικού

Μετά τον ακριβή καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό, ακολουθεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων. Σύμφωνα με εκτιμήσεις, η επιχείρηση δεν θα αντιμετωπίσει δυσκολία στην εύρεση εργατικού δυναμικού κατά την έναρξη λειτουργίας της. Η τοποθεσία του διαγνωστικού κέντρου στο Νομό Αττικής διευκολύνει την εξεύρεση κατάλληλα καταρτισμένου προσωπικού με τα απαραίτητα προσόντα που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η πρώτη φάση της στελέχωσης αφορά την προσέλκυση ενός ικανού αριθμού υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα για κάθε θέση. Κύριες πηγές προσέλκυσης υποψηφίων είναι οι επαγγελματικές σχολές, οι διάφορες ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας, καθώς και το LinkedIn.

Στη συνέχεια, μέσω των συνεντεύξεων θα αξιολογηθούν και θα επιλεγούν οι υποψήφιοι που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες για να καλύψουν τις θέσεις εργασίας. Τέλος, αφού επιλεγθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, θα τους γίνει προσφορά για τη θέση, με τη σύναψη σύμβασης εργασίας υπογεγραμμένη και από τις δύο πλευρές.

Στόχος της εταιρείας είναι αφού επιλέξει το ιατρικό προσωπικό, το οποίο θα επιλεγεί από τον Επιστημονικό Σύμβουλο και έναν από τους ιδρυτές της εταιρείας, τον κ. Παπαδάκη, θα επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να καλυφθούν οι υπόλοιπες ειδικότητες του διαγνωστικού κέντρου.

Πριν την έναρξη λειτουργίας της, η εταιρεία θα διεξαγάγει πρόγραμμα εκπαίδευσης για το προσωπικό που θα απασχοληθεί σε αυτήν. Την οργάνωση του προγράμματος θα αναλάβουν ορισμένοι από τους ιδρυτές της εταιρείας, σε συνεργασία με τους εργαζόμενους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι είναι οι πλέον αρμόδιοι για την καθοδήγηση των υπαλλήλων σχετικά με τα καθήκοντά τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας, στόχος είναι ο εργαζόμενος να αποκτήσει τις απαραίτητες γνώσεις και να αναπτύξει τις δεξιότητες και τεχνικές που απαιτούνται, ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις απαιτήσεις της θέσης του. Το κόστος του προγράμματος κατάρτισης και εκπαίδευσης θα καλυφθεί πλήρως από την εταιρεία.

### 7.4 Εκτίμηση Κόστους Μισθοδοσίας

Η αμοιβή εργασίας αναφέρεται στο ποσό που λαμβάνει ένας εργαζόμενος σαν αντάλλαγμα για την εκτέλεση κάποιας εργασίας ή υπηρεσίας. Αυτή η αμοιβή περιλαμβάνει τις αποδοχές των ημερών που εργάστηκε, έξτρα αποδοχές όπως νυχτερινή προσαύξηση ή εργασία κατά τις αργίες.

Η αμοιβή εργασίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την εμπειρία, τις δεξιότητες και τον τομέα που εργάζεται καθένας υπάλληλος.

Η δίκαιη ανταμοιβή είναι κινητήριος δύναμη για τους εργαζόμενους. Έτσι, το διαγνωστικό κέντρο θα ακολουθεί συγκεκριμένη πολιτική αμοιβών, σύμφωνα με την οποία θα προσδιορίζεται πρωτίστως η αμοιβή του προσωπικού που θα βασίζεται στην εμπειρία και τις δεξιότητες ενώ θα συμμορφώνεται παράλληλα με τους κανόνες εργατικού δικαίου. Επίσης, θα υπάρχει πολιτική ετήσιων αξιολογήσεων, όπου ανάλογα με την ετήσια επίδοση των εργαζομένων και τα κέρδη της επιχείρησης, θα δίνονται κίνητρα όπως αυξήσεις στους μισθούς των εργαζομένων ή απόδοσης μπόνους.

Τέλος θα πρέπει να τονιστεί πως η απόδοση της μηνιαίας μισθοδοσίας πρέπει να γίνεται στα χρονικά όρια που έχουν θεσπιστεί στη σύμβαση των εργαζομένων (συνήθως την τελευταία εργάσιμη του μήνα) και να καταβάλλεται σε τραπεζικό λογαριασμό που θα έχει υποδείξει ο εργαζόμενος κατά την πρόσληψή του.

Παρακάτω παρουσιάζεται πίνακας με την εκτίμηση του συνολικού ετήσιου κόστους της μισθοδοσίας των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι ο υπολογισμός του ετήσιου κόστους για την αμοιβή της εργασίας, προκύπτει από τον πολλαπλασιασμό του μηνιαίου μισθού επί τους δεκατέσσερις συνολικά μισθούς που καταβάλλονται ανά έτος, εκτός από το ιατρικό προσωπικό και τον επιστημονικό σύμβουλο που θα είναι με μπλοκάκι παροχής υπηρεσιών. Στο κόστος αυτό προστίθενται και οι εργοδοτικές εισφορές, οι οποίες υπολογίζονται χωριστά και ανέρχονται στο 23% του μισθού που καταβάλλεται για τους εργαζόμενους με εξαρτημένη εργασία, ενώ για τους εργαζόμενους με μπλοκάκι παροχής υπηρεσιών οι εργοδοτικές εισφορές υπολογίζονται στο 19%. Επίσης, στο μηνιαίο μισθό έχουν υπολογιστεί τυχόν προσαυξήσεις από εργασία σε ημέρα αργίας ή νυχτερινή απασχόληση. Όσον αφορά στην εκτίμηση του κόστους εργασίας για τα επόμενα έτη, έχει γίνει λαμβάνοντας υπόψη ότι κάθε επιμέρους στοιχείο του κόστους θα μεταβάλλεται ανά έτος κατά 10%, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα επίπεδα πληθωρισμού καθώς και σε ποσοστό επί της προβλεπόμενης αύξησης (βάσει πολιτικής αμοιβών ή αύξηση κατώτατου βάσει ειδικότητας) ή της ανάγκης σε επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό.

Ειδικότητα	Αμοιβή Προσωπικού	Συνολικές Ετήσιες Αποδοχές	Εργοδοτικές Εισφορές	Συνολικό Κόστος
Γενικός Διευθυντής	7.000	98.000	24.500	122.500
Οικονομικός Διευθυντής	5.000	70.000	17.500	87.500
Επιστημονικός Σύμβουλος	6.000	72.000	13.680	85.680
Οικονομική Διεύθυνση	2.400	33.600	8.400	42.000
Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού	3.000	42.000	10.500	52.500
Διεύθυνση Πληροφορικής	2.500	35.000	8.750	43.750
Διεύθυνση Ποιότητας	3.000	42.000	10.500	52.500
Διεύθυνση Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας	3.000	42.000	10.500	52.500
Ιατρικό Προσωπικό	12.000	144.000	27.360	171.360
Προσωπικό Εργαστηρίου	18.950	265.300	66.325	331.625
Αιμολήπτες/τριες	6.600	92.400	23.100	115.500
Υπάλληλοι Εξυπηρέτησης Πελατών	6.502	91.028	22.757	113.785
Τεχνολόγοι Απεικονιστικών Εξετάσεων	7.600	106.400	26.600	133.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>				<b>1.404.200</b>

Πίνακας 17 Ετήσιο Κόστος Μισθοδοσίας

Έτος	Συνολικό Κόστος
2025	1.404.200
2026	1.544.620
2027	1.699.082
2028	1.868.990
2029	2.055.889

Πίνακας 18 Κόστος Μισθοδοσίας 2025-2029

## Κεφάλαιο 8 Τοποθεσία, Χώρος Εγκατάστασης, Περιβάλλον

Η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας και του χώρου εγκατάστασης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την ίδρυση ενός διαγνωστικού κέντρου. Ένα διαγνωστικό κέντρο δεν αποτελεί μόνο έναν χώρο παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και έναν πυλώνα υποστήριξης της τοπικής κοινότητας. Ο σχεδιασμός της τοποθεσίας και του χώρου εγκατάστασης απαιτεί στρατηγική προσέγγιση και λεπτομερή ανάλυση, δεδομένου ότι επηρεάζει την προσβασιμότητα των ασθενών, την ελκυστικότητα του κέντρου, την ποιότητα των υπηρεσιών και, φυσικά, τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η γεωγραφική θέση του διαγνωστικού κέντρου είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς καθορίζει την εγγύτητα προς πληθυσμιακές ομάδες που ενδέχεται να χρειάζονται τακτικές διαγνωστικές

εξετάσεις, όπως είναι οι ηλικιωμένοι, τα άτομα με χρόνια νοσήματα ή οι οικογένειες που χρειάζονται προληπτικές υπηρεσίες υγείας. Επιπλέον, ο χώρος εγκατάστασης πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προδιαγραφές, που αφορούν τόσο στην εξυπηρέτηση των πελατών όσο και στη διευκόλυνση των καθημερινών λειτουργιών του κέντρου, όπως ο επαρκής χώρος στάθμευσης, οι σύγχρονες υποδομές για τον εξοπλισμό και οι ασφαλείς χώροι αναμονής και εξέτασης. Στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι η αναλυτική περιγραφή των κριτηρίων επιλογής τοποθεσίας και των προδιαγραφών του χώρου εγκατάστασης, καθώς και η αναγνώριση των παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του διαγνωστικού κέντρου.

## 8.1 Εκτίμηση συνολικών αναγκών σε χώρους

Οι χώροι της εταιρείας είναι οργανωμένοι σε διάφορα επίπεδα του κτιρίου, παρέχοντας εξειδικευμένους χώρους για τη διοίκηση, την έρευνα και την εξυπηρέτηση ασθενών, με διαμορφωμένο εξωτερικό χώρο στάθμευσης. Η δομή των χώρων ανά όροφο διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας, με έμφαση στην άνεση και την εξυπηρέτηση τόσο του προσωπικού όσο και των επισκεπτών. Αναλυτικά, η διαμόρφωση έχει ως εξής:

**2ος Όροφος:** Ο δεύτερος όροφος είναι αφιερωμένος στις διοικητικές υπηρεσίες, με πέντε μεγάλους, διαχωρισμένους χώρους, κατάλληλους για τα επιμέρους τμήματα της εταιρείας. Επίσης, διαθέτει πλήρως εξοπλισμένη κουζίνα και έναν ειδικά διαμορφωμένο χώρο για συσκέψεις και εταιρικές συναντήσεις. Σε αυτό τον όροφο θα βρίσκονται και τα γραφεία των μετόχων της εταιρείας.

**1ος Όροφος:** Στον πρώτο όροφο βρίσκεται ο κεντρικός εργαστηριακός χώρος, διαμορφωμένος σε ενιαίο χώρο που πληροί όλες τις απαραίτητες προδιαγραφές για τη στέγαση των εργαστηριακών μηχανημάτων. Στον ίδιο όροφο υπάρχουν τέσσερα γραφεία για το προσωπικό, επιπλέον μια κουζίνα, καθώς και τρία γραφεία για το ιατρικό προσωπικό και τον επιστημονικό σύμβουλο της εταιρείας.

**Ισόγειο:** Το ισόγειο εξυπηρετεί τις ανάγκες του διαγνωστικού κέντρου, περιλαμβάνοντας έναν ευρύχωρο χώρο αναμονής ασθενών, μαζί με γραφεία για το προσωπικό υποδοχής και εξυπηρέτησης. Ο χώρος διαθέτει τρεις αίθουσες αιμοληψιών, τρεις εξειδικευμένες αίθουσες για τα διαγνωστικά μηχανήματα, και δύο εξεταστικά ιατρεία όπου

πραγματοποιούνται και οι υπέρηχοι. Στον ίδιο χώρο βρίσκονται επίσης η κουζίνα και δύο γραφεία – ένα για τη διεύθυνση του διαγνωστικού κέντρου και ένα για το ιατρικό ή βοηθητικό προσωπικό.

**Εξωτερικός Χώρος:** Ο εξωτερικός χώρος περιλαμβάνει ευρύχωρο πάρκινγκ για την εξυπηρέτηση ασθενών και προσωπικού, καθώς και χώρους προσέγγισης για άμεση πρόσβαση στο κτίριο. Διαμορφώνονται επιπλέον διαδρομές με πρόσβαση για άτομα με αναπηρία (ΑμεΑ).

Αυτή η διάρθρωση των χώρων εξασφαλίζει λειτουργική και οργανωμένη ροή των διαδικασιών, με εύκολη πρόσβαση στους απαραίτητους πόρους για κάθε τμήμα της εταιρείας.

## 8.2 Αναζήτηση και Επιλογή Τοποθεσίας

Η στοχοθεσία της πιο κατάλληλης τοποθεσίας για την εγκατάσταση ενός διαγνωστικού κέντρου είναι μια από τις πιο κρίσιμες παραμέτρους της επιτυχίας του και της βιώσιμης ανάπτυξής του. Η σωστή γεωγραφική επιλογή είναι προσθετική και βοηθά στην ελκυστικότητα του κέντρου προς τους ασθενείς, και με τον τρόπο αυτό βελτιώνει τη διοίκηση των λειτουργιών και την καταλληλότητα των υπηρεσιών. Σε αυτό το πλαίσιο, τίθενται συγκεκριμένα κριτήρια έρευνας και επιλογής που θα εξασφαλίσει τις βέλτιστες δυνατότητες.

Τα κριτήρια αναζήτησης της κατάλληλης τοποθεσίας για το διαγνωστικό κέντρο συνοψίζονται παρακάτω:

**Προσβασιμότητα:** Η τοποθεσία θα πρέπει να εξυπηρετείται από άμεση πρόσβαση σε κύριους δρόμους και δίκτυα δημόσιων συγκοινωνιών. Η εύκολη πρόσβαση επιτρέπει την εξυπηρέτηση ασθενών διαφορετικών ηλικιακών ομάδων και κινητικότητας, με ευκολία.

**Εγγύτητα σε Άλλες Υγειονομικές και Ιατρικές Υποδομές:** Η εγγύτητα σε άλλες μονάδες υγείας όπως νοσοκομεία, ιδιωτικές κλινικές και μονάδες αποκατάστασης ενισχύει την καλύτερη σύνδεση με άλλες ιατρικές εγκαταστάσεις και την περαιτέρω παραπομπή περιστατικών.

**Ανταγωνισμός και Παροχή Υπηρεσιών:** Μια προκαταρκτική ανάλυση ανταγωνισμού βοηθά στην εκτίμηση της υφιστάμενης αγοράς. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πόσα και

ποια διαγνωστικά κέντρα δραστηριοποιούνται στην περιοχή, τι υπηρεσίες παρέχουν και σε ποιες τιμές, ώστε να καθορισθεί η διαφοροποίηση και η ελκυστικότητα του νέου κέντρου.

**Κόστος και Υποδομές Χώρου:** Το κόστος ενοικίασης ή αγοράς χώρου, η δυνατότητα ανακατασκευής για να τηρεί τις υγειονομικές προδιαγραφές, και η ύπαρξη απαραίτητων υποδομών είναι βασικοί παράγοντες. Επιπλέον, η επιλογή πρέπει να συνυπολογίζει το κόστος λειτουργίας και συντήρησης του χώρου.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα προαναφερόμενα κριτήρια, η διαδικασία επιλογής του χώρου πραγματοποιήθηκε ακολουθώντας τα παρακάτω στάδια:

**Έρευνα Αγοράς και Εντοπισμός Πιθανών Περιοχών:** Πραγματοποιείται διεξοδική έρευνα σε διάφορες περιοχές που πληρούν τα προαναφερόμενα κριτήρια. Σε αυτή τη φάση, εξετάζονται οι περιοχές με βάση την προσβασιμότητα, την ύπαρξη υγειονομικών μονάδων, και τα δημογραφικά στοιχεία του πληθυσμού.

**Εκτίμηση και Αξιολόγηση Κάθε Υποψήφιας Τοποθεσίας:** Κάθε υποψήφια τοποθεσία βαθμολογείται με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν, ενώ πραγματοποιούνται επιτόπιες επισκέψεις για την αξιολόγηση της πραγματικής κατάστασης του χώρου.

**Ανάλυση Κόστους-Οφέλους:** Για κάθε υποψήφιο χώρο, πραγματοποιείται ανάλυση κόστους-οφέλους, ώστε να εκτιμηθεί η απόδοση της επένδυσης σε σχέση με την τοποθεσία και τις απαιτούμενες προσαρμογές.

**Τελική Επιλογή και Συμφωνία:** Μετά την ολοκλήρωση της ανάλυσης και την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιλεγμένης τοποθεσίας, προχωρά η διαπραγμάτευση και υπογραφή της συμφωνίας, με την οριστικοποίηση του χώρου.

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω βημάτων, επιλέχθηκε ως κατάλληλη τοποθεσία για το διαγνωστικό κέντρο ένα κτίριο στους Αμπελόκηπους, το οποίο πληροί όλες τις προδιαγραφές που τέθηκαν, προσφέροντας ευκολία πρόσβασης και υψηλή λειτουργικότητα. Η περιοχή των Αμπελοκήπων, με την πυκνή κατοίκηση και την εγγύτητα σε κεντρικούς οδικούς άξονες και μέσα μεταφοράς, προσφέρει ιδανικές συνθήκες για την εξυπηρέτηση του κοινού. Το κτίριο διαθέτει, επίσης, χώρο στάθμευσης, διασφαλίζοντας άνετη πρόσβαση για ασθενείς και προσωπικό. Το μηνιαίο μίσθωμα ανέρχεται στα 10.000€ (κλειστό 5ετές συμβόλαιο), προσφέροντας μια ανταγωνιστική επιλογή δεδομένων των παροχών και των υποδομών του κτιρίου. Αυτή η επιλογή ενισχύει τον



στόχο του διαγνωστικού κέντρου για παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών σε ένα άρτια εξοπλισμένο και εύκολα προσβάσιμο περιβάλλον.

### 8.3 Διασφάλιση Ποιότητας Περιβάλλοντος

Η διασφάλιση της ποιότητας του περιβάλλοντος αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της εύρυθμης λειτουργίας και της βελτίωσης της εμπειρίας των ασθενών. Η ποιότητα του περιβάλλοντος επηρεάζει την ψυχολογία των ασθενών, τη συγκέντρωση και την αποδοτικότητα του προσωπικού, ενώ συμβάλλει στη δημιουργία ενός ασφαλούς και ευχάριστου χώρου. Η διασφάλιση της ποιότητας περιλαμβάνει τόσο την τήρηση αυστηρών προδιαγραφών υγιεινής και ασφάλειας όσο και την υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον. Αναλύονται παρακάτω οι βασικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην επίτευξη αυτών των στόχων.

**Υγιεινή και Απολύμανση Χώρων:** Το διαγνωστικό κέντρο οφείλει να διατηρεί χώρους εξαιρετικά υψηλών προδιαγραφών καθαριότητας, ώστε να προστατεύεται η υγεία των ασθενών και του προσωπικού και να μειώνεται ο κίνδυνος μόλυνσης. Για να διασφαλιστεί η άριστη υγιεινή, εφαρμόζεται τακτική απολύμανση όλων των επιφανειών, με έμφαση σε χώρους υψηλής επαφής όπως τα εξεταστήρια, οι αίθουσες αιμοληψίας, οι χώροι αναμονής και οι χώροι υγιεινής. Χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα καθαριστικά και απολυμαντικά υλικά, πιστοποιημένα για χρήση σε χώρους υγείας, ενώ παράλληλα τηρείται αυστηρό πρόγραμμα καθαριότητας που συντονίζεται από εξειδικευμένο προσωπικό.

**Εξαερισμός και Ποιότητα Αέρα:** Η ποιότητα του αέρα είναι ζωτικής σημασίας για την ευεξία και την ασφάλεια των ασθενών και του προσωπικού. Για τον λόγο αυτό, το διαγνωστικό κέντρο είναι εξοπλισμένο με συστήματα εξαερισμού και καθαρισμού αέρα που παρέχουν συνεχή ροή καθαρού αέρα και απομακρύνουν τυχόν επιβλαβείς ουσίες ή ρύπους.

**Έλεγχος Θερμοκρασίας και Υγρασίας:** Η σωστή θερμοκρασία και υγρασία είναι καθοριστικά για τη διατήρηση ενός άνετου περιβάλλοντος τόσο για τους ασθενείς όσο και για το προσωπικό. Σε ένα διαγνωστικό κέντρο, η θερμοκρασία παραμένει σε επίπεδα που προάγουν την άνεση, ενώ η υγρασία ελέγχεται ώστε να μην ενισχύονται οι συνθήκες ανάπτυξης μικροοργανισμών. Τα συστήματα κλιματισμού και θέρμανσης διατηρούνται

σε τακτική βάση για τη βέλτιστη λειτουργία τους, ενώ προβλέπεται διαρκής παρακολούθηση για τυχόν αποκλίσεις από τα επιθυμητά επίπεδα.

**Ασφάλεια και Εργονομία Χώρων:** Η ασφάλεια και η εργονομία των χώρων συμβάλλουν στην προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και των ασθενών, ενώ βελτιώνουν τη λειτουργικότητα των καθημερινών δραστηριοτήτων. Ο σχεδιασμός των χώρων έχει λάβει υπόψη τις ανάγκες των ατόμων με αναπηρία, παρέχοντας κατάλληλες ράμπες, ευρύχωρους διαδρόμους και προσβάσιμα WC. Επίσης, η διάταξη των χώρων διευκολύνει τη γρήγορη πρόσβαση στα απαραίτητα εργαλεία και εξοπλισμό, ώστε να μειώνεται ο χρόνος αναμονής και να βελτιστοποιείται η απόδοση του προσωπικού.

**Συστήματα Διαχείρισης Αποβλήτων:** Η διαχείριση των ιατρικών αποβλήτων είναι μια κρίσιμη πτυχή της διασφάλισης ενός ποιοτικού περιβάλλοντος στο διαγνωστικό κέντρο. Τα ιατρικά απόβλητα, όπως βελόνες, γάντια και άλλα μολυσμένα υλικά, απορρίπτονται σύμφωνα με τους εθνικούς κανονισμούς και τις βέλτιστες πρακτικές, ώστε να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος μόλυνσης. Για την ασφάλεια, εφαρμόζονται ειδικά πρωτόκολλα για τη συλλογή, αποθήκευση και απομάκρυνση αυτών των αποβλήτων από πιστοποιημένες εταιρείες διαχείρισης.

**Φιλικές προς το Περιβάλλον Πρακτικές:** Η προστασία του περιβάλλοντος είναι ένας επιπλέον στόχος για το κέντρο, με τη χρήση οικολογικών και ενεργειακά αποδοτικών συστημάτων. Η υιοθέτηση «πράσινων» πρακτικών, όπως η εγκατάσταση φωτιστικών LED, η μείωση κατανάλωσης νερού με σύγχρονα υδραυλικά συστήματα και η χρήση ανακυκλώσιμων υλικών στον εξοπλισμό και τα υλικά του κέντρου, συνεισφέρουν στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος.

Η διασφάλιση της ποιότητας περιβάλλοντος στο διαγνωστικό κέντρο δεν αφορά μόνο την υγιεινή και ασφάλεια αλλά και την ψυχολογική άνεση των ασθενών. Η δημιουργία ενός καθαρού, άνετου και ασφαλούς περιβάλλοντος ενισχύει την εμπιστοσύνη των ασθενών στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ αυξάνει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι συνεχείς έλεγχοι, η τήρηση πρωτοκόλλων και η δέσμευση στην αειφορία συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διασφάλισης της ποιότητας του περιβάλλοντος στο διαγνωστικό κέντρο.

## Κεφάλαιο 9 Προγραμματισμός και προϋπολογισμός εκτέλεσης του έργου

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλυθούν διεξοδικά οι διαδικασίες που απαιτούνται για να μεταβεί το επενδυτικό σχέδιο από το στάδιο της απόφασης για επένδυση στο στάδιο της πλήρους λειτουργίας. Αυτή η φάση είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς περιλαμβάνει την ολοκληρωμένη οργάνωση και την ακριβή εκτέλεση όλων των απαραίτητων ενεργειών, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας. Μέσω αυτών των διαδικασιών, επιτυγχάνεται η ουσιαστική μετάβαση από την αρχική ιδέα στην πρακτική εφαρμογή, διασφαλίζοντας έτσι την επιτυχή έναρξη και βιωσιμότητα της νέας επιχείρησης.

### 9.1 Στόχοι του προγραμματισμού εκτέλεσης του έργου

Για την επιτυχή διεκπεραίωση αυτής της φάσης απαιτείται η δημιουργία ενός ρεαλιστικού και λεπτομερούς προγράμματος δράσης που να καλύπτει τα διάφορα στάδια εκτέλεσης του έργου. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει αρχικά να καθορίζει τα επιμέρους στάδια εκτέλεσης, με βάση τους διαθέσιμους πόρους και τη χρονική διάρκεια κάθε δραστηριότητας που απαιτείται για κάθε στάδιο. Στη συνέχεια, τα στάδια αυτά πρέπει να αποτυπώνονται σε ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα, το οποίο συνδυάζει τις αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες σε ένα συνεκτικό και λογικό σχέδιο.

Ο προγραμματισμός και ο προϋπολογισμός του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνει τις εξής βασικές ενέργειες:

**Διαχωρισμός εργασιών εντός και εκτός των Εγκαταστάσεων:** Καταρχάς, είναι σημαντικό να καθοριστούν και να ταξινομηθούν οι εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν τόσο εντός όσο και εκτός των εγκαταστάσεων της εταιρείας. Αυτός ο διαχωρισμός είναι ουσιαστικός, καθώς βοηθά στην οργάνωση των δραστηριοτήτων και στη διασφάλιση ότι κάθε εργασία εκτελείται στο σωστό περιβάλλον με βάση τις ανάγκες της.

**Καθορισμός Λογικής Αλληλουχίας των Γεγονότων:** Αφού οριστούν οι επιμέρους εργασίες, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί η λογική σειρά με την οποία πρέπει να εκτελούνται. Η λογική αλληλουχία των εργασιών εξασφαλίζει την ομαλή ροή του έργου και αποτρέπει τυχόν καθυστερήσεις ή προβλήματα.

**Προετοιμασία Χρονοδιαγράμματος Εκτέλεσης:** Ένα αναλυτικό χρονοδιάγραμμα είναι απαραίτητο, ώστε κάθε εργασία να εκτελείται μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, χωρίς καθυστερήσεις. Το χρονοδιάγραμμα πρέπει να δείχνει με ακρίβεια την έναρξη και τη λήξη κάθε επιμέρους εργασίας, καθώς και τη συνολική διάρκεια του έργου. Ένα καλό χρονοδιάγραμμα διασφαλίζει ότι οι εργασίες θα ολοκληρωθούν εγκαίρως, δίνοντας τον κατάλληλο χρόνο σε κάθε στάδιο για τη σωστή ολοκλήρωση του.

**Καθορισμός Απαιτούμενων Πόρων και Εκτίμηση Κόστους:** Για την ολοκλήρωση κάθε επιμέρους εργασίας, απαιτούνται συγκεκριμένοι πόροι, όπως προσωπικό, εξοπλισμός και υλικά. Ο καθορισμός των πόρων βοηθά στην αποφυγή ελλείψεων και διασφαλίζει ότι κάθε δραστηριότητα θα έχει τα απαραίτητα μέσα για την εκτέλεσή της. Σε αυτό το σημείο, υπολογίζεται το αντίστοιχο κόστος για κάθε εργασία, ώστε να προκύψει μια συνολική εκτίμηση δαπανών.

**Προετοιμασία Προϋπολογισμού Εκτέλεσης και Κατάσταση Χρηματικών Ροών:** Στη συνέχεια, διαμορφώνεται ένας προϋπολογισμός που περιλαμβάνει όλες τις εκτιμώμενες δαπάνες για την εκτέλεση του έργου. Παράλληλα, συντάσσεται μια κατάσταση χρηματικών ροών, που εξασφαλίζει τη διαθεσιμότητα των απαραίτητων κεφαλαίων σε κάθε φάση του έργου. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγονται πιθανά προβλήματα χρηματοδότησης και εξασφαλίζεται ότι οι εργασίες θα εκτελούνται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.

**Τεκμηρίωση και Προγραμματισμός Προβλέψεων:** Όλα τα παραπάνω στοιχεία καταγράφονται και τεκμηριώνονται με ακρίβεια, ώστε να διασφαλίζεται ο χρονικός και οικονομικός προγραμματισμός του έργου. Αυτή η τεκμηρίωση επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου του έργου, αλλά και την αναφορά στις προβλέψεις που έγιναν στις αρχικές φάσεις. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται ότι το έργο παραμένει εντός του προϋπολογισμού και του χρονοδιαγράμματος και προσαρμόζεται όπου χρειάζεται για την επίτευξη των στόχων.

Παράλληλα, κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης των επιμέρους διαδικασιών του έργου, είναι απαραίτητο να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι σε κάθε στάδιο, ώστε να εξασφαλιστεί η ομαλή πρόοδος και επιτυχής ολοκλήρωση. Αυτοί οι στόχοι αποτελούν βασικά κριτήρια για τη διασφάλιση της ποιότητας και της αποδοτικότητας του έργου και περιλαμβάνουν τα εξής:

**Ασφάλεια και Υγεία:** Η διασφάλιση της ασφάλειας και της υγείας των εμπλεκόμενων που συμμετέχουν στο έργο αποτελεί πρωταρχικό στόχο. Κατά τη διάρκεια των

κατασκευαστικών εργασιών και άλλων φάσεων εκτέλεσης, είναι σημαντικό να τηρούνται αυστηρά πρότυπα ασφαλείας για να προστατεύονται από τυχόν ατυχήματα και κινδύνους. Ενδεικτικά μέτρα περιλαμβάνουν την εφαρμογή πρωτοκόλλων ασφαλείας, την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας και τη χρήση προστατευτικού εξοπλισμού.

**Ποιότητα Κατασκευής:** Η ποιότητα της κατασκευής είναι ένας ακόμα βασικός στόχος του έργου, που πρέπει να εξασφαλίζεται σε κάθε στάδιο. Ο προγραμματισμός πρέπει να καθορίζει υψηλά πρότυπα και προδιαγραφές, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι αξιόπιστο, ανθεκτικό και υψηλής αισθητικής. Η επίτευξη αυτών των ποιοτικών στόχων εξαρτάται από τη χρήση κατάλληλων υλικών, την εμπειρία και εξειδίκευση των εργαζομένων, καθώς και τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου της κατασκευής για την τήρηση των απαιτούμενων προδιαγραφών.

**Αποδοτική Διαχείριση Πόρων:** Ο προγραμματισμός του έργου έχει ως στόχο τη βέλτιστη και αποδοτική διαχείριση όλων των πόρων, όπως της εργατικής δύναμης, των υλικών και των οικονομικών πόρων. Η ορθολογική διαχείριση των πόρων διασφαλίζει ότι δεν θα υπάρξουν καθυστερήσεις λόγω έλλειψης υλικών ή προσωπικού, και ότι οι δαπάνες θα παραμείνουν εντός προϋπολογισμού. Έτσι, το έργο εκτελείται με αποδοτικό τρόπο, αποφεύγοντας την άσκοπη σπατάλη και εξασφαλίζοντας την οικονομική βιωσιμότητα της κατασκευής.

**Επικοινωνία και Συνεργασία:** Η επιτυχής ολοκλήρωση του έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας και των εξωτερικών συνεργατών. Ο προγραμματισμός πρέπει να ενθαρρύνει την ανοιχτή επικοινωνία, την ανταλλαγή ιδεών και την επίλυση τυχόν συγκρούσεων, ώστε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να είναι ευθυγραμμισμένα με τους στόχους του έργου. Τακτικές συναντήσεις, ενημερώσεις και κοινά κανάλια επικοινωνίας συμβάλλουν στη διατήρηση της συνέπειας και της αποτελεσματικότητας της ομάδας.

**Αντιμετώπιση Προβλημάτων και Επείγουσες Καταστάσεις:** Κάθε πρόγραμμα εκτέλεσης έργου πρέπει να περιλαμβάνει στρατηγικές για την αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβλημάτων και επείγουσών καταστάσεων. Στόχος είναι η έγκαιρη αναγνώριση και η άμεση ανταπόκριση σε θέματα που μπορεί να επηρεάσουν την πορεία του έργου, όπως υλικές ελλείψεις, τεχνικά προβλήματα, ή άλλες δυσκολίες. Μέσω του προγραμματισμού προβλέπονται τα απαραίτητα βήματα και διαδικασίες για την αποτελεσματική επίλυση τέτοιων καταστάσεων, ώστε να διασφαλιστεί η απρόσκοπτη συνέχιση των εργασιών.

Αυτοί οι στόχοι λειτουργούν συνδυαστικά και ενισχύουν την επιτυχή εκτέλεση του έργου, δημιουργώντας ένα σταθερό πλαίσιο εργασίας που διασφαλίζει την ασφάλεια, την ποιότητα και την αποδοτικότητα σε κάθε στάδιο

## 9.2 Ομάδα επίβλεψης και εκτέλεσης του έργου

Για την άμεση και επιτυχή εφαρμογή του προγράμματος εκτέλεσης του έργου, είναι απαραίτητη η δημιουργία μιας εξειδικευμένης ομάδας, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας του έργου. Η ομάδα αυτή δεν αρκεί να έχει απλώς τεχνική γνώση· τα μέλη της πρέπει να διαθέτουν εμπειρία στον συγκεκριμένο τομέα και καλή κατανόηση των συνθηκών και προκλήσεων. Η γνώση αυτή θα τους επιτρέψει να διαχειριστούν τις επιμέρους εργασίες του έργου με ακρίβεια και αποτελεσματικότητα, καθώς και να ανταποκριθούν άμεσα και επιτυχώς στις απρόβλεπτες δυσκολίες που συνήθως προκύπτουν κατά την εκτέλεση τέτοιων έργων.

Η βασική επιδίωξη κατά τη συγκρότηση της ομάδας επίβλεψης του έργου είναι η διασφάλιση ότι όλες οι εργασίες θα εκτελούνται εντός του προκαθορισμένου χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού. Σε περίπτωση που παρατηρηθούν αποκλίσεις είτε στο χρόνο είτε στο κόστος, η ομάδα αυτή θα αναλαμβάνει την εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων για την άμεση επαναφορά του έργου στην προβλεπόμενη πορεία. Αυτή η προνοητική προσέγγιση εξασφαλίζει την απρόσκοπτη συνέχιση του έργου και την αποφυγή πιθανών ανατροπών.

Η ομάδα επίβλεψης καλείται να αντιμετωπίσει μια σειρά κρίσιμων θεμάτων κατά τον προγραμματισμό της εκτέλεσης του έργου, προκειμένου να διασφαλίσει την ομαλή πορεία του επενδυτικού σχεδίου και την επιτυχή μετάβασή του στη φάση της λειτουργίας. Τα σημαντικότερα θέματα που χρειάζεται να διαχειριστεί είναι τα εξής:

**Σύσταση Αποτελεσματικού Επιτελείου Διαχείρισης του Έργου (Project Management):** Ο σχηματισμός μιας ισχυρής και ικανής ομάδας διαχείρισης του έργου είναι θεμελιώδης για την επιτυχία του. Η ομάδα αυτή πρέπει να αποτελείται από ειδικούς με εμπειρία στη διαχείριση έργων, καθώς και άτομα που κατανοούν πλήρως τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου έργου. Το επιτελείο διαχείρισης αναλαμβάνει την ευθύνη για τον συντονισμό, την παρακολούθηση και την καθοδήγηση του έργου, εξασφαλίζοντας ότι όλα τα στάδια εκτελούνται σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα και χρονοδιαγράμματα.

**Αξιολόγηση Προσφορών Προμηθευτών και Διαπραγματεύσεις:** Η επιλογή των προμηθευτών ηλεκτρονικού, μηχανολογικού και δικτυακού εξοπλισμού αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα. Η ομάδα επίβλεψης αναλαμβάνει να αξιολογήσει τις προσφορές των προμηθευτών με βάση την ποιότητα, το κόστος και την αξιοπιστία τους, ώστε να επιλέξει εκείνους που ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες του έργου. Επιπλέον, είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή διαπραγματεύσεων, ώστε να επιτύχει τους πιο συμφέροντες όρους, εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την ποιότητα και την συνέπεια των προμηθευτών.

**Αποφυγή Καθυστερήσεων στην Εκτέλεση του Έργου:** Ένα από τα βασικά καθήκοντα της ομάδας είναι να παρακολουθεί στενά το χρονοδιάγραμμα και να διασφαλίζει ότι το έργο προχωρά σύμφωνα με τον προγραμματισμό. Οι καθυστερήσεις μπορεί να επηρεάσουν την ομαλή ροή των εργασιών και να αυξήσουν το κόστος του έργου. Επομένως, η ομάδα επίβλεψης πρέπει να εντοπίζει άμεσα πιθανά σημεία συμφόρησης ή προβλήματα και να προβαίνει στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για να αποφευχθούν καθυστερήσεις.

**Αποφυγή Υπερβάσεων στο Κόστος:** Η διαχείριση του προϋπολογισμού είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου. Η ομάδα πρέπει να διασφαλίζει ότι κάθε δραστηριότητα εκτελείται εντός του καθορισμένου κόστους και να παρακολουθεί τις δαπάνες σε πραγματικό χρόνο. Σε περίπτωση που εντοπιστούν αυξημένα κόστη, η ομάδα θα πρέπει να λάβει διορθωτικά μέτρα για να αποφευχθούν περαιτέρω υπερβάσεις, διασφαλίζοντας ότι το έργο παραμένει εντός προϋπολογισμού.

**Εξασφάλιση Προδιαγραφών και Ποιότητας Εκτέλεσης:** Η ποιότητα της εκτέλεσης του έργου είναι καθοριστικής σημασίας για το τελικό αποτέλεσμα. Η ομάδα πρέπει να εξασφαλίζει ότι κάθε φάση της κατασκευής και των εργασιών πληροί τις προδιαγραφές ποιότητας και τα πρότυπα που έχουν οριστεί. Αυτό σημαίνει τακτικές επιθεωρήσεις, αξιολογήσεις και άμεσες ενέργειες σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις από τα απαιτούμενα πρότυπα, διασφαλίζοντας ότι το τελικό προϊόν θα ανταποκρίνεται στις υψηλές προσδοκίες.

Κάθε μέλος της ομάδας έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, οι οποίες συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου σύμφωνα με τις προβλεπόμενες απαιτήσεις και προδιαγραφές. Ακολουθεί η περιγραφή των βασικών ρόλων και των αρμοδιοτήτων τους:

**Project Manager (Διευθυντής Έργου):** Ο Project Manager είναι ο κύριος υπεύθυνος για τον συνολικό σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διαχείριση του έργου. Έχει την ευθύνη για την ομαλή πρόοδο του έργου από την αρχή μέχρι την ολοκλήρωσή του.

### **Αρμοδιότητες:**

- Οργανώνει και συντονίζει τις δραστηριότητες της ομάδας, κατανέμοντας εργασίες στα μέλη με βάση τις δεξιότητες και τις ανάγκες του έργου.
- Παρακολουθεί την πρόοδο του έργου, διασφαλίζοντας ότι όλα τα στάδια εκτελούνται σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα.
- Επικοινωνεί με τα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders), όπως πελάτες και επενδυτές, ενημερώνοντάς τους για την εξέλιξη του έργου και αντιμετωπίζοντας τυχόν ανησυχίες ή προτάσεις.
- Φροντίζει να αποφευχθούν καθυστερήσεις, λαμβάνοντας άμεσα μέτρα σε περίπτωση που παρουσιαστούν προβλήματα.

**Αρχιτέκτονας:** Ο Αρχιτέκτονας είναι υπεύθυνος για τον σχεδιασμό του κτιρίου, συνδυάζοντας αισθητική, λειτουργικότητα και κατασκευαστικές απαιτήσεις για να εξασφαλίσει ότι το κτίριο ανταποκρίνεται στις ανάγκες και το όραμα του έργου.

### **Αρμοδιότητες:**

- Σχεδιάζει την αρχιτεκτονική του κτιρίου, λαμβάνοντας υπόψη τις αισθητικές και πρακτικές ανάγκες καθώς και τις κατασκευαστικές προδιαγραφές.
- Επιβλέπει την εκτέλεση του σχεδιασμού, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα προδιαγεγραμμένα πρότυπα και παρακολουθώντας τις τροποποιήσεις που μπορεί να απαιτηθούν κατά την κατασκευή.

**Μηχανικός:** Ο Μηχανικός είναι υπεύθυνος για την τεχνική εκτέλεση του κτιρίου, διασφαλίζοντας ότι η κατασκευή πραγματοποιείται σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα κατασκευαστικά πρότυπα.

### **Αρμοδιότητες:**

- Ελέγχει και επιβλέπει την τεχνική υλοποίηση των κατασκευαστικών στοιχείων, φροντίζοντας για τη σωστή εκτέλεση των δομικών εργασιών.
- Παρακολουθεί την πρόοδο των κατασκευαστικών εργασιών και αναλαμβάνει να διορθώσει τυχόν τεχνικά προβλήματα ή αποκλίσεις από τον αρχικό σχεδιασμό.

**Οικονομικός Σύμβουλος:** Ο Οικονομικός Σύμβουλος είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση του οικονομικού προϋπολογισμού, εξασφαλίζοντας ότι το έργο παραμένει εντός του



καθορισμένου κόστους. Για αυτό το ρόλο, έχει οριστεί ένας από τους ιδρυτές της εταιρείας, ο κ. Βλάχος, ο οποίος διαθέτει μακροχρόνια εμπειρία στο συγκεκριμένο τομέα.

**Αρμοδιότητες:**

- Παρακολουθεί τις δαπάνες του έργου, φροντίζοντας για την ορθή κατανομή των οικονομικών πόρων σε όλες τις φάσεις του έργου.
- Συνεργάζεται με τον Project Manager για την οικονομική αποτίμηση των εργασιών και εξασφαλίζει την αποτελεσματική χρήση των πόρων, αποτρέποντας υπερβάσεις κόστους και διασφαλίζοντας την οικονομική βιωσιμότητα του έργου.

**Υπεύθυνος Ασφάλειας και Υγείας:** Ο Υπεύθυνος Ασφάλειας και Υγείας έχει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι όλες οι εργασίες πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα πρότυπα ασφάλειας και υγείας.

**Αρμοδιότητες:**

- Επιβλέπει την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας στον χώρο της κατασκευής και εκπαιδεύει το προσωπικό στις απαιτήσεις ασφαλείας.
- Λαμβάνει μέτρα για την πρόληψη ατυχημάτων και διασφαλίζει ότι όλοι οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα ασφαλές περιβάλλον, ακολουθώντας τα πρωτόκολλα ασφαλείας.

**Υπεύθυνος Ποιότητας:** Ο Υπεύθυνος Ποιότητας είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση της ποιότητας των υλικών και των εργασιών σε κάθε φάση της κατασκευής.

**Αρμοδιότητες:**

- Παρακολουθεί και αξιολογεί την ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται, διασφαλίζοντας ότι πληρούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα του έργου.
- Επιβλέπει την ποιότητα των κατασκευαστικών εργασιών, εξασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τα πρότυπα ποιότητας και τις προδιαγραφές του έργου και διορθώνει τυχόν αποκλίσεις από τα πρότυπα.

Αυτή η ομάδα εξειδικευμένων επαγγελματιών διασφαλίζει ότι το έργο εκτελείται με ακρίβεια, αποδοτικότητα και σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας, ασφάλειας και προϋπολογισμού. Κάθε μέλος έχει ένα κρίσιμο ρόλο στην ομαλή πρόοδο και την επιτυχή

ολοκλήρωση του έργου, από τον συνολικό συντονισμό και τη διαχείριση, μέχρι την τεχνική, οικονομική και ποιοτική παρακολούθηση.

### 9.3 Χρονικός Προγραμματισμός εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου

Η υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος χωρίς καθυστερήσεις, υπερβάσεις κόστους και άλλους περιοριστικούς παράγοντες απαιτεί αποτελεσματικό προγραμματισμό των εργασιών και των συνακόλουθων δραστηριοτήτων, ώστε να εξασφαλιστεί η έγκαιρη ολοκλήρωσή του. Παρόλα αυτά, τα κύρια στάδια του προγραμματισμού εκτέλεσης ενός επενδυτικού σχεδίου δεν ακολουθούν πάντα μια αυστηρή διαδοχή. Αντίθετα, συνήθως υπάρχει αλληλοεπικάλυψη και παράλληλος προγραμματισμός των δραστηριοτήτων. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητο να προηγηθεί λεπτομερής σχεδιασμός των επιμέρους σταδίων που ενσωματώνονται στο συνολικό χρονοδιάγραμμα, δεδομένου ότι το κάθε ένα από αυτά έχει τον δικό του χρονικό προγραμματισμό, ο οποίος πρέπει να τηρείται.

Ακολουθεί η λεπτομερής παρουσίαση των σταδίων εκτέλεσης του έργου, καθώς και των επιμέρους εργασιών και δραστηριοτήτων που τα απαρτίζουν, όπως έχουν προγραμματιστεί να υλοποιηθούν:

#### 1. Σύσταση Ομάδας Εκτέλεσης του Έργου

- Δημιουργία Πυρήνα Διαχείρισης: Επιλογή των βασικών μελών της ομάδας διαχείρισης του έργου, όπως ο project manager, οι υπεύθυνοι τομέων και οι σύμβουλοι.
- Κατανομή Ρόλων και Ευθυνών: Ορισμός συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων για κάθε μέλος της ομάδας ώστε να διασφαλιστεί ότι όλα τα κρίσιμα καθήκοντα θα εκτελεστούν με υπευθυνότητα.
- Ορισμός Διαδικασιών Επικοινωνίας: Εγκαθίδρυση καναλιών επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας και των ενδιαφερόμενων φορέων, για την καλύτερη συντονισμό.

#### 2. Σύσταση της Εταιρίας & Νομικές Απαιτήσεις

- Επίσημη Ίδρυση της Εταιρίας: Διεκπεραίωση των διαδικασιών για την καταχώρηση της εταιρίας στο σχετικό μητρώο επιχειρήσεων.

- Απόκτηση Αδειών και Πιστοποιήσεων: Διασφάλιση όλων των απαραίτητων αδειών λειτουργίας, καθώς και των πιστοποιήσεων που απαιτούνται από τις αρμόδιες αρχές.
- Συμμόρφωση με Νομοθεσία: Έλεγχος των κανονισμών που σχετίζονται με τη λειτουργία του έργου, όπως περιβαλλοντικές ρυθμίσεις, εργασιακά δικαιώματα και υγειονομικά μέτρα.

### **3. Λεπτομερή Χωροταξικά Σχέδια & Επιλογή Προμηθευτή Εξοπλισμού**

- Σχεδιασμός Χώρου Εργασίας: Δημιουργία αναλυτικών σχεδίων που καθορίζουν τη διαμόρφωση του χώρου και τις απαιτούμενες αλλαγές για την ομαλή λειτουργία του έργου.
- Επιλογή Προμηθευτών Εξοπλισμού: Έρευνα αγοράς και αξιολόγηση διαφόρων προμηθευτών για την επιλογή εκείνου που καλύπτει τις προδιαγραφές και το προϋπολογισθέν κόστος.
- Διαπραγματεύσεις και Συμβόλαια: Διαπραγμάτευση όρων με τους προμηθευτές και σύναψη συμβολαίων για την προμήθεια του εξοπλισμού.

### **4. Αναδιαμόρφωση Γραφείων Εταιρείας**

- Κατασκευαστικές Αλλαγές: Προετοιμασία του χώρου με βάση τα χωροταξικά σχέδια, όπως ανακαινίσεις, εγκατάσταση νέων υποδομών και διαρρύθμιση του χώρου.
- Διαμόρφωση Εργασιακών Χώρων: Δημιουργία κατάλληλων χώρων για τις επιχειρησιακές ανάγκες, όπως γραφεία, αίθουσες συνεδριάσεων και αποθηκευτικοί χώροι.
- Εξοπλισμός και Διακόσμηση: Εγκατάσταση επίπλων και εξοπλισμού, καθώς και διακόσμηση του χώρου ώστε να είναι λειτουργικός και ευχάριστος.

### **5. Λεπτομερή Μηχανολογικά Σχέδια**

- Σχεδιασμός Εξοπλισμού και Υποδομών: Ανάπτυξη λεπτομερών μηχανολογικών σχεδίων για τη σωστή εγκατάσταση εξειδικευμένου εξοπλισμού και υποδομών.
- Προετοιμασία για Εγκατάσταση: Οργάνωση των απαραίτητων υποδομών για τη συντήρηση και τον έλεγχο του εξοπλισμού.
- Συμβουλευτική Μηχανικών: Συνεργασία με μηχανικούς για την αξιολόγηση και τελική έγκριση των σχεδίων, ώστε να τηρούνται όλα τα πρότυπα ασφαλείας.

## **6. Απόκτηση και Μεταφορά Εξοπλισμού**

- Παραγγελία Εξοπλισμού: Διεκπεραίωση της παραγγελίας και επιβεβαίωση των προδιαγραφών του εξοπλισμού σύμφωνα με τις ανάγκες του έργου.
- Μεταφορά και Εγκατάσταση: Οργάνωση της μεταφοράς του εξοπλισμού στο χώρο εργασίας και εγκατάστασή του, εξασφαλίζοντας ότι τηρούνται όλες οι διαδικασίες ασφαλείας.
- Δοκιμαστική Λειτουργία: Έλεγχος του εξοπλισμού για να διαπιστωθεί η ορθή λειτουργία του πριν την πλήρη χρήση.

## **7. Στρατολόγηση και Εκπαίδευση Προσωπικού**

- Πρόσληψη Προσωπικού: Διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης εργαζομένων με βάση τις απαιτήσεις του έργου.
- Εκπαίδευση και Εξοικείωση: Παροχή εκπαίδευσης στους νέους εργαζομένους για τη χρήση του εξοπλισμού και την τήρηση των διαδικασιών ασφαλείας.
- Ανάπτυξη Ομαδικού Πνεύματος: Δραστηριότητες για την ενίσχυση της συνεργασίας και της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας.

## **8. Προμήθεια Πρώτων Υλών & Εφοδίων**

- Αξιολόγηση Προμηθευτών Πρώτων Υλών: Επιλογή των κατάλληλων προμηθευτών για τη διασφάλιση της ποιότητας και της επάρκειας των πρώτων υλών.
- Διαχείριση Αποθεμάτων: Οργάνωση συστήματος αποθήκευσης και παρακολούθησης των αποθεμάτων για την αποφυγή ελλείψεων.
- Διαδικασίες Ελέγχου Ποιότητας: Έλεγχος των πρώτων υλών πριν την παραλαβή και την αποθήκευσή τους, ώστε να εξασφαλιστεί η ποιότητα.

## **9. Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις**

- Ανάλυση Αγοράς: Διερεύνηση της αγοράς και των καταναλωτικών τάσεων για τη σωστή στόχευση του κοινού.
- Δημιουργία Στρατηγικής Μάρκετινγκ: Σχεδιασμός των προωθητικών ενεργειών και διαφημιστικών εκστρατειών για την προσέλκυση πελατών.
- Επικοινωνία με Πιθανούς Πελάτες: Ανάπτυξη σχέσεων με πιθανούς πελάτες πριν την έναρξη των πωλήσεων.

## **10. Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας**

- Διασύνδεση με Δίκτυα Κοινής Ωφέλειας: Σύνδεση του χώρου εργασίας με δίκτυα ηλεκτρισμού, ύδρευσης και άλλες απαραίτητες υποδομές.
- Συνεργασία με Παρόχους: Επικοινωνία με τους παρόχους για την ομαλή εγκατάσταση και λειτουργία των υποδομών.
- Συντήρηση Υποδομών: Τακτικός έλεγχος των εγκαταστάσεων για να εξασφαλιστεί η απρόσκοπτη λειτουργία.

## **11. Επιθεώρηση, Συντονισμός, Έλεγχος**

- Τακτικοί Έλεγχοι Ποιότητας: Διεξαγωγή επιθεωρήσεων για να διασφαλιστεί ότι κάθε στάδιο πληροί τα πρότυπα ποιότητας και ασφάλειας.
- Συντονισμός Δραστηριοτήτων: Συνεχής επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων για τη διασφάλιση της έγκαιρης εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων.
- Αναφορά Προόδου: Συλλογή δεδομένων και δημιουργία αναφορών προόδου για να αξιολογηθεί η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού.

Η διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού χρονοδιαγράμματος για τις απαιτούμενες εργασίες μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω ακριβούς και στρατηγικού προγραμματισμού εκτέλεσης. Συνεπώς, τα χρονικά όρια που απαιτούνται για την ολοκλήρωση κάθε σταδίου του έργου πρέπει να υπολογίζονται με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να διασφαλίζεται η ακρίβεια των προβλέψεων.

Κατά τον σχεδιασμό του χρονοδιαγράμματος για την εκτέλεση του παρόντος επενδυτικού σχεδίου, λήφθηκαν υπόψη τα επιμέρους στάδια εκτέλεσης του έργου, με τον εκτιμώμενο χρόνο ολοκλήρωσης του κάθε σταδίου που απαιτείται:

Κωδικός Δραστηριότητας	Περιγραφή	Χρόνος Υλοποίησης (σε εβδομάδες)
A	Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου	1
B	Σύσταση της Εταιρίας & Νομικές Απαιτήσεις	2
Γ	Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια – Επιλογή προμηθευτή εξοπλισμού	3
Δ	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	3
E	Λεπτομερή Μηχανολογικά Σχέδια	4
ΣΤ	Απόκτηση και μεταφορά εξοπλισμού	3
Z	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	4
H	Προμήθεια πρώτων υλών & εφοδίων	1
Θ	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	3
I	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	3

Πίνακας 19 Χρονοδιάγραμμα εκτέλεσης έργου

Βάσει των παραπάνω εκτιμήσεων, προβλέπεται ότι η εταιρεία θα είναι έτοιμη να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία τέλη Μαΐου του 2025.

Στο παρακάτω διάγραμμα θα παρουσιαστεί η γραφική απεικόνιση των σταδίων εκτέλεσης του επενδυτικού σχεδίου, στο οποίο αποτυπώνεται η χρονική διάρκεια και η διαδοχικότητά τους. Η συγκεκριμένη απεικόνιση θα ενισχύσει την πληρέστερη κατανόηση του χρονοδιαγράμματος εκτέλεσης και, επομένως, την ενίσχυση της αποτελεσματικής παρακολούθησης του έργου.

Κωδικός Δραστηριότητας	Περιγραφή	Έναρξη	Λήξη	Διάρκεια (μέρες)	Ιαν-25		Φεβ-25		Μάρ 2025			Απρ-25		Μάιος 2025				
					13/1	19/1	20/1	6/2	7/2	2/3	3/3	23/3	2/4	3/4	23/4	24/4	3/5	4/5
A	Σύσταση Ομάδας Εκτελέσεως του Έργου	13/1/2025	19/1/2025	6	■	■												
B	Σύσταση της Εταιρίας & Νομικές Απαιτήσεις	20/1/2025	6/2/2025	17			■	■										
Γ	Λεπτομερή χωροταξικά σχέδια – Επιλογή προμηθευτή εξοπλισμού	7/2/2025	2/3/2025	23					■	■								
Δ	Αναδιαμόρφωση γραφείων εταιρείας	3/3/2025	23/3/2025	20						■	■	■						
E	Λεπτομερή Μηχανολογικά Σχέδια	3/3/2025	2/4/2025	30							■	■	■					
ΣΤ	Απόκτηση και μεταφορά εξοπλισμού	3/4/2025	23/4/2025	20									■	■				
Z	Στρατολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	24/4/2025	24/5/2025	30											■	■	■	■
H	Προμήθεια πρώτων υλών & εφοδίων	24/4/2025	3/5/2025	9											■	■		
Θ	Μάρκετινγκ πριν τις Πωλήσεις	24/4/2025	14/5/2025	20											■	■	■	■
I	Επιθεώρηση, συντονισμός, έλεγχος	4/5/2025	24/5/2025	20													■	■

Διάγραμμα 12 Διάγραμμα GANTT

## 9.4 Εκτίμηση του κόστους εκτέλεσης του προγράμματος

Η ακριβής εκτίμηση του κόστους των πόρων που απαιτούνται για την υλοποίηση ενός επενδυτικού προγράμματος είναι απαραίτητη για την επιτυχή ολοκλήρωσή του. Το κόστος αυτό πρέπει να καλύπτει όλες τις δαπάνες που σχετίζονται με την εκτέλεση του έργου, τόσο εντός όσο και εκτός της εταιρείας, από τη φάση της μελέτης σκοπιμότητας μέχρι την έναρξη της παραγωγής.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας αναλυτικός πίνακας με τις εκτιμώμενες δαπάνες που θα αναληφθούν από την εταιρεία για την υλοποίηση του επενδυτικού προγράμματος.

Προπαραγωγικές δαπάνες	
Σύσταση εταιρείας	4.500 €
Εγγύηση Ενοικίου	50.000 €
Πρόσληψη Προσωπικού	30.000 €
Σχεδιασμός και διαμόρφωση χώρου	400.000 €
Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	15.000 €
Εκπόνηση Μελέτης	10.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>510.000,00 €</b>

Πίνακας 20 Προπαραγωγικές δαπάνες

## Κεφάλαιο 10 Χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση της επένδυσης

### 10.1 Στόχοι Χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης της επένδυσης

Η χρηματοοικονομική ανάλυση και αξιολόγηση μιας επένδυσης αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία για τη λήψη ορθών αποφάσεων στον τομέα των επιχειρήσεων και των επενδύσεων. Καθώς οι επενδυτές και οι επιχειρηματικοί φορείς αναζητούν τρόπους μεγιστοποίησης της απόδοσης των κεφαλαίων τους, η αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών πτυχών ενός έργου ή μιας επένδυσης γίνεται κρίσιμη για την επιτυχία και τη βιωσιμότητά τους. Στόχος της χρηματοοικονομικής ανάλυσης είναι η εκτίμηση των μελλοντικών ταμειακών ροών, η αποτίμηση των κινδύνων και των αποδόσεων, καθώς και η αξιολόγηση του οικονομικού οφέλους σε σχέση με το απαιτούμενο κεφάλαιο.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν οι βασικές μέθοδοι και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση και αξιολόγηση των επενδύσεων. Ειδικότερα, θα αναλυθούν έννοιες όπως η Καθαρή Παρούσα Αξία (NPV), ο Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης (IRR), η απόδοση της επένδυσης (Return on Investment). Αυτές οι μέθοδοι επιτρέπουν την αποτίμηση του οικονομικού οφέλους μιας επένδυσης, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το κόστος κεφαλαίου, την αβεβαιότητα, και τις προοπτικές ανάπτυξης της αγοράς.

Συνολικά, το κεφάλαιο αυτό προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των μεθόδων χρηματοοικονομικής ανάλυσης και αξιολόγησης επενδύσεων, καθιστώντας το ένα αναγκαίο εργαλείο για την εις βάθος κατανόηση της επένδυσης που επιθυμούμε να πραγματοποιηθεί. Μέσα από τη συστηματική προσέγγιση των χρηματοοικονομικών δεικτών και τεχνικών ανάλυσης, οι επενδυτές μπορούν να αξιολογήσουν με σαφήνεια τις οικονομικές προοπτικές, και να διασφαλίσουν ότι η επένδυση ευθυγραμμίζεται με τους στρατηγικούς στόχους και τις απαιτήσεις απόδοσης του οργανισμού.

## 10.2 Εκτίμηση του συνολικού κόστους της επένδυσης

Το συνολικό κόστος της επένδυσης υπολογίζεται ως το άθροισμα του πάγιου ενεργητικού και του καθαρού κεφαλαίου κίνησης κατά το πρώτο έτος λειτουργίας της εταιρείας. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι το πάγιο ενεργητικό περιλαμβάνει τόσο το κόστος της αρχικής πάγιας επένδυσης όσο και τις διάφορες προπαραγωγικές δαπάνες. Το πάγιο ενεργητικό αποτελεί το πιο κρίσιμο τμήμα του μη κυκλοφορούντος ενεργητικού, καθώς πρόκειται να χρησιμοποιηθεί μακροπρόθεσμα για την παραγωγή κέρδους. Αντιπροσωπεύει τον κύκλο εργασιών και τη συνολική παραγωγική δυναμικότητα της επιχείρησης, καταδεικνύοντας τη βιωσιμότητα και την αποδοτικότητα της επένδυσης.

Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με το πάγιο ενεργητικό της εν λόγω εταιρείας.

Πάγιο Ενεργητικό	
Εξοπλισμός	3.169.180,00 €
Σύσταση εταιρείας	4.500 €
Εγγύηση Ενοικίου	50.000 €
Πρόσληψη Προσωπικού	30.000 €
Σχεδιασμός και διαμόρφωση χώρου	400.000 €
Μάρκετινγκ πριν τις πωλήσεις	15.000 €
Εκπόνηση Μελέτης	10.500 €
<b>Σύνολο</b>	<b>3.679.180,00 €</b>

Πίνακας 21 Πάγιο Ενεργητικό



Το καθαρό κεφάλαιο κίνησης αποτελεί ένα κρίσιμο μέτρο για την οικονομική υγεία και ευρωστία μιας επιχείρησης, καθώς αντικατοπτρίζει την ικανότητα της να καλύπτει τις άμεσες οικονομικές της υποχρεώσεις και να διατηρεί την ομαλή λειτουργία της. Περιλαμβάνει τα αποθέματα, τους εισπρακτέους λογαριασμούς και τα μετρητά, δηλαδή όλα τα στοιχεία του ενεργητικού που μπορούν εύκολα να μετατραπούν σε μετρητά μέσα σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα. Αυτά τα στοιχεία εξασφαλίζουν τη ρευστότητα της επιχείρησης. Παράλληλα συνυπολογίζει τις άμεσες οικονομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης, όπως οι πληρωτέοι λογαριασμοί προς προμηθευτές και άλλες δαπάνες που πρέπει να καλυφθούν εντός της επόμενης χρήσης.

Η εταιρεία έχει αποφασίσει πως το κεφάλαιο κίνησης που θα πρέπει να έχει για τον πρώτο χρόνο λειτουργίας θα είναι το 10% των λειτουργικών εξόδων κατά το πρώτο έτος.

Τα λειτουργικά έξοδα που προκύπτουν για την εταιρεία κατά το πρώτο έτος, αναλύονται στον παρακάτω πίνακα.

<b>Λειτουργικά έξοδα έτους 2025</b>	
<b>Περιγραφή</b>	<b>Κόστος</b>
Γενικά έξοδα	379.000 €
Πρώτες ύλες και Υπ. Κοινής Ωφέλειας	168.300 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	336.000 €
Έξοδα Μισθοδοσίας	1.404.200 €
Ετήσιες αποσβέσεις	183.959 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.471.459 €</b>

*Πίνακας 22 Λειτουργικά έξοδα 2025*

Επομένως το συνολικό κόστος της επένδυσης διαμορφώνεται ως εξής:

<b>Κόστος Επένδυσης</b>	
Πάγιο Ενεργητικό	3.679.180,00 €
Καθαρό Κεφάλαιο Κίνησης	247.146 €
<b>Συνολικό Κόστος Επένδυσης</b>	<b>3.926.325,90 €</b>

*Πίνακας 23 Συνολικό Κόστος Επένδυσης*

Η προέλευση των απαιτούμενων κεφαλαίων για την επένδυση θα είναι από ίδια κεφάλαια της επενδύτριας. Αυτό σημαίνει ότι η χρηματοδότηση θα βασιστεί αποκλειστικά σε εσωτερικές πηγές, χωρίς να απαιτηθεί εξωτερικός δανεισμός ή άλλες μορφές εξωτερικής χρηματοδότησης.

### 10.3 Ανάλυση Συνολικού Κόστους Παραγωγής

Η διασφάλιση της βιωσιμότητας, της επαρκούς ρευστότητας, της ισχυρής ανταγωνιστικότητας και της υψηλής αποδοτικότητας αποτελεί κεντρικό στόχο κάθε επένδυσης παρόμοιας φύσης με την παρούσα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάλυση του συνολικού κόστους παραγωγής παίζει καθοριστικό ρόλο στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας της υπό εξέταση επιχείρησης και, κατά συνέπεια, της βιωσιμότητας του επενδυτικού σχεδίου.

Αρχικά, είναι απαραίτητο να υπολογιστεί το συνολικό κόστος παραγωγής της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει εκτιμήσεις για όλα τα επιμέρους κόστη παραγωγής, όπως αυτά έχουν παρουσιαστεί και αναλυθεί στα προηγούμενα κεφάλαια.

Για να υπολογίσουμε το κόστος παραγωγής, θα πρέπει πρώτα να υπολογιστούν οι ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού. Η μέθοδος που ακολουθείται για τον υπολογισμό των αποσβέσεων είναι η γραμμική μέθοδος, όπου το κόστος των παγίων επενδύσεων κατανέμεται ισόποσα για κάθε έτος χρήσης. Συγκεκριμένα, ο υπολογισμός γίνεται ως εξής:

Αποσβέσεις = Σύνολο Πάγιων Επενδύσεων / Χρόνια Χρήσης

Η διάρκεια χρήσης ορίζεται στα 20 έτη, επομένως οι ετήσιες αποσβέσεις θα αντιπροσωπεύουν το 1/20 του συνολικού κόστους των παγίων επενδύσεων. Αυτές οι αποσβέσεις δεν επηρεάζουν άμεσα τις ταμειακές ροές, αλλά υπολογίζονται για τη σταδιακή καταγραφή της φθοράς των παγίων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης, επηρεάζοντας έμμεσα την αποτύπωση της καθαρής κερδοφορίας.

Επομένως οι ετήσιες αποσβέσεις του πάγιου ενεργητικού ανέρχεται στο ποσό των 183.959€.

Στη συνέχεια συγκεντρώνουμε και προσθέτουμε τα συνολικά κόστη όλων των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων ανά έτος. Αυτά τα κόστη αντιστοιχούν σε υποχρεώσεις που πρέπει να καλυφθούν εντός των πρώτων πέντε ετών λειτουργίας της επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων της εταιρείας.

Ετήσιο Κόστος Παραγωγής					
ΕΤΟΣ	2025	2026	2027	2028	2029
Γενικά έξοδα	379.000 €	416.900 €	458.590 €	504.449 €	554.894 €
Πρώτες ύλες και Υπ. Κοινής Ωφέλειας	168.300 €	336.600 €	504.900 €	681.615 €	1.022.423 €
Έξοδα Μάρκετινγκ	336.000 €	345.600 €	453.600 €	475.200 €	468.000 €
Έξοδα Μισθοδοσίας	1.404.200 €	1.544.620 €	1.699.082 €	1.868.990 €	2.055.889 €
Ετήσιες αποσβέσεις	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €
<b>Σύνολο</b>	<b>2.471.459 €</b>	<b>2.827.679 €</b>	<b>3.300.131 €</b>	<b>3.714.213 €</b>	<b>4.285.165 €</b>

Πίνακας 24 Κόστος Παραγωγής 2025-2029

## 10.4 Ανάλυση Λογιστικών Καταστάσεων

Για τη διεξαγωγή χρηματοοικονομικής ανάλυσης ενός προτεινόμενου επενδυτικού σχεδίου, είναι απαραίτητη η παρουσίαση βασικών λογιστικών καταστάσεων. Η σύνταξη αυτών των καταστάσεων, που θα παρουσιαστούν παρακάτω, αποτελεί θεμελιώδες εργαλείο για την αξιολόγηση κάθε επένδυσης, καθώς προσφέρει μια σαφή εικόνα της δομής χρηματοδότησης και του κόστους κεφαλαίου της μελλοντικής επιχείρησης.

Με βάση τα παραπάνω, οι λογιστικές καταστάσεις που θεωρούνται απαραίτητες για την αξιολόγηση του επενδυτικού σχεδίου περιλαμβάνουν:

- Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης
- Πίνακα Χρηματικών Ροών

Η Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης είναι η λογιστική κατάσταση που καταγράφει την απόδοση μιας οικονομικής μονάδας σε μια συγκεκριμένη περίοδο, παρουσιάζοντας το καθαρό κέρδος ή τη ζημιά του επενδυτικού σχεδίου για κάθε έτος. Οι προβλεπόμενες καταστάσεις αποτελεσμάτων χρήσης για τα έτη της υπό ίδρυση εταιρείας παρατίθενται παρακάτω σε μορφή κάθετης διάταξης.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης					
ΕΤΟΣ	2025	2026	2027	2028	2029
Έσοδα	3.360.000 €	4.320.000 €	6.480.000 €	7.920.000 €	9.360.000 €
Κόστος λειτουργικών εξόδων	2.471.459 €	2.827.679 €	3.300.131 €	3.714.213 €	4.285.165 €
Μικτό Κέρδος	888.541 €	1.492.321 €	3.179.869 €	4.205.787 €	5.074.835 €
Φόρος 22%	195.479 €	328.311 €	699.571 €	925.273 €	1.116.464 €
Καθαρό Κέρδος	1.084.020 €	1.164.010 €	2.480.298 €	3.280.514 €	3.958.372 €

Πίνακας 25 Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

Ακολούθως, ο Πίνακας Χρηματικών Ροών είναι μια λογιστική κατάσταση που καταγράφει τις εισροές και τις εκροές χρημάτων σε μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια μιας περιόδου. Σκοπός του είναι να δείξει την πραγματική κίνηση των χρηματικών διαθεσίμων,

βοηθώντας την επιχείρηση να παρακολουθεί την ρευστότητά της και να προγραμματίζει τη χρηματοδότησή της.

Χρηματοοικονομικές Ροές					
ΕΤΟΣ	2025	2026	2027	2028	2029
Εσοδα	3.360.000 €	4.320.000 €	6.480.000 €	7.920.000 €	9.360.000 €
Έξοδα	2.471.459 €	2.827.679 €	3.300.131 €	3.714.213 €	4.285.165 €
Αποσβέσεις	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €
ΚΠΦ	704.582 €	1.308.362 €	2.995.910 €	4.021.828 €	4.890.876 €
Φόρος	155.008 €	287.840 €	659.100 €	884.802 €	1.075.993 €
ΚΜΦ	859.590 €	1.020.522 €	2.336.810 €	3.137.026 €	3.814.884 €
(+) Αποσβέσεις	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €	183.959 €
ΚΤΡ	1.043.549 €	1.204.481 €	2.520.769 €	3.320.985 €	3.998.843 €

Πίνακας 26 Χρηματοοικονομικές Ροές

## 10.5 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση της Επένδυσης

Σε αυτό το σημείο, θα γίνει μια χρηματοοικονομική ανάλυση του επενδυτικού σχεδίου για να αξιολογηθεί η δυνατότητα υλοποίησής του. Στόχος είναι να εξεταστεί η απόδοση του συνολικού επενδυτικού κεφαλαίου και του μετοχικού κεφαλαίου, η οποία θα πρέπει να είναι υψηλή ώστε να θεωρηθεί ότι η επένδυση είναι συμφέρουσα. Η απόφαση για το αν θα προχωρήσει ή όχι η επένδυση θα βασιστεί σε αυτή την αξιολόγηση.

Για τη χρηματοοικονομική ανάλυση, υπάρχουν διάφορα εργαλεία, εκ των οποίων επιλέχθηκαν τα πιο κατάλληλα και εύχρηστα για τις ανάγκες της αξιολόγησης. Αρχικά, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος απόδοσης του αρχικού κόστους επένδυσης, η οποία υπολογίζει τον χρόνο που απαιτείται για την ανάκτηση του αρχικού κεφαλαίου της επένδυσης. Όσο μικρότερος είναι αυτός ο χρόνος, τόσο μειώνεται και το επιχειρηματικό ρίσκο.

Παρ' όλα αυτά, η συγκεκριμένη μέθοδος δεν λαμβάνει υπόψη το ύψος και το χρονοδιάγραμμα των καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ), γι' αυτό και είναι σημαντικό να συνοδεύεται από άλλες μεθόδους αξιολόγησης, για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα.

Στο πλαίσιο αυτό, το πρώτο βήμα πριν από την παρουσίαση της χρηματοοικονομικής αξιολόγησης είναι ο υπολογισμός των ετήσιων καθαρών ταμειακών ροών (ΚΤΡ). Οι καθαρές ταμειακές ροές υπολογίζονται με δύο βασικούς τρόπους:

**Καθαρή Ταμειακή Ροή = Ταμειακές Εισροές – Ταμειακές Εκροές**

ή, εναλλακτικά,

**Καθαρή Ταμειακή Ροή = Καθαρά Κέρδη + Αποσβέσεις**

Οι καθαρές ταμειακές ροές παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για την πραγματική ρευστότητα της επένδυσης, καθώς συνυπολογίζουν όχι μόνο τα κέρδη αλλά και τις αποσβέσεις, που δεν επηρεάζουν άμεσα τις ταμειακές εκροές αλλά βελτιώνουν τη συνολική οικονομική εικόνα.

Ο υπολογισμός των ετήσιων ΚΤΡ θα χρησιμοποιηθεί ως βάση για την εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης, η οποία παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα και θα βοηθήσει στην ολοκληρωμένη εκτίμηση της αποδοτικότητας του επενδυτικού σχεδίου.

Μέθοδος Απόδοσης Κόστους Επένδυσης		
ΕΤΟΣ	Ταμειακές Ροές	Τέλος Περιόδου
Αρχή Επένδυσης		-3.679.180 €
2025	1.043.549 €	-2.635.631 €
2026	1.204.481 €	-1.431.150 €
2027	2.520.769 €	1.089.619 €
2028	3.320.985 €	4.410.604 €
2029	3.998.843 €	8.409.446 €

*Πίνακας 27 Μέθοδος Απόδοσης Κόστους Επένδυσης*

Το βασικό πρώτο συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως η επένδυση αποσβένεται πλήρως το 2027 και το έργο είναι κερδοφόρο, με έντονη αύξηση των θετικών ταμειακών ροών.

Ένας ακόμη δείκτης αξιολόγησης της επένδυσης είναι ο Δείκτης Επιστροφής της Επένδυσης (ROI), ένας πολύ σημαντικός δείκτης για την αξιολόγηση της οικονομικής απόδοσης της επένδυσης. Υπολογίζεται από τη σχέση του καθαρού κέρδους της επιχείρησης με το κόστος της επένδυσης και εκφράζεται ως ποσοστό. Ο γενικός τύπος για τον υπολογισμό του ROI είναι:

$$ROI = \frac{\text{Καθαρό Κέρδος Επένδυσης}}{\text{Κόστος Επένδυσης}} \times 100$$

Με βάση τα παραπάνω, ο πίνακας που προκύπτει χρησιμοποιώντας την παραπάνω μέθοδο, απεικονίζεται παρακάτω:

Δείκτης ROI	
ΕΤΟΣ	Δείκτης ROI
2025	29,46%
2026	31,64%
2027	67,41%
2028	89,16%
2029	107,59%

Πίνακας 28 Δείκτης ROI

Αναλύοντας τον πίνακα, γίνεται αντιληπτό πως τον πρώτο χρόνο (2025), η επιστροφή της επένδυσης (ROI) είναι περίπου 29,46%, που δείχνει ότι η επιχείρηση αρχίζει να αποκομίζει κέρδη από την επένδυση.

Το ROI αυξάνεται σταδιακά τα επόμενα έτη, φτάνοντας στο 107,59% το 2029, υποδεικνύοντας ότι η επένδυση γίνεται όλο και πιο κερδοφόρα καθώς περνούν τα χρόνια. Το θετικό και αυξανόμενο ROI υποδηλώνει ότι η επένδυση είναι πολύ αποδοτική και οικονομικά συμφέρουσα.

Συνεχίζοντας θα αναλύσουμε τη μέθοδο της συνολικής παρούσας αξίας της επένδυσης. Η **Καθαρή Παρούσα Αξία** είναι από τις πιο αξιόπιστες μεθόδους για την αξιολόγηση μιας επένδυσης, καθώς λαμβάνει υπόψη τη χρονική αξία του χρήματος και συγκρίνει την παρούσα αξία των μελλοντικών ταμειακών ροών με την αρχική επένδυση. Το προτεινόμενο προεξοφλητικό επιτόκιο που χρησιμοποιήθηκε για τους υπολογισμούς είναι 10%, καθώς υπάρχει αστάθεια στην αγορά και υψηλός ανταγωνισμός στον κλάδο. Συνεπώς, ο πίνακας που διαμορφώθηκε για την παρούσα αξία της επένδυσης, αναλύεται ως εξής:

Καθαρά Παρούσα Αξία			
ΕΤΟΣ	ΚΤΡ	Συντελεστής Προεξόφλησης 10%	Παρούσα αξία
Αρχή Επένδυσης		1	-3.679.180 €
2025	1.043.549 €	0,9091	948.690 €
2026	1.204.481 €	0,8264	995.383 €
2027	2.520.769 €	0,7513	1.893.854 €
2028	3.320.985 €	0,683	2.268.233 €
2029	3.998.843 €	0,621	2.483.281 €
<b>Συνολική Παρούσα Αξία</b>			<b>4.910.261 €</b>

Πίνακας 29 Καθαρά Παρούσα Αξία

Όταν η Συνολική Παρούσα Αξία είναι θετική, σημαίνει ότι η συνολική αξία των μελλοντικών χρηματικών ροών, αφού προεξοφληθούν στο παρόν, υπερβαίνει την αρχική επένδυση. Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως η συνολική παρούσα αξία είναι θετική, και αυτό υποδεικνύει ότι η επένδυση προσφέρει θετικό καθαρό οικονομικό όφελος, και η επένδυση είναι συμφέρουσα από οικονομική άποψη.

Τέλος, σε αυτό το σημείο είναι σκόπιμο να εξετασθεί και ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης (IRR). Ο IRR (**Internal Rate of Return**) είναι μια πολύ σημαντική παράμετρος για την αξιολόγηση μιας επένδυσης, καθώς είναι το επιτόκιο για το οποίο η Συνολική Παρούσα Αξία (NPV) των μελλοντικών ροών ισούται με το αρχικό κόστος της επένδυσης. Με άλλα λόγια, ο IRR είναι το επιτόκιο το οποίο εξισώνει τις εκροές και εισροές χρημάτων της επένδυσης στο χρόνο της αρχικής εκροής (δηλαδή το σημείο όπου η αρχική επένδυση αντισταθμίζεται από τα μελλοντικά κέρδη).

Ο υπολογισμός του IRR μπορεί να γίνει με διάφορες μεθόδους, αλλά λόγω της πολυπλοκότητας (αφορά εξίσωση 5ου βαθμού), συνήθως γίνεται με τη χρήση λογισμικού όπως το Microsoft Excel.

Για την επίλυση της συνάρτησης είναι απαραίτητα τα εξής στοιχεία: Καθαρή Ταμειακή Ροή για κάθε έτος, το κόστος κεφαλαίου, το οποίο ανέρχεται σε ποσοστό 10%, και το κόστος επένδυσης που καταχωρείται ως αρνητική καθαρή ταμειακή ροή πριν το 1ο έτος της επένδυσης. Με βάση τα παραπάνω, ο πίνακας που ακολουθεί απεικονίζει τη συγκεκριμένη μέθοδο για το συγκεκριμένο επιχειρηματικό σχέδιο που εξετάζεται.

IRR	
ΕΤΟΣ	ΚΤΡ
Αρχή Επένδυσης	-3.679.180 €
2025	1.043.549 €
2026	1.204.481 €
2027	2.520.769 €
2028	3.320.985 €
2029	3.998.843 €
Εσωτερικός Συντελεστής Απόδοσης	43%

Πίνακας 30 Δείκτης IRR

Με βάση τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως η απόδοση της επένδυσης (43%) είναι σχεδόν πενταπλάσια του κόστους κεφαλαίου (10%). Η επιχείρηση αναμένεται να κερδίσει πολύ περισσότερα από το ποσό που επένδυσε, καθώς το IRR είναι αρκετά υψηλότερο από το κόστος κεφαλαίου. Είναι μια επένδυση που προσφέρει μεγάλη αξία σε σχέση με το ρίσκο που ενδέχεται να έχει.

Συμπερασματικά, η παρούσα μελέτη σκοπιμότητας κατέδειξε ότι η ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου αποτελεί μια επένδυση με σημαντική οικονομική και κοινωνική αξία. Μέσα από την ανάλυση των σχετικών δεικτών απόδοσης, όπως η καθαρή παρούσα αξία (NPV), ο εσωτερικός βαθμός απόδοσης (IRR), επιβεβαιώθηκε ότι η επένδυση είναι οικονομικά συμφέρουσα. Τα οικονομικά αποτελέσματα, σε συνδυασμό με τη στρατηγική ευθυγράμμιση του εγχειρήματος με τις ανάγκες της αγοράς και τις

εξελιξείς στον τομέα της υγείας, υπογραμμίζουν τη βιωσιμότητα και την προοπτική ανάπτυξης του διαγνωστικού κέντρου.

Πέρα από τα οικονομικά οφέλη, το εγχείρημα προβλέπεται να προσφέρει πολλαπλάσια κοινωνική αξία, καλύπτοντας ουσιαστικές ανάγκες για έγκαιρη και ακριβή διάγνωση, ενισχύοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η ανάλυση επιβεβαίωσε ότι η στρατηγική τοποθέτηση και οι προσεκτικά σχεδιασμένες υπηρεσίες καθιστούν το κέντρο ανταγωνιστικό σε ένα απαιτητικό περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω, η ίδρυση του διαγνωστικού κέντρου δεν είναι μόνο οικονομικά αποδοτική, αλλά και στρατηγικά τεκμηριωμένη, με προοπτικές μακροπρόθεσμης επιτυχίας. Η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο για την υλοποίηση του εγχειρήματος, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός βιώσιμου και αποδοτικού επιχειρηματικού μοντέλου στον τομέα της υγείας.



## Βιβλιογραφία

- 1) “Στρατηγικό μάνατζμεντ”, Γεωργόπουλος Νικόλαος Β., Αθήνα, 2010
- 2) Stochasis, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Κλαδικές Στοχεύσεις Ιδιωτικές Υπηρεσίας Υγείας 2022
- 3) Stochasis, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Κλαδικές Στοχεύσεις Ιδιωτικές Υπηρεσίας Υγείας 2023
- 4) «Πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας και τοπική κοινωνία», Πιερράκος Γ., Αθήνα 2008.
- 5) “Does unemployment affect health?”, academic research, , Κουσουλής, Αθήνα 2006
- 6) «Οικονομική κρίση: Επίδραση στην υγεία των πολιτών και επιπτώσεις στα Συστήματα Υγείας», *Διεπιστημονική φροντίδα Υγείας*, Καραίσκου, Μαλλιάρου, Σαράφης, 2012
- 7) «Δημόσια Υγεία, Θεωρία-Πράξη-Πολιτικές», ΚΟΥΡΕΑ-ΚΡΕΜΑΣΤΙΝΟΥ Τ., 2007
- 8) « Διοίκηση Επιχειρήσεων Υγειονομικής Περίθαλψης», Αλέξανδρος Κορωναίος, Σοφία Βαλαβάνη
- 9) «Μελέτες Σκοπιμότητας και Επιχειρηματικά Σχέδια», Σταύρος Παπαδόπουλος
- 10) «Αξιολόγηση και Ανάλυση Υγειονομικών Υπηρεσιών”, Ιωάννης Παπαγεωργίου
- 11) Analysis of the Healthcare Industry in Greece: A SWOT Approach", International Journal of Health Services
- 12) Νομικό Πλαίσιο για τα Διαγνωστικά Κέντρα στην Ελλάδα", Νομικοί Σύμβουλοι Υγειονομικών Υπηρεσιών
- 13) <https://www.e-nomothesia.gr/>