
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου και του
στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα της υγείας: Η περίπτωση
των διαγνωστικών κέντρων κατά την πανδημία COVID 19**

Χρυσανοπούλου Αγγελική

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2025

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου και του
στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα της υγείας: Η περίπτωση
των διαγνωστικών κέντρων κατά την πανδημία COVID 19**

Χρυσανοπούλου Αγγελική, Α.Μ.: ΟΔΥ/2053

Επιβλέπων: Πολλάλης Ιωάννης / Πρόεδρος Τμήματος-Καθηγητής / Τμήμα
Οικονομικής Επιστήμης Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2025

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Economics and Management

**The Implementation of the Business Plan and Strategic
Planning in the Healthcare Sector: The Case of Diagnostic
Centers during the COVID-19 Pandemic**

CHRYSAFOPOULOU AGGELIKI

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Economics and Management

Piraeus, Greece, Year 2025

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Χρυσανοπούλου Αγγελική

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή



Ευχαριστίες

Με τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στα «Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας», του Τμήματος της Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου ήταν σημαντική η συμβολή των καθηγητών μου σε όλα τα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και επιβλέποντα την παρούσα διπλωματική εργασία, κο Πολλάλη Ιωάννη για την συνεχή και αδιάλειπτη στήριξή του καθώς και τη συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου για την κατανόηση και την υπομονή που επέδειξε κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vi
Εισαγωγή	1
1. Διασαφηνισμός εννοιών και χαρακτηριστικά γνωρίσματα : αγοράς και covid εποχής	5
1.1. Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα	5
1.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός & επιχειρηματικό σχέδιο: σημασία & διαφορές ...	5
1.1.1. Στρατηγικός σχεδιασμός & επιχειρηματικό σχέδιο: στοιχεία καθορισμού ...	8
1.2. Επιχειρησιακό Περιβάλλον: είδη αναλύσεων σε μακρο & μικρο πεδίο	11
1.3. Η πανδημία Covid-19: ιστορικά στοιχεία κ αλλαγές συνθηκών / επιχειρήσεις	17
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο στο κλάδο της υγείας	22
2.1. Κλάδος Υγείας: Χαρακτηριστικά & Περιβάλλον	22
2.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Κλάδος Υγείας	26
2.3. Business Plan και Κλάδος Υγείας	30
3. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρηματικά Σχέδια στον Κλάδο της Υγείας: Διδάγματα από την Πανδημία COVID-19	35
3.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Κλάδο Υγείας κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας Covid-19: Διαστάσεις και Πρακτικά Παραδείγματα	35
3.2. Επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) υγείας και πανδημία: Στρατηγικές και Παραδείγματα Εφαρμογής	39
3.3. Συνδυασμός Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επιχειρηματικού Σχεδίου στον Κλάδο Υγείας κατά τη Διάρκεια Πανδημίας COVID-19: Αρχές, Εφαρμογές και Παραδείγματα	43
4. Στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρηματικό σχέδιο στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19: Η περίπτωση του ιδιωτικού τομέα υγείας/ διαγνωστικό κέντρο	49
4.1. Διαγνωστικά Κέντρα στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή, περιβάλλον & στατιστικά στοιχεία τομέα υγείας	49
4.2. Διαγνωστικά Κέντρα: συνθήκες πανδημία Covid-19	53
4.3. Διαγνωστικά Κέντρα και COVID-19: Στρατηγικές Ανάπτυξης και Προσαρμογής 59	
5. Αντί Επιλόγου.....	64
5.1. Συμπεράσματα.....	64
5.2. Περιορισμοί βιβλιογραφικής ανασκόπησης/ έρευνας.....	66
5.3. Προτάσεις προς τους επαγγελματίες.....	68
5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	69
Βιβλιογραφία.....	72

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας_1: Διαφορές Στρατηγικού Σχεδιασμού & Επιχειρηματικού Σχέδιου.....	7
Πίνακας_2: Συνδυασμός Στρατηγικού Σχεδιασμού και Business Plan κατά τον COVID-19.....	48
Πίνακας_3: Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (ως ποσοστό του ΑΕΠ) για τα έτη 2018 – 2022.....	52
Πίνακας_4: Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας για τα έτη 2018-2022 (σε εκατ. ευρώ).....	52
Πίνακας_5: Χρηματοδότηση των φορέων στους προμηθευτές αγαθών & υπηρεσιών υγείας (σε εκατ. ευρώ) για τα έτη 2018 – 2022.....	57

Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου και του στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα της υγείας: Η περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων κατά την πανδημία COVID 19

Σημαντικοί Όροι: επιχειρηματικό πλάνο, στρατηγικός σχεδιασμός, βιωσιμότητα, πανδημία COVID-19, κλάδος Υγείας, διαγνωστικά κέντρα

Περίληψη

Η πανδημία COVID-19 είχε άμεσες επιπτώσεις και πρωτοφανείς προκλήσεις στον κλάδο της Υγείας, αναδεικνύοντας την ανάγκη για αποτελεσματικό στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρηματικά σχέδια, ιδιαίτερα στον χώρο των διαγνωστικών κέντρων. Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εφαρμογή επιχειρηματικών πλάνων στον τομέα της υγείας/ διαγνωστικών κέντρων, με στόχο να αναδειχθεί ο ρόλος τους στην αποτελεσματική διαχείριση εν μέσω κρίσης.

Η μεθοδολογία βασίζεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αξιοποιώντας τη διερευνητική, περιγραφική και ερμηνευτική προσέγγιση. Μέσω ανάλυσης και σύνθεσης της υφιστάμενης επιστημονικής βιβλιογραφίας, εξετάζονται κρίσιμες παράμετροι του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως η ευελιξία, η διαχείριση κινδύνων, η προσαρμογή σε δυναμικές καταστάσεις και η διασφάλιση της βιωσιμότητας. Επιπλέον, εξετάζονται οι στρατηγικές και τα επιχειρηματικά πλάνα που υιοθετήθηκαν από τα διαγνωστικά κέντρα, οι προκλήσεις που αντιμετώπισαν και οι πρακτικές που αποδείχθηκαν αποτελεσματικές. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στις πρακτικές που αναπτύχθηκαν από τα διαγνωστικά κέντρα, ώστε να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της περιόδου.

Τα ευρήματα αναδεικνύουν τη σημασία ενός ολιστικού στρατηγικού – επιχειρηματικού πλαισίου, το οποίο στηρίζεται στη συνεργασία, την καινοτομία και τη συνεχή αξιολόγηση. Συγκεκριμένα, η ευελιξία και η προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες αποδείχθηκαν καθοριστικές για την επιτυχημένη διαχείριση της κρίσης. Παράλληλα, η συνεργασία και η εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών συνέβαλαν στη βιωσιμότητα και τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υγειονομικών υπηρεσιών. Συμπερασματικά, η εργασία καταλήγει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό πλάνο αποτελούν βασικούς πυλώνες για τη διασφάλιση της ανθεκτικότητας και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας των διαγνωστικών κέντρων, προσφέροντας χρήσιμες πληροφορίες για μελλοντικές κρίσεις στον τομέα της υγείας.

The Implementation of the Business Plan and Strategic Planning in the Healthcare Sector: The Case of Diagnostic Centers during the COVID-19 Pandemic

Keywords: business plan, strategic planning, sustainability, pandemic COVID-19: COVID-19, healthcare sector, diagnostic centers

Abstract

The COVID-19 pandemic had immediate impacts and unprecedented challenges on the healthcare sector, highlighting the need for effective strategic planning and business plans, particularly in the area of diagnostic centers. The purpose of this thesis is to examine strategic planning and the implementation of business plans in the healthcare sector/diagnostic centers, aiming to highlight their role in effective crisis management.

The methodology is based on a literature review, utilizing an exploratory, descriptive, and interpretative approach. Through analysis and synthesis of the existing scientific literature, critical parameters of strategic planning are examined, such as flexibility, risk management, adaptation to dynamic conditions, and the assurance of sustainability. Furthermore, the strategies and business plans adopted by diagnostic centers, the challenges they faced, and the practices that proved effective are analyzed. Special emphasis is placed on the practices developed by diagnostic centers to respond to the increased demands of the period.

The findings highlight the importance of a holistic strategic-business framework based on collaboration, innovation, and continuous evaluation. Specifically, flexibility and adaptation to changing conditions were proven to be crucial for the successful management of the crisis. At the same time, collaboration and the application of innovative practices contributed to the sustainability and optimization of the healthcare services provided. In conclusion, this thesis finds that strategic planning and business plans constitute fundamental pillars for ensuring the resilience and operational efficiency of diagnostic centers, offering valuable insights for managing future crises in the healthcare sector.

Εισαγωγή

Η υγεία συνιστά θεμελιώδες ανθρώπινο δικαίωμα -ατομικό και κοινωνικό- το οποίο προστατεύεται από το Σύνταγμα της Ελλάδος σύμφωνα με τα άρθρα 7 παράγραφος 2 και 21 παράγραφος 3 (2008). Η σημαντικότητα αυτού του αγαθού διαφαίνεται σε περιόδους κρίσης είτε οικονομικής φύσεως είτε όπως μιας πανδημίας. Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα οι πολίτες νιώθουν περισσότερο το αντίκτυπο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης του 2010 έναντι άλλων χωρών, Ε.Ε. και μη. Παράλληλα, οι κορυφαίες αξίες που αξίζουν τα λεφτά των πολιτών τόσο στην Ελλάδα όσο και στην Ε.Ε. είναι η αποταμίευση και η υγεία (Πολλάλης, 2021). Συγκεκριμένα, για την υγεία γίνεται αντιληπτό αφού συνδέεται άμεσα με το πολιτιστικό, το κοινωνικοοικονομικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο των κατοίκων της εκάστοτε χώρας, όπως αναλύεται στο υποκεφάλαιο 2.1.1.

Βέβαια τα παραπάνω συνοδεύονται και με τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης του 21^{ου} αιώνα ως αναγκαιότητα του σύγχρονου Κράτους, το οποίο αφενός διατηρεί τις κύριες λειτουργίες του αφετέρου αλλάζει τον τρόπο και την μορφή που ασκείται η κρατική εξουσία. Ουσιαστικά, επαναδιατυπώνονται οι ρόλοι των εμπλεκόμενων Αγορά – Πολίτες – Κράτος, ώστε να επιτυγχάνεται (Πολλάλης, 2021) :

- ✓ η χρήση της έννοιας 'στρατηγική' στις διαδικασίες βελτίωσης της απόδοσης
- ✓ η έκφραση της στρατηγικής σε μετρήσιμους στόχους
- ✓ η αποτελεσματική υλοποίηση των μακροπρόθεσμων διοικητικών στόχων
- ✓ ο ενοποιημένος διοικητικός έλεγχος των διαφορετικών πεδίων
- ✓ η ενοποιημένη μέτρηση και συσχέτιση των διαφορετικών πεδίων

Τα προαναφερθέντα σε συνάρτηση με τις έννοιες του επιχειρηματικού σχεδίου και του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη βιωσιμότητα ενός φορέα ιδιαίτερα σε χρονικές περιόδους έκτακτης ανάγκης, όπως για παράδειγμα μια πανδημία.

Η παρούσα Διπλωματική με τίτλο *"Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου και του στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα της υγείας: Η περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων κατά την πανδημία COVID 19"* εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών "Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας" του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Το αντικείμενο που αναλύεται αφορά το καταλυτικό ρόλο ενός επιχειρηματικού σχεδίου και των αρχών του

στρατηγικού σχεδιασμού στο τομέα της Υγείας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Συγκεκριμένα, αναλύεται πως η εφαρμογή τους σε ένα διαγνωστικό κέντρο εξασφαλίζει τόσο την οικονομική βιωσιμότητά του όσο και την αποτελεσματικότητά του. Ειδικότερα διατυπώθηκαν ορισμένες υποθέσεις ως κατευθυντήριες γραμμές στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, αυτές είναι:

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) & το επιχειρηματικό πλάνο (business plan) βοήθησαν τα διαγνωστικά κέντρα να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της πανδημίας, εξασφαλίζοντας επιχειρησιακή συνέχεια & βιωσιμότητα
- Τα διαγνωστικά κέντρα που ενσωμάτωσαν προληπτικό στρατηγικό σχεδιασμό στο business plan τους, πέτυχαν καλύτερη διαχείριση πόρων και υψηλότερα επίπεδα ανταγωνιστικότητας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19
- Η στρατηγική διαφοροποίησης υπηρεσιών, όπως οι κατ' οίκον εξετάσεις, συνέβαλε στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας των διαγνωστικών κέντρων κατά τη διάρκεια της πανδημίας
- Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο επιχειρηματικό σχέδιο των διαγνωστικών κέντρων (π.χ. τηλεϊατρική, ψηφιακές πλατφόρμες) αύξησε την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των πελατών κατά την πανδημία

Αναφορικά με τη δομή των κεφαλαίων της διπλωματικής, αρχικά στο 1ο κεφάλαιο παρατίθενται οι ορισμοί των εννοιών του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρηματικού σχεδίου, οι μεταξύ τους διαφορές, καθώς και τα στοιχεία καθορισμού τους. Επίσης, αναφέρονται τα είδη ανάλυσης που υιοθετούνται σε όρους αγοράς τόσο για το εσωτερικό όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας/ επιχείρησης. Επιπλέον, καταγράφονται τα είδη ανάλυσης ανάλογα αν εξετάζεται το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Τέλος, παρουσιάζονται σύντομα ιστορικά στοιχεία αναφορικά με την πανδημία COVID-19 τόσο στις συνθήκες σε κοινωνικό επίπεδο όσο και στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια, στο 2ο κεφάλαιο καταγράφονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και το περιβάλλον της υγείας. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο συσχετισμός μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού - κλάδου υγείας και επιχειρηματικού σχεδίου - κλάδου υγείας.

Στο 3ο κεφάλαιο αποτυπώνονται και αναλύονται οι βασικές αρχές του επιχειρηματικού σχεδίου και του στρατηγικού σχεδιασμού υπό το πρίσμα της πανδημίας covid-19 αναφορικά με το τομέα της υγείας. Συγκεκριμένα, αναφέρονται παραδείγματα

υγειονομικών μονάδων, ώστε να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρηματικού πλάνου, ενώ ταυτόχρονα αναλύεται η σημαντικότητα της αξιοποίησης διαφορετικών ειδών αναλύσεων, ώστε να κατανοηθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των εν λόγω επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί, προς το τέλος του κεφαλαίου, παρουσιάζεται πίνακας αναφορικά με το τρίπτυχο στρατηγικός σχεδιασμός - επιχειρηματικό σχέδιο - συνδυασμός αυτών, όσων αναφορά τους οργανισμούς υγείας και τις προκλήσεις που καλέστηκαν να αντιμετωπίσουν κατά την πανδημία.

Κατόπιν, στο 4ο κεφάλαιο αναλύεται η περίπτωση του ιδιωτικού τομέα υγείας/ διαγνωστικό κέντρο αναφορικά με τον στρατηγικό σχεδιασμό και το επιχειρηματικό σχέδιο στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19. Ειδικότερα, αναφέρονται οι συνθήκες λειτουργίας των διαγνωστικών κέντρων κατά την πανδημία ενώ παράλληλα παρατίθενται διάφορα παραδείγματα εφαρμογής για την άμεση κατανόηση από τον αναγνώστη της εν λόγω διπλωματικής. Εξίσου σημαντική είναι και η παράθεση ορισμένων στατιστικών πινάκων, οι οποίοι καταγράφουν τις αλλαγές που επήλθαν κατά τα χρόνια της πανδημίας σε σύγκριση με άλλα.

Ακόμα, στο 5ο κεφάλαιο αναφέρονται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής, καθώς και καταγράφονται οι προβληματισμοί της συγγραφέως, οι οποίοι συνιστούν πεδία μελέτης για μελλοντικές έρευνες. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται μία συνολική ανασκόπηση των ευρημάτων που αναδεικνύουν τη σημασία της εφαρμογής στρατηγικών και επιχειρηματικών πλάνων στον κλάδο της υγείας, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως η πανδημία COVID-19. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητα των διαγνωστικών κέντρων, με παραδείγματα καλών πρακτικών και στρατηγικών που συνέβαλαν στη βελτίωση των υπηρεσιών και της ικανοποίησης των ασθενών. Επιπρόσθετα, παρατίθενται τρία υπο-κεφάλαια σύντομης ανάπτυξης που αφορούν τους περιορισμούς εκπόνησης της διπλωματικής, τις προτάσεις για τους επαγγελματίες του τομέα της Υγείας, καθώς και τις προτάσεις και για μελλοντικές έρευνες.

Συνοψίζοντας, η μέθοδος που υιοθετήθηκε για την πραγματοποίηση της διπλωματικής είναι εκείνη της βιβλιογραφικής αναζήτησης και καταγραφής. Συγκεκριμένα, η διερευνητική, περιγραφική και ερμηνευτική προσέγγιση υιοθετήθηκε για την εκπόνηση του εν λόγω συγγράμματος τόσο στο θεωρητικό πλαίσιο όσο και στην

υπό εξέταση περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων. Τέλος, δίνεται η σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία που χρησιμοποιήθηκε, αγγλική και ελληνική, καθώς και η ηλεκτρονική.

1. Διασαφηνισμός εννοιών και χαρακτηριστικά γνωρίσματα : αγοράς και covid εποχής

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός φορέα/ οργανισμού συνδέεται άρρηκτα τόσο με το επιχειρηματικό του σχέδιο (business plan) όσο και με τις συνθήκες περιβάλλοντος που συνθέτουν το πεδίο δράσης του. Ιδιαίτερα στο κλάδο της υγείας είναι ζωτική σημασίας ένα άρτιο και καλά δομημένο μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού ιδίως αν αναλογιστεί κανείς το δυναμικό χαρακτήρα του εν λόγω κλάδου. Αυτό άλλωστε φάνηκε από τις συνθήκες και τις απαιτήσεις που διαμορφώθηκαν κατά την πανδημία covid 19 . Στα επόμενα υποκεφάλαια αναλύονται τα παραπάνω πεδία.

1.1. Βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα

Στο πλαίσιο της σύνταξης τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού (strategic planning) όσο και του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) πραγματοποιούνται μια σειρά αναλύσεων με ταυτόχρονη αξιοποίηση σχετικών εργαλείων ανάλυσης. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι έννοιες αλληλένδετες αλλά όχι ταυτόσημες γεγονός που καταγράφεται στα επόμενα υποκεφάλαια.

1.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός & επιχειρηματικό σχέδιο: σημασία & διαφορές

Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά έναν αναλυτικό και διαδικαστικό τρόπο, μια διαδικασία, που υιοθετεί ένας οργανισμός για τη δημιουργία μακροπρόθεσμων στόχων αλλά και την διαμόρφωση προσανατολισμών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη τους. Μέσα από αυτόν εντοπίζονται τόσο οι απαιτούμενες δράσεις όσο και οι πόροι που είναι αναγκαίοι για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων του εκάστοτε οργανισμού επιχείρησης (Heffron, 1989).

Ως όρος αρχικά χρησιμοποιήθηκε σε στρατιωτικές οντότητες και κατόπιν σε επιχειρήσεις και διατυπώνεται πρώτη φορά στην Αγγλία το 1825, παρότι η προέλευσή του είναι από την ελληνική λέξη ‘στρατηγός’ (Λαλένης και Μεταξάς, 2006). Μετά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο (Π.Π.) μέχρι και το 1970 ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού ήταν η τόνωση των πόλεων με τη δημιουργία μεγάλων έργων. Κατόπιν, τις επόμενες δύο δεκαετίες αλλάζει ύφος και στρέφεται σε επενδύσεις, σε παραγωγικές δραστηριότητες και περιβάλλον, όχι όμως με καθολικό χαρακτήρα . Τέλος, στο λυκαυγές του 21ου αιώνα

με τα στοιχεία της παγκοσμιοποίησης να είναι έντονα ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού προσανατολίζεται στην προώθηση και εγκαθίδρυση της βιώσιμης ανάπτυξης στο σύνολο των επιχειρήσεων (Ανδρικοπούλου κ.α., 2007).

Πρακτικά ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί μία συνεχή εξέλιξη της σκέψης και των μεθόδων για την καλύτερη οργάνωση, τη διατήρηση της εξουσίας και την επίτευξη στόχων σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας. Γεγονός, το οποίο διαφαίνεται & στην απάντηση που πρέπει να δώσει στα στοιχειώδη ερωτήματα (Σιώμκος, 2004):

- Που Βρισκόμαστε σήμερα?
- Πού θέλουμε να πάμε?
- Πώς θα πάμε εκεί ?

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει άμεση σύνδεση με την έννοια της στρατηγικής. Ουσιαστικά η στρατηγική αναφέρεται στους μακροπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις της επιχείρησης, ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός συνιστά τη διαδικασία που ακολουθείται ώστε να καθοριστούν και να υλοποιηθούν αυτοί οι στόχοι - κατευθύνσεις (Θερίου, 2014). Αναλυτικότερα τα επίπεδα στρατηγικής είναι (Wilson, 2015) :

- **Εταιρικό/ Επιχειρησιακό (Corporate Level Strategy):** Δίνεται βαρύτητα στο πως πραγματοποιείται η κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης στα λειτουργικά τμήματά της. Συνήθως, αφορά τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης, τη γεωγραφική επέκταση, τον τομέα δραστηριοτήτων και τη γενική θέση του οργανισμού στην αγορά. Πρακτικά συνιστά το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης για αυτό και είναι αρμοδιότητα της ανώτατης διοίκησης
- **Τμήματος/ Επιχειρησιακής μονάδας (Business Level Strategy):** Δίνεται βαρύτητα στους τρόπους που υιοθετεί μία επιχείρηση στο πλαίσιο του ανταγωνισμού που αφορά τον κλάδο που ανήκει. Συνήθως, περιλαμβάνει τις στρατηγικές για την ανταγωνιστική θέση στην αγορά, την επιλογή πελάτη και τη διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Πρακτικά συνιστά την ύπαρξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτό και είναι αρμοδιότητα της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης
- **Λειτουργική/ Μονάδας Προϊόντος-Αγοράς (Functional Level Strategy):** Δίνεται βαρύτητα στην ανάπτυξη στρατηγικής σε συγκεκριμένες λειτουργικές περιοχές ή

τιμήματα εντός του οργανισμού, όπως η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες κλπ. Συνήθως, στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών λειτουργιών.

Στα παραπάνω, συμπληρωματικά υπεισέρχεται και η έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), το οποίο συνιστά ένα λεπτομερές σχέδιο για την έναρξη και ανάπτυξη της επιχείρησης, ενώ παράλληλα χρησιμοποιείται με σκοπό να προσεγγίσει επενδυτές και να εξασφαλίσει την απαραίτητη χρηματοδότηση (Sinha et al., 2019). Ουσιαστικά είναι ένα ζωτικής σημασίας έγγραφο που περιλαμβάνει τους στόχους, τις στρατηγικές και τα μέσα επίτευξής τους, τα οποία υιοθετεί μία επιχείρηση. Επεξηγηματικότερα, θέτει την εφαρμογή της στρατηγικής μιας επιχείρησης σε βραχυχρόνιο επίπεδο, δηλαδή τα πρώτα 1-3 χρόνια της λειτουργίας της, με σκοπό να δοθεί μια καθαρή εικόνα για τον τρόπο που αυτή λειτουργεί, καθώς και να εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι (Jarniou-Leger & Kalousis, 2023).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι αλληλένδετες έννοιες και όχι ταυτόσημες, με τις σημαντικότερες διαφορές τους να παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα (Kourdi, 2015) :

Στρατηγικός Σχεδιασμός	Επιχειρηματικό Σχέδιο
Εστιάζει σε μακροπρόθεσμους στόχους (3-10 έτη)	Εστιάζει σε βραχυπρόθεσμους στόχους (1-3 έτη)
Περιλαμβάνει το όραμα και την αποστολή	Περιλαμβάνει συγκεκριμένες επιχειρησιακές ενέργειες
Δίνει έμφαση στη στρατηγική κατεύθυνση	Δίνει έμφαση στην εφαρμογή της στρατηγικής
Δυναμική διαδικασία που προσαρμόζεται στις εξωτερικές αλλαγές	Πιο σταθερό έγγραφο με συγκεκριμένες προβλέψεις
Αξιολογεί το μακροπεριβάλλον (PESTLE, SWOT)	Εστιάζει στην εσωτερική λειτουργία και στα οικονομικά της επιχείρησης
Χρησιμοποιείται για καθοδήγηση των ανώτερων στελεχών	Χρησιμοποιείται για επικοινωνία με επενδυτές και τράπεζες

Πίνακας_1: Διαφορές Στρατηγικός Σχεδιασμός & Επιχειρηματικού Σχεδίου

Οι διαφορές αυτές θα αναλυθούν εκτενώς σε επόμενα κεφάλαια και υποκεφάλαια της Διπλωματικής. Στην επόμενη υποενότητα θα καταγραφούν τα στοιχεία καθορισμού τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και το επιχειρηματικού σχεδίου.

1.1.1. Στρατηγικός σχεδιασμός & επιχειρηματικό σχέδιο: στοιχεία καθορισμού

Σύμφωνα και με τα όσα ειπώθηκαν στην προηγούμενη υποενότητα ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί το εργαλείο μέσω του οποίου υλοποιείται η στρατηγική που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση. Με άλλα λόγια συνιστά ένα πλαίσιο επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης δίνοντας παράλληλα και τις ανάλογες κατευθύνσεις στην οργάνωσή της. Το περιεχόμενο ενός στρατηγικού σχεδίου (strategic plan) είναι (Mintzberg, 2013) :

- το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης
- η ανάλυση του περιβάλλοντος, δηλαδή η εφαρμογή διαφορετικών τύπων αναλύσεων όπως SWOT, PESTEL
- οι στρατηγικοί στόχοι & οι προτεραιότητες της επιχείρησης
- οι στρατηγικές που θα υιοθετήσει η εταιρεία ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της
- το σχέδιο δράσης, που ουσιαστικά είναι τα βήματα και οι ενέργειες ώστε να υλοποιηθούν οι στρατηγικές

Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός άρτιου και καλά δομημένου επιχειρηματικού σχεδίου είναι (Abdullah, 2020):

- **Εκτελεστική Περίληψη (Executive Summary):** είναι μία συνοπτική παρουσίαση -δηλαδή μία περιληπτική εικόνα του επιχειρηματικού σχεδίου- αναδεικνύοντας τα βασικά του σημεία, που σκοπό έχει την περιγραφή του κεντρικού σκοπού της επιχείρησης και τους κύριους στόχους της. Συγκεκριμένα, ως βασικά σημεία θεωρούνται τα προϊόντα ή/ και οι υπηρεσίες της εκάστοτε επιχείρησης, η αγορά στόχος, καθώς και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της
- **Περιγραφή της Επιχείρησης (Company Description):** είναι μία παρουσίαση την επιχείρησης, ουσιαστικά της ιστορία, της αποστολής και του οράματός της. Αναλύει τις βασικές δραστηριότητες, δηλαδή της προσφερόμενες υπηρεσίες ή/ και προϊόντα, καθώς και καθορίζει τους στόχους και τις αξίες που τη διέπουν
- **Ανάλυση Αγοράς (Market Analysis):** είναι η ανάλυση της αγοράς - στόχος, των δημογραφικών στοιχείων και των αναγκών των πελατών. Επεξηγηματικότερα, εξετάζει την αγορά, τους πελάτες και τον ανταγωνισμό, ενώ παράλληλα αναλύει τις τρέχουσες τάσεις της αγοράς και τις προβλέψεις για το μέλλον

- **Οργανωτική Δομή και Διαχείριση (Organization and Management):** είναι η οργανωτική δομή της επιχείρησης συναρτήσει των τμημάτων και των αρμοδιοτήτων των στελεχών της. Ουσιαστικά περιγράφει τα μέλη και τις αρμοδιότητες της διοικητικής ομάδας (ομάδα διαχείρισης), ενώ στην περίπτωση που υπάρχουν σύμβουλοι ή/ και επιτροπές που παρέχουν καθοδήγηση/ υποστήριξης συμπεριλαμβάνονται στην εν λόγω παρουσίαση
- **Προϊόντα ή Υπηρεσίες (Products or Services):** είναι η αναλυτική παρουσίαση των προϊόντων ή/ και των υπηρεσιών που διαθέτει η επιχείρηση. Επιπρόσθετα, περιγράφονται αναλυτικά τα μοναδικά χαρακτηριστικά και οφέλη τους, προς γνώση των πελατών, αλλά και των εν δυνάμει πελατών. Τέλος, αναλύεται ο κύκλος ζωής των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών, καθώς και οι στρατηγικές ανάπτυξης που εφαρμόζει/ θα εφαρμόσει η επιχείρηση
- **Μάρκετινγκ και Πωλήσεις:** είναι η ανάλυση της στρατηγικής marketing, των τακτικών προώθησης και των καναλιών διανομής. Ουσιαστικά περιγράφεται το σχέδιο πωλήσεων, των τεχνικών και των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για την προσέλκυση και διατήρηση του πελατολογίου, ενώ αναφέρονται τα μέσα διαφήμισης και προώθησης που θα χρησιμοποιηθούν στο πλαίσιο αυτό. Εν ολίγοις περιγράφει τις στρατηγικές για την προώθηση και την πώληση των προϊόντων ή/ και υπηρεσιών της επιχείρησης.
- **Στρατηγική Χρηματοδότησης (Funding Strategy):** είναι η ανάλυση των χρηματοδοτικών αναγκών της επιχείρησης καθώς και οι τρόποι κάλυψης αυτών. Ουσιαστικά καταγράφονται πιθανές πηγές χρηματοδότησης είτε αυτό μπορεί να αφορά επενδυτές είτε δάνεια/ επιχορηγήσεις. Τέλος πραγματοποιούνται εκθέσεις πρόβλεψης αναφορικά με τα έσοδα και τα έξοδα για τα επόμενα χρόνια
- **Χρηματοοικονομική Ανάλυση (Financial Projections):** είναι η ανάλυση των προϋπολογισμών, ισολογισμών, καταστάσεων ταμειακών ροών και καταστάσεων αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ουσιαστικά, πραγματοποιούνται εκθέσεις πρόβλεψης για τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης για τα επόμενα 3 έως 5 χρόνια, ενώ παράλληλα αναλύονται τα σημεία ισορροπίας και οι στόχοι κερδοφορίας της επιχείρησης

- **Λειτουργικό Σχέδιο (Operational Plan):** είναι η ανάλυση των καθημερινών λειτουργιών και διαδικασιών παραγωγής (εφόσον υπάρχουν) της επιχείρησης. Ουσιαστικά, καταγράφονται οι πηγές προμηθειών, οι ανάγκες σε πόρους, καθώς και περιγράφονται οι στρατηγικές διαχείρισης των αποθεμάτων, αλλά και της εφαρμογής διαδικασιών ελέγχου ποιότητας
- **Προγραμματισμός και Ορόσημα (Milestones and Timeline):** είναι ο καθορισμός των ορόσημων και των στόχων που θέτει προς επίτευξη η επιχείρηση κατά τη διάρκεια ανάπτυξης της. Ουσιαστικά, αφορά ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των στρατηγικών που υιοθετεί αλλά και των στόχων που θέτε.
- **Κίνδυνοι και Διαχείριση Κινδύνων (Risks and Risk Management):** είναι η αναγνώριση και η ανάλυση κινδύνων που πιθανά θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση, καθώς και η περιγραφή στρατηγικών αντιμετώπισης, μετριασμού και εξάλειψης αυτών των κινδύνων

Είναι γεγονός ότι παρά τα πολλά πεδία που θα πρέπει να καλυφθούν, το business plan θα πρέπει να παραμένει λεπτομερές, ρεαλιστικό και ευέλικτο, ώστε ανάλογα με τις μεταβολές της αγοράς η επιχείρηση να μπορεί να προσαρμόζεται σε σύντομο χρονικό διάστημα, να παρουσιάζει δηλαδή ανθεκτικότητα/ resilience (Akselsson et. Al., 2009).

Η σύνδεση μεταξύ στρατηγικού σχεδίου και επιχειρηματικού σχεδίου είναι άρρηκτη και σε πλήρη αλληλεξάρτηση. Συγκεκριμένα, αναφορικά με τη στρατηγική κατεύθυνση το στρατηγικό σχέδιο καθορίζει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει τους τρόπους υλοποίησης αυτής σε συγκεκριμένους χρόνους. Επιπλέον, όσον αφορά το σχέδιο δράσης, το στρατηγικό σχέδιο θέτει του στόχους και τις στρατηγικές, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει ένα λεπτομερές σχέδιο δράσης ώστε αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν. Τέλος, για την οικονομική υλοποίηση του business plan περιλαμβάνονται λεπτομερείς και αναλυτικές οικονομικές προβλέψεις και πλάνα, όπως ειπώθηκε και παραπάνω, τα οποία όμως βασίζονται στις στρατηγικές κατευθύνσεις, όπως εκείνες ορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι το στρατηγικό σχέδιο επικεντρώνεται αφενός στο τι θέλει να πετύχει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και αφετέρου στο λόγο που θέλει να το πετύχει, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο επικεντρώνεται στον τρόπο με τον

οποίο θα επιτευχθούν οι εν λόγω στόχοι σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια ανά περίπτωση.

Απόρροια της παραπάνω σύνδεσης και σε συνάρτηση των ραγδαίων εξελίξεων που υφίσταται μία εταιρεία στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της - ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια- εντοπίζεται ο όρος στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο. Ο όρος αυτός κυμαίνεται στο ίδιο μήκος κύματος με τα παραπάνω, δηλαδή στηρίζεται στους στόχους, το όραμα και τα σχέδια δράσης της επιχείρησης. Η ειδοποιός διαφορά είναι ότι είναι εστιασμένος στη μακροπρόθεσμη στρατηγική κατεύθυνση και ανάπτυξη της επιχείρησης σε αντίθεση με το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) που είναι εστιασμένο στην εκκίνηση και τη βραχυπρόθεσμη λειτουργία της επιχείρησης (Reading, 2004). Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα αναλυθούν διεξοδικά εργαλεία στρατηγικής, όπως οι αναλύσεις SWOT και PESTEL, οι οποίες παρέχουν μία εις βάθος εικόνα του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και στηρίζουν την εφαρμογή του στρατηγικού επιχειρηματικού σχεδίου.

Τέλος, το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο διαφέρει και με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρότι και τα δύο αναφέρονται στο μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα της επιχείρησης και χρησιμοποιούνται για να καθοδηγήσουν τις στρατηγικές αποφάσεις και κατευθύνσεις μιας επιχείρησης διαφέρουν ως προς την εστίαση, το σκοπό και το περιεχόμενό τους. Εν ολίγοις ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει το γενικό πλαίσιο και τις κατευθυντήριες γραμμές για την κατεύθυνση της οργάνωσης, ενώ το στρατηγικό επιχειρηματικό σχέδιο είναι η πρακτική εφαρμογή αυτών των κατευθυντήριων γραμμών στην εκάστοτε επιχείρηση, με λεπτομερή επιχειρησιακά και οικονομικά πλάνα (David & David, 2014). Συνεπώς γίνεται αντιληπτό, ότι είναι δύο αλληλένδετα εργαλεία που βοηθούν την επιχείρηση να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της μέσω της καθοδήγησης και της υλοποίησης συγκεκριμένων στρατηγικών και πρωτοβουλιών.

1.2. Επιχειρησιακό Περιβάλλον: είδη αναλύσεων σε μακρο & μικρο πεδίο

Το επιχειρησιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα για τη λειτουργία και τις αποφάσεις της. Ανεξαρτήτως του cluster που ανήκει θα πρέπει να καταγράφει το σύνολο των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που την επηρεάζουν, καθώς και τον τρόπο που αυτό γίνεται. Σε αυτό το σημείο είναι δόκιμο

να αναφερθεί ότι το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καλείται και ως μικροπεριβάλλον, ενώ το εξωτερικό ως μακροπεριβάλλον (Ψαρράς & Ασκούνης, 2020). Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει μια σειρά αναλύσεων, όπως Porter's Five Forces, SWOT, Value Chain Analysis (Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας), BCG Matrix (Μήτρα BCG), Balanced Scorecard και η PESTEL, οι οποίες συνιστούν εργαλεία για να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις αλλά και για να αναπτυχθούν τα σχετικά στρατηγικά σχέδια από την Διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας. Ορισμένες εξ αυτών αναλύονται και παρακάτω είτε με σύντομη αναφορά είτε εκτενώς.

Αναλυτικότερα, οι εσωτερικοί παράγοντες αναφέρονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα στοιχεία και τα πρόσωπα που βρίσκονται εντός της και μπορούν να ελεγχθούν ή να επηρεαστούν άμεσα από την ίδια την επιχείρηση. Συγκεκριμένα είναι (Κιόχος κ.ά., 2003):

- **οι πόροι:** δηλαδή όλους τους πόρους του αξιοποιεί η επιχείρηση είτε αυτοί είναι ανθρώπινοι, χρηματοοικονομικοί είτε φυσικοί και τεχνολογικοί
- **η οργανωτική δομή:** δηλαδή η διάρθρωση της διοίκησης, καθώς και οι ιεραρχικές βαθμίδες και οι λειτουργικές μονάδες/ τμήματα της επιχείρησης
- **ο οργανωτικός πολιτισμός:** δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο μία εταιρεία θέτει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τους σκοπούς και τους κανόνες που διέπουν τη λειτουργία και τη συμπεριφορά των εμπλεκόμενων μερών μέσα σε αυτή
- **οι ικανότητες και δεξιότητες:** δηλαδή οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων που διαθέτει η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της
- **οι τεχνολογικές υποδομές:** δηλαδή οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες παραγωγής, στη διοίκηση και στην υποστήριξη των λειτουργιών της επιχείρησης συνολικά

Επιπρόσθετα, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει όλους τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση, ακόμα και αυτούς που δεν μπορεί να ελέγξει. Αυτοί οι παράγοντες χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες το μακρο-περιβάλλον και το μικρο-περιβάλλον (Καλογήρου κ.ά, 2015) :

Α. Μακρο-περιβάλλον: Πρόκειται για τις ευρύτερες δυνάμεις που επηρεάζουν το σύνολο της αγοράς και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Οι βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

- **Οικονομικές συνθήκες:** όπως οικονομικές κρίσεις, επιτόκια, ρυθμός ανάπτυξης της οικονομίας
- **Πολιτικοί και νομικοί παράγοντες:** όπως νομοθεσίες, κυβερνητικές πολιτικές, φορολογικά συστήματα που ρυθμίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης
- **Κοινωνικο-πολιτισμικές τάσεις:** όπως αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, δημογραφικά δεδομένα, κοινωνικές αξίες
- **Τεχνολογικές εξελίξεις:** όπως καινοτομίες, νέες τεχνολογίες που μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης ή τον κλάδο συνολικά
- **Περιβαλλοντικοί παράγοντες:** όπως φυσικές καταστροφές, κλιματική αλλαγή και οι επιπτώσεις τους στη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

B. Μικρο-περιβάλλον: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τους πιο άμεσους παράγοντες που επηρεάζουν την επιχείρηση. Μερικοί από αυτούς είναι:

- **Προμηθευτές:** η διαθεσιμότητα και η ποιότητα των πρώτων υλών επηρεάζουν την παραγωγή
- **Πελάτες:** οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών επηρεάζουν άμεσα τις στρατηγικές μάρκετινγκ
- **Ανταγωνιστές:** οι στρατηγικές και οι κινήσεις των ανταγωνιστών μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στην αγορά
- **Διανομείς και συνεργάτες:** η σχέση με συνεργάτες και οι διανοητικές αλυσίδες παίζουν ρόλο στην πρόσβαση σε αγορές και πελάτες

Η επιχείρηση, αν και δεν μπορεί να ελέγξει αυτούς τους εξωτερικούς παράγοντες, μπορεί να προσαρμοστεί σε αυτούς, να αναγνωρίσει τις ευκαιρίες και να λάβει μέτρα για να μετριάσει τους κινδύνους. Γίνεται αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις αξιοποιούν διάφορες αναλύσεις ανάλογα με το αν το περιβάλλον είναι το εσωτερικό ή το εξωτερικό με σκοπό αφενός την κατανόησή τους και αφετέρου για τη λήψη ορθών στρατηγικών αποφάσεων.

Επιγραμματικά, ορισμένες εξ αυτών είναι :

➤ **Αναλύσεις για το Εσωτερικό Περιβάλλον** (Wheelen et al., 2017)

1. SWOT Ανάλυση (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):

- *Strengths (Δυνάμεις)*: εσωτερικοί θετικοί παράγοντες που προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- *Weaknesses (Αδυναμίες)*: εσωτερικοί αρνητικοί παράγοντες που μειώνουν την αποτελεσματικότητα
- *Opportunities (Ευκαιρίες)*: εξωτερικοί θετικοί παράγοντες προς ενδεχόμενη αξιοποίηση
- *Threats (Απειλές)*: εξωτερικοί αρνητικοί παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάσουν αρνητικά την επιχείρηση

2. VRIO Ανάλυση (Value, Rarity, Imitability, Organization):

- *Value (Αξία)*: αν οι πόροι και οι ικανότητες προσθέτουν αξία στην επιχείρηση
- *Rarity (Σπανιότητα)*: αν οι πόροι και οι ικανότητες είναι σπάνιοι ή κοινοί
- *Imitability (Μιμητικότητα)*: πόσο εύκολα μπορούν να αντιγραφούν (τα παραπάνω) από ανταγωνιστές
- *Organization (Οργάνωση)*: αν η επιχείρηση είναι οργανωμένη για να αξιοποιήσει πλήρως τους πόρους της

3. Value Chain Analysis (Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας):

Εξετάζει τις κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες της επιχείρησης για να εντοπίσει πού δημιουργείται η αξία και πού μπορούν να γίνουν βελτιώσεις

4. BSC (Balanced Scorecard - Ισορροπημένη Καρτέλα):

Αναλύει την απόδοση της επιχείρησης από τέσσερις βασικές οπτικές: οικονομική, πελάτη, εσωτερικών διεργασιών, και μάθησης/ανάπτυξης.

➤ Αναλύσεις για το Εξωτερικό Περιβάλλον (Torres-Nuneza et al., 2024)

1. PESTEL Ανάλυση (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal):

- *Political (Πολιτικοί Παράγοντες)*: Νομοθεσίες, κυβερνητικές πολιτικές, σταθερότητα.
- *Economic (Οικονομικοί Παράγοντες)*: Οικονομική ανάπτυξη, επιτόκια, συναλλαγματικές ισοτιμίες.
- *Social (Κοινωνικοί Παράγοντες)*: Κοινωνικές τάσεις, δημογραφικά στοιχεία, πολιτισμικά πρότυπα.

- Technological (Τεχνολογικοί Παράγοντες): Τεχνολογικές εξελίξεις, καινοτομίες, R&D.
- Environmental (Περιβαλλοντικοί Παράγοντες): Οικολογικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες.
- Legal (Νομικοί Παράγοντες): Νομοθεσία, κανονισμοί, δικαστικές αποφάσεις.

2. Porter's Five Forces (Πέντε Δυνάμεις του Porter) (Porter, 2008) :

- *Threat of New Entrants (Απειλή Νέων Εισόδων)*: Δυσκολία εισόδου νέων παικτών στην αγορά.
- *Bargaining Power of Suppliers (Διαπραγματευτική Ισχύς Προμηθευτών)*: Δύναμη και επιρροή των προμηθευτών.
- *Bargaining Power of Buyers (Διαπραγματευτική Ισχύς Αγοραστών)*: Δύναμη και επιρροή των αγοραστών.
- *Threat of Substitute Products or Services (Απειλή Υποκατάστατων Προϊόντων ή Υπηρεσιών)*: Κίνδυνος από εναλλακτικά προϊόντα.
- *Industry Rivalry (Ανταγωνισμός Εντός του Κλάδου)*: Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υπαρχόντων παικτών.

3. Competitor Analysis (Ανάλυση Ανταγωνιστών) (Kotler & Keller, 2016) :

Αξιολογεί τους κύριους ανταγωνιστές, τις στρατηγικές τους, τις αδυναμίες και τα δυνατά τους σημεία. Συνιστά μια κρίσιμη στρατηγική διαδικασία για τις επιχειρήσεις, καθώς επιτρέπει την κατανόηση του ανταγωνιστικού τοπίου και των στρατηγικών κινήσεων των βασικών εμπλεκομένων στον κλάδο. Ουσιαστικά, βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών τους, να προβλέψουν τις μελλοντικές στρατηγικές τους και να διαμορφώσουν τη δική τους ανταγωνιστική στρατηγική. Γίνεται αντιληπτό, ότι η ανάλυση αυτή αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της διαφοροποίησης στην αγορά

4. Market Analysis (Ανάλυση Αγοράς) (Best, 2012) :

Αξιολογεί το μέγεθος της αγοράς, τη δομή, τις τάσεις, και τις προοπτικές. Συγκεκριμένα, αφορά την αξιολόγηση της τρέχουσας και μελλοντικής κατάστασης της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση. Πρακτικά,

η αγορά πρέπει να αναλύεται τόσο από τη σκοπιά της ζήτησης όσο και της προσφοράς, λαμβάνοντας υπόψη τα δημογραφικά, οικονομικά, και κοινωνικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αγορά. Η ορθή ανάλυση της αγοράς βοηθά τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν ευκαιρίες, να κατανοήσουν τις τάσεις της αγοράς και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της

Ακόμα, οι επιχειρήσεις πέρα από τις διάφορες αναλύσεις -που καταγράφηκαν και παραπάνω- χρησιμοποιούν επιπρόσθετα ένα σύνολο από άλλα εργαλεία, όπως εκείνο της μήτρας του Eisenhower (Eisenhower Matrix). Ουσιαστικά, αφορά ένα εργαλείο διαχείρισης χρόνου και προτεραιοτήτων που δημιουργήθηκε από τον Dwight D. Eisenhower, τον 34ο Πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών. Η συγκεκριμένη μήτρα βοηθά τους ανθρώπους, και κατ' επέκταση τις επιχειρήσεις, να προσδιορίσουν και να κατηγοριοποιήσουν τις δραστηριότητές τους με βάση δύο κριτήρια: τη σημαντικότητα και το επείγον. Μέσω αυτών των κριτηρίων προκύπτουν τέσσερις κατηγορίες. Συγκεκριμένα, οι κατηγορίες αυτές είναι (Πολλάλης, 2021):

- i. **Σημαντικά και Επείγοντα (Quadrant I):** οι δραστηριότητες/ καθήκοντα που χρήζουν άμεσης προσοχής και είναι κρίσιμα για την επίτευξη των στόχων. Παραδείγματος χάρη μπορεί να είναι έργα με περιορισμένα χρονικά περιθώρια ή η αντιμετώπιση μιας κρίσης
- ii. **Σημαντικά αλλά Όχι Επείγοντα (Quadrant II):** οι δραστηριότητες/ καθήκοντα που είναι κρίσιμα για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, τα οποία δεν απαιτούν άμεση προσοχή αλλά προγραμματισμό και εκτέλεση με στρατηγικό τρόπο/ σχεδιασμό. Παραδείγματος χάρη μπορεί να είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων ή δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων, ο σχεδιασμός και η πρόληψη
- iii. **Επείγοντα αλλά Όχι Σημαντικά (Quadrant III):** οι δραστηριότητες/ καθήκοντα που ενώ είναι σημαντικά δεν χρήζουν άμεσης προσοχής καθώς δεν συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων και για αυτό το λόγο μπορούν να ανατεθούν σε άλλους ή να αντιμετωπιστούν σε δευτερεύουσα βάση. Παραδείγματος χάρη μπορεί να είναι μη σημαντικές συναντήσεις, πολλές κλήσεις/ email και διακοπές/ παρεμβάσεις που μπορούν να ανατεθούν σε άλλους

iv. Όχι Σημαντικά και Όχι Επείγοντα (Quadrant IV): οι δραστηριότητες/καθήκοντα που δεν συμβάλλουν στην επίτευξη το στόχων και δεν απαιτούν άμεση προσοχή για αυτό και αποφεύγονται όσο το δυνατό περισσότερο ενώ μπορεί να αναβληθούν ή να εκτελεστούν σε ελεύθερο χρόνο. Παραδείγματος χάρη μπορεί να είναι η άσκοπη ψυχαγωγία, οι περιττές εργασίες, η υπερβολική χρήση social media κατά τη διάρκεια της εργασίας

Να σημειωθεί ότι η εφαρμογή των τεσσάρων κατηγοριών της εν λόγω μήτρας ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα, τα οποία επιγραμματικά είναι (Fox, 2024) :

1. η καταγραφή όλων των εργασιών και δραστηριοτήτων που πρέπει να πραγματοποιηθούν
2. η κατηγοριοποίηση κάθε δραστηριότητας σε ένα από τα τέσσερα τεταρτημόρια με βάση τα δύο κριτήρια, την σημαντικότητα και το επείγον
3. η προτεραιοποίηση των εργασιών στο τεταρτημόριο I
4. η προγραμματισμός των εργασιών στο τεταρτημόριο II
5. η ανάθεση των εργασιών στο τεταρτημόριο III, εφόσον είναι εφικτό
6. η ελαχιστοποίηση ή/ και αποφυγή των εργασιών στο τεταρτημόριο IV

Συνοψίζοντας, η πολυπλοκότητα και ο δυναμικός χαρακτήρας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος απαιτούν τη χρήση εργαλείων είτε αυτά αφορούν την πραγματοποίηση αναλύσεων σε μάκρο και μικρό επίπεδο είτε την εφαρμογή διαφορετικού τύπου μητρών σύμφωνα με τις ανάγκες. Τα δεδομένα που συλλέγονται από την αξιοποίηση των παραπάνω εργαλείων - αναλύσεων επηρεάζουν τη στρατηγική και τις αποφάσεις της εκάστοτε επιχείρησης. Πρακτικά αυτό σημαίνει, ότι η επιχείρηση κατανοώντας το περιβάλλον της αναπτύσσει τις ανάλογες στρατηγικές, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

1.3. Η πανδημία Covid-19: ιστορικά στοιχεία κ αλλαγές συνθηκών / επιχειρήσεις

Η πανδημία COVID-19 ξεκίνησε τον Δεκέμβριο του 2019 στην πόλη Wuhan της Κίνας. Σε περίπου τρεις μήνες ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (Π.Ο.Υ.) κήρυξε τον COVID-19 ως πανδημία, τον Μάρτιο του 2020. Οι συνέπειες της πανδημίας ήταν εκτεταμένες σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο σε διάφορους τομείς/ κλάδους με παγκόσμιο χαρακτήρα.

Αναλυτικότερα, οι επιπτώσεις στη δημόσια υγεία ήταν πολλαπλές αρκεί κανείς να αναλογιστεί ότι σημειώθηκαν εκατομμύρια θάνατοι παγκοσμίως, ενώ οι πιέσεις στα συστήματα υγείας ανά χώρα ήταν σημαντικές και έντονες. Επιπλέον, υιοθετήθηκαν μέτρα όπως οι κοινωνικές αποστάσεις, η υποχρεωτική χρήση μάσκας, τα lockdowns και οι περιορισμοί στην ταφή ασθενών που απεβίωσαν λόγω των επιπλοκών της πανδημίας COVID-19. Επίσης, οι οικονομικές επιπτώσεις ήταν ιδιαίτερα σοβαρές, διότι καταγράφηκαν καταρρεύσεις πολλών βιομηχανιών, κυρίως του τουρισμού και της ψυχαγωγίας, ενώ αυξήθηκαν τα ποσοστά της ανεργίας και της οικονομικής ύφεσης στην πλειοψηφία των χωρών που επλήγησαν από την πανδημία COVID-19 (INE, 2022). Απόρροια των παραπάνω γεγονότων ήταν να επέλθουν παγκοσμίως αλλαγές τόσο στις συνθήκες εργασίας όσο και στις επιχειρηματικές πρακτικές.

Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων υιοθέτησαν την τηλεργασία, καθώς και υβριδικά μοντέλα εργασίας (δια ζώσης & τηλεργασία). Στο πλαίσιο αυτό οι εταιρείες επανασχεδίασαν τους εργασιακούς χώρους, ώστε να υποστηρίξουν τα υβριδικά μοντέλα προσφέροντας ευέλικτα ωράρια και χώρους εργασίας. Παρότι οι αλλαγές αυτές ξεκίνησαν λόγω της πανδημίας πλέον υιοθετήθηκαν σε παγκόσμια εμβέλεια από πολλές επιχειρήσεις συνδυάζοντας μέχρι και σήμερα την εργασία στο γραφείο και την τηλεργασία, συνθήκες που επιζητά ένα ποσοστό του εργατικού δυναμικού (Greer et. al., 2023). Αναμφίβολα αυτό το μοντέλο εργασίας προσέδωσε στους εργαζομένους μεγαλύτερο ποσοστό αυτονομίας και ισορροπίας όσον αφορά την επαγγελματική και προσωπική ζωή τους, τα οποία με τη σειρά τους φάνηκε ότι είναι σημαντικοί παράγοντες για την παραγωγικότητα και την ευημερία. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες μείωσαν τα λειτουργικά τους έξοδα ενώ η εξ αποστάσεως εργασία διευκόλυνε την πρόσληψη εργαζομένων από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Παρά τα πολλαπλά οφέλη της τηλεργασίας -ιδιαίτερα στην αρχή- οι προκλήσεις ήταν πολλές καθότι οι τεχνολογικές υποδομές δεν ήταν σε επίπεδο που θα μπορούσαν να διασφαλίσουν είτε την απρόσκοπτη εξ αποστάσεως εργασία είτε την κυβερνοασφάλεια, καθώς και την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων που πλέον απέκτησε άλλο χαρακτήρα (Nurse et. All. 2021). Επιπλέον, η τηλεργασία ενίσχυσε την απομόνωση των ανθρώπων, η οποία λόγω των περιστάσεων ήταν ήδη περιορισμένη επηρεάζοντας έτσι και άλλο αρνητικά την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

Επεξηγηματικότερα, η τηλεργασία μείωσε τις ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση, με αποτέλεσμα πολλοί εργαζόμενοι να αισθάνονται απομονωμένοι, η οποία απομόνωση συνεπακόλουθα επηρεάζει τη συνολική ψυχική υγεία και την ικανοποίηση από τη ζωή των εργαζομένων (Kniffin et al., 2021). Επιπρόσθετα, αυξήθηκαν τα επίπεδα άγχους και κατάθλιψης αφενός λόγω έλλειψης ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής αφετέρου λόγω αδυναμίας των εργαζομένων να αποσυνδεθούν από την εργασία τους, τα οποία έντειναν την πίεση και την εξάντληση. Γίνεται αντιληπτό ότι η μακροχρόνια απομόνωση και η ψυχική πίεση έχουν σοβαρές συνέπειες στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση των εργαζομένων (Hamouche, 2020). Στο πλαίσιο αυτό οι εταιρείες έσπευσαν να επενδύσουν σε πρωτοβουλίες που υποστηρίζουν την ψυχική ευημερία των εργαζομένων. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την προώθηση διαδικτυακών κοινωνικών δραστηριοτήτων, τη διοργάνωση σεμιναρίων ευεξίας και τη δημιουργία προγραμμάτων ψυχολογικής υποστήριξης για τους εργαζόμενους. Η επιτυχία αυτών των πρωτοβουλιών έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να συμβάλει στη μείωση της αίσθησης απομόνωσης και στην ενίσχυση της συνολικής ευημερίας (Deloitte, 2022).

Ακόμα, υπήρξε επιτάχυνση της ψηφιοποίησης και αύξηση της χρήσης τεχνολογιών τύπου cloud και ψηφιακών εργαλείων συνεργασίας (Zoom, Microsoft Teams). Παράλληλα, η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο έγινε κρίσιμη, καθώς η απομακρυσμένη εργασία αύξησε τους κινδύνους για παραβιάσεις δεδομένων κάτι που οδήγησε τις επιχειρήσεις να επενδύσουν σε νέες τεχνολογικές υποδομές για να υποστηρίξουν την ασφαλή τηλεργασία με ταυτόχρονη προσοχή σε θέματα κυβερνοασφάλειας (Turner et. Al., 2021). Επίσης, ο κλάδος της εφοδιαστικής αλυσίδας διαταράχθηκε αφού διεξαγόταν με μεγάλες δυσκολίες, κάτι που οδήγησε σε αναπροσαρμογές, ώστε να υπάρξει μείωση της εξάρτησης από συγκεκριμένες περιοχές - προμηθευτές. Ταυτόχρονα λόγω της αύξησης του ηλεκτρονικού εμπορίου αναπτύχθηκαν πλατφόρμες e-commerce, καθώς και εφαρμογές για κινητά. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη με παράλληλη αύξηση των πωλήσεων (UNCTAD, 2021). Ειδικότερα, η απομάκρυνση των καταναλωτών από τα φυσικά καταστήματα οδήγησε τις εταιρείες να επενδύσουν σε ψηφιακές υποδομές. Το στοιχείο αυτό αποτυπώθηκε στην αύξηση του ηλεκτρονικού εμπορίου στο παγκόσμιο λιανικό εμπόριο, το οποίο εκτινάχθηκε από 14% το 2019 σε 17% το 2020 (Gu, 2022) .

Επιπλέον, αναδύθηκαν νέα επιχειρηματικά μοντέλα καθότι αυξήθηκε το e-commerce, καθώς και οι υπηρεσίες κατ'οίκον παράδοσης, καθώς οι καταναλωτές απέφευγαν τα φυσικά καταστήματα. Ανάλογα, πολλές επιχειρήσεις δημιούργησαν νέες γραμμές εσόδων μέσω ψηφιακών καναλιών. Συνεπώς, η πανδημία ενίσχυσε την ανάγκη για βιώσιμες επιχειρηματικές πρακτικές, με πολλές εταιρείες να υιοθετούν πιο πράσινες και κοινωνικά υπεύθυνες στρατηγικές (UNCTAD, 2021). Επεξηγηματικότερα, παρατηρήθηκε στροφή προς τη βιωσιμότητα, καθώς οι καταναλωτές και οι εταιρείες αντιλήφθηκαν την ανάγκη για υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές (KPMG, 2020). Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι των η UPS και Amazon, οι οποίες επένδυσαν σε βιώσιμες πρακτικές για να περιορίσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τη μαζική αύξηση των OnLine παραγγελιών και των αποστολών (Amazon, 2022). Απόρροια της προσέγγισης των επιχειρήσεων σε περιβαλλοντικά-κοινωνικά υπεύθυνα μοντέλα ήταν να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και πιστότητα των καταναλωτών σε παγκόσμιο επίπεδο (McKinsey & Company, 2020).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας η εταιρική κουλτούρα διαμορφώθηκε έτσι ώστε να είναι προσανατολισμένη στην υγεία και τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και να συμβαδίζει με την κείμενη νομοθεσία. Συγκεκριμένα (Neeley, 2021) :

- οι εργασιακοί χώροι διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχουν την κοινωνική απόσταση και υγιεινή, ενώ παράλληλα χρησιμοποιήθηκαν μία σειρά από τεχνολογίες, όπως τα συστήματα καθαρισμού αέρα, οι ανέπαφοι αισθητήρες, με στόχο τον περιορισμό του ρυθμού εξάπλωσης της πανδημίας
- οι επιχειρήσεις -ένα σημαντικό ποσοστό αυτών- παρείχαν προγράμματα ευεξίας (wellbeing) και υποστήριξης για την αντιμετώπιση του άγχους και της απομόνωσης δίνοντας προτεραιότητα στην ψυχική και σωματική υγεία των εργαζομένων. Παράλληλα υιοθετήθηκαν ευέλικτα ωράρια, ενώ παρείχαν υποστήριξη για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Ορισμένα από τα παραπάνω υιοθετήθηκαν και μετά το πέρας της πανδημίας , ιδίως η δυνατότητα της τηλεργασίας, καθώς και οι εταιρικές δράσεις ευεξίας (wellbeing). Πλέον οι παροχές αυτές στο εργασιακό περιβάλλον είναι κρίσιμης και καθοριστικής σημασίας για όσους βρίσκονται σε αναζήτηση εργασίας, καθώς ολοένα και αυξανόμενο ποσοστό

του εργατικού δυναμικού επιλέγει σύμφωνα με αυτές, την εταιρεία που θα εργαστεί. Τέλος, στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και το περιβάλλον του κλάδου της υγείας ενώ παράλληλα θα πραγματοποιηθεί η σύνδεση του με τον στρατηγικό σχεδιασμό και το επιχειρηματικό σχέδιο.

2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο στο κλάδο της υγείας

Ο κλάδος της υγείας είναι πολυσύνθετος και σημαντικός διότι αφορά τον άνθρωπο άρα την ίδια την κοινωνία και συνιστά κύριο δομικό υλικό για την ευημερία της. Εξαιτίας του ότι τα χαρακτηριστικά που διαθέτει είναι ποικίλα και διαφορετικά μεταξύ τους είναι απαραίτητη η κατηγοριοποίηση τους, ώστε να κατανοηθούν σε βάθος οι ανάγκες που προκύπτουν για τον εν λόγω κλάδο αλλά και το ρόλο που διαδραματίζει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην εύρυθμη λειτουργία του. Ουσιαστικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός συμβάλλει στην ανθεκτικότητα (resilience) του κλάδου της Υγείας ιδίως σε περιπτώσεις όπως εκείνες της πανδημίας COVID-19 δηλαδή να μπορεί να προβλέπει και να αντιμετωπίζει τις όποιες δυσμενείς συνθήκες προκύπτουν ανά χρονική στιγμή. Στα επόμενα υποκεφάλαια θα αναλυθούν τα παραπάνω πεδία.

2.1. Κλάδος Υγείας: Χαρακτηριστικά & Περιβάλλον

Ο κλάδος της υγείας αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους τομείς για την κοινωνική ευημερία, προσφέροντας ζωτικής σημασίας υπηρεσίες που εξασφαλίζουν την υγεία και την ποιότητα ζωής των πολιτών. Διακρίνεται για την πολυπλοκότητά του, καθώς περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών, προηγμένων τεχνολογιών και εξειδικευμένων υποδομών, ενώ λειτουργεί υπό αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και υψηλές απαιτήσεις για ποιότητα και δεοντολογία. Παράλληλα, το ευρύτερο περιβάλλον του κλάδου διαμορφώνεται από οικονομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς και τεχνολογικούς παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την παροχή των υπηρεσιών και την ανταπόκριση στις σύγχρονες προκλήσεις της δημόσιας υγείας και συγκεκριμένα του Συστήματος Υγείας (WHO, 2020).

Ως σύστημα υγείας ορίζεται το σύνολο των υγειονομικών μονάδων, δηλαδή το σύνολο υποσυστημάτων, τα οποία αλληλεξαρτώνται και αλληλοσχετίζονται με στόχο την συνεχόμενη βελτίωση της υγείας του κοινωνικού πληθυσμού του εκάστοτε κράτους (Χλέτσος, 2008). Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν τον κλάδο της υγείας είναι πολλά και διαφορετικά για αυτό το λόγο είναι αναγκαία η κατηγοριοποίησή τους. Αναλυτικότερα (Πολύζος, 2014) :

- **κοινωνικά:** οι υπηρεσίες που παρέχει είναι ζωτικής σημασίας τόσο για τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας όσο και για την ευημερία του κοινωνικού συνόλου. Ανεξάρτητα από τη γεωγραφική θέση και την κοινωνικοοικονομική κατάσταση του κάθε πολίτη, όλοι θα πρέπει να έχουν πρόσβαση σε υπηρεσίες υγείας, κάτι που αποτελεί δικαίωμα όπως μαρτυρά και η Χάρτα Δικαιωμάτων
- **οικονομικά:** η απασχόληση πολλών ανθρώπων στον εν λόγω κλάδο έχει ως αποτέλεσμα να συνεισφέρει σημαντικά στο ΑΕΠ της εκάστοτε χώρας. Επιπλέον, οι πηγές χρηματοδότησης/ δαπάνης μπορεί να είναι κρατικές ή ιδιωτικές, όσο και από ασφαλιστικούς φορείς & διεθνείς οργανισμούς.
- **τεχνολογικά:** η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών υγείας εξαρτάται από τη χρήση σύγχρονου ιατρικού εξοπλισμού αλλά και τεχνολογιών πληροφορικής, τα οποία συνδυαστικά προσφέρουν το βέλτιστο. Για αυτό είναι αναγκαία η συνεχόμενη έρευνα και ανάπτυξη τόσο σε νέες θεραπείες όσο και σε ιατρικές μεθόδους
- **επαγγελματικά (δια βίου μάθηση):** Οι επαγγελματίες που στελεχώνουν τον εν λόγω κλάδο θα πρέπει να κατέχουν τίτλους σπουδών με πολυετή εκπαίδευση. Επίσης, θα πρέπει να συμμετέχουν σε επιμορφώσεις, ώστε να παρακολουθούν τις ιατρικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Συνεπώς, υπάρχει απαίτηση για άρτια καταρτισμένους επαγγελματίες υγείας με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίοι δια βίου θα πρέπει να επιμορφώνονται ώστε να εξασφαλιστεί η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών στους ασθενείς
- **νομικά/ ρυθμιστικό πλαίσιο:** οι κανονισμοί και η νομοθεσία που πλαισιώνουν τον κλάδο της υγείας χαρακτηρίζονται από αυστηρότητα αναφορικά με το πώς πρέπει να λειτουργούν οι φορείς υγείας, με την ασφάλεια των ασθενών, την αδειοδότηση των ιατρικών επαγγελματιών, καθώς και την επαγγελματική δεοντολογία. Επιπλέον, εξαιτίας της φύσης του τομέα προκύπτουν δεοντολογικά ζητήματα αλλά και ηθικά διλήμματα σχετικά με το πώς πρέπει να κατανέμονται οι διαθέσιμοι ιατρικοί πόροι (πχ διαθέσιμες κλίνες στην ΜΕΘ) ή πώς θα πρέπει να αντιμετωπίζονται οι ασθενείς στα τελικά στάδια ζωής
- **πρόληψη/ δημόσια υγεία:** η κύρια προσέγγιση στην ιατρική είναι η πρόληψη και όχι η αντιμετώπιση των ασθενειών για αυτό το λόγο γίνονται καμπάνιες ενημέρωσης, αλλά και δράσεις με προγράμματα πρόληψης στοχευμένα σε κοινωνικές ομάδες, όπως για παράδειγμα εκείνη για γυναίκες άνω των 40 με δωρεάν εξέταση για το καρκίνο του μαστού. Επίσης, δημιουργούνται σχέδια

αντιμετώπισης υγειονομικών κρίσεων όπως η διαχείριση επιδημιών και πανδημιών

- **ανταγωνισμός και διασυνοριακή συνεργασία:** η διεθνής συνεργασία στην ιατρική έχει παγιωθεί εδώ και δεκαετίες διότι μέσω αυτής επιτυγχάνεται η ανταλλαγή γνώσεων και τεχνολογιών, αλλά και καλών πρακτικών πέραν από τα σύνορα μιας χώρας. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι πάροχοι του κλάδου είναι δημόσιοι και ιδιωτικοί, οι οποίοι συνεργάζονται και ανταγωνίζονται παράλληλα
- **κοινωνικές και πολιτιστικές επιρροές:** Ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών επηρεάζεται άμεσα από το πολιτιστικό υπόβαθρο της εκάστοτε χώρας. Επίσης, το κοινωνικοοικονομικό και εκπαιδευτικό υπόβαθρο, καθώς και οι συνθήκες διαβίωσης είναι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την υγεία των ανθρώπων

Αξίζει να σημειωθεί ότι πέρα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του κλάδου της υγείας που διαμορφώνουν ένα συγκεκριμένο και αρκετά διαφοροποιημένο πλαίσιο λειτουργίας των φορέων που παρέχουν υγειονομικές υπηρεσίες, καθώς και τον επαγγελματιών του χώρου, εξίσου σημαντικό είναι το περιβάλλον. Όπως έχει ειπωθεί και σε προηγούμενη ενότητα, το περιβάλλον διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό. Συγκεκριμένα, οι εσωτερικοί παράγοντες του κλάδου της υγείας είναι (OECD, 2024) :

- **ανθρώπινο δυναμικό:** το οποίο περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους επαγγελματίες, όπως το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό, τους ιατρούς και τους νοσηλευτές. Ουσιαστικά, αφορά την εμπειρία, τις ικανότητες στην εκπαίδευση και την ικανοποίηση του προσωπικού υγείας, ώστε με τη σειρά τους να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και διατήρηση του προσωπικού
- **οικονομικοί πόροι:** το οποίο περιλαμβάνει τη διαχείριση των πόρων, τον προϋπολογισμό, τις χρηματοδοτήσεις. Ουσιαστικά τα παραπάνω επηρεάζουν τη βιωσιμότητα των υγειονομικών, ενώ για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας η αποδοτική χρήση των πόρων αλλά και η βελτίωση της οικονομικής αποδοτικότητάς τους
- **υποδομές:** το οποίο περιλαμβάνει τον ιατρικό εξοπλισμό, τα εργαστήρια, τις κλινικές, τα νοσοκομεία και πλέον τις τεχνολογίες πληροφορικής και

επικοινωνίας. Ουσιαστικά, η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών υγείας εξαρτάται άμεσα από την συντήρηση και την αναβάθμιση του ιατρικού εξοπλισμού, καθώς και από την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών που βελτιώνουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα τους

- **κουλτούρα-διοίκηση και διαδικασίες-λειτουργίες:** το οποίο περιλαμβάνει την οργανωτική κουλτούρα, τον στρατηγικό σχεδιασμό, τη διοικητική δομή (ηγεσία). Επίσης, τα συστήματα ποιότητας και ελέγχου, τις διαδικασίες διοικητικού ύφους καθώς και τις διαδικασίες διαχείρισης ασθενών και πληροφοριών. Ουσιαστικά, η αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών υγείας επηρεάζεται άμεσα από την ιεραρχία και την κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων για αυτό είναι ζωτικής σημασίας η χρήση των συστημάτων πληροφοριών αλλά και η οργάνωση της εργασίας με τρόπο αποδοτικό και ποιοτικό

Επιπρόσθετα, οι εξωτερικοί παράγοντες του κλάδου υγείας είναι (Νέα Υγεία - ΙΚΠΠ, 2024) :

- **πολιτικοί:** οι πολιτικές αποφάσεις, οι διεθνείς και εθνικές πολιτικές υγείας καθορίζουν τους στόχους στα εκάστοτε σύστημα υγείας. Ουσιαστικά, η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών υγείας επηρεάζεται άμεσα από τις στρατηγικές πολιτικής υγείας, καθώς και από την συνεργασία με διεθνείς οργανισμούς
- **οικονομικοί:** τα ασφαλιστικά ταμεία, οι πολιτικές χρηματοδότησης και οι οικονομικές συνθήκες. Ουσιαστικά, η ικανότητα των μονάδων υγείας να παρέχουν ποιοτικές υπηρεσίες επηρεάζεται άμεσα από τις επενδύσεις και την οικονομική σταθερότητα στον εν λόγω τομέα. Γεγονός που επηρεάζει άμεσα τη διαθεσιμότητα και την κατανομή των πόρων του κλάδου της υγείας
- **κοινωνικοί:** οι κοινωνικές τάσεις και συμπεριφορές, οι δημογραφικές αλλαγές, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των πολιτών για την υγεία. Ουσιαστικά, αυτό που επηρεάζεται είναι η ζήτηση και η χρήση των υπηρεσιών υγείας, ενώ παράγοντες όπως οι συνθήκες διαβίωσης, το εισόδημα και η εκπαίδευση των πολιτών επηρεάζει άμεσα την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας αλλά και την υγεία αυτό κάθε αυτό των πολιτών

- **τεχνολογικοί:** οι τεχνολογικές εξελίξεις στον τομέα της ιατρικής, η έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και οι καινοτομίες στην πληροφορική και την επικοινωνία. Ουσιαστικά, η βελτίωση της ποιότητας και της παροχής υπηρεσιών υγείας είναι άμεση απόρροια από την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και καινοτομιών στον κλάδο. Επίσης, οι τεχνολογικές εξελίξεις δημιουργούν νέες ευκαιρίες για την πρόληψη, τη διάγνωση και τη θεραπεία ασθενειών
- **περιβαλλοντικοί:** η ρύπανση, οι κλιματικές συνθήκες, η πρόσβαση σε καθαρό νερό και οι καλές συνθήκες υγιεινής, οι επιδημίες και οι πανδημίες. Ουσιαστικά, αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την υγεία των πληθυσμών, τη λειτουργία των υγειονομικών μονάδων και τη διαμόρφωση πολιτικών υγείας
- **νομικοί-ανταγωνισμός:** οι κανονισμοί, οι νόμοι και οι πολιτικές που αφορούν στον κλάδο της υγείας επηρεάζουν τη λειτουργία των υγειονομικών μονάδων, καθώς επίσης και η συμμόρφωση σε ρυθμιστικές απαιτήσεις αλλά και η προσαρμογή σε αλλαγές του νομικού πλαισίου. Γίνεται αντιληπτό ότι τα παραπάνω έχουν άμεση σύνδεση με τον ανταγωνισμό μεταξύ των φορέων που παρέχουν υπηρεσίες υγείας. Ουσιαστικά, το νομοθετικό πλαίσιο και οι ρυθμιστικές αρχές καθορίζουν το κατά πόσο θα υπάρχουν άλλοι πάροχοι υγείας στο εν λόγω cluster, καθώς και αν θα υπάρχουν μεταξύ τους συνεργασίες και συγχωνεύσεις

Η ανάλυση των χαρακτηριστικών και του περιβάλλοντος του κλάδου υγείας βοηθά στην κατανόηση των προκλήσεων και των δυνατοτήτων του, καθώς και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τη βελτίωση της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο επόμενο υποκεφάλαιο θα αναλυθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός στον τομέα της υγείας.

2.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Κλάδος Υγείας

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει κρίσιμη σημασία για το κλάδο της υγείας και είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί την κατανόηση και τη διαχείριση ποικίλων παραγόντων. Αναλυτικότερα, συνιστά μία συστηματική διαδικασία που επιτρέπει στους οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης να καθορίσουν τους στόχους τους και τις μακροπρόθεσμες κατευθύνσεις, καθώς και να αναπτύξουν στρατηγικές για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν

την κατεύθυνση του οργανισμού, τη διαχείριση των πόρων και την προσαρμογή στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σε κάθε περίπτωση ο σκοπός είναι οι φορείς υγειονομικής περίθαλψης να μπορούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, να προσαρμόζονται και να διεξάγουν απρόσκοπτα το έργο τους.

Στο πλαίσιο αυτό καταγράφονται ορισμένα κύρια βήματα και πρακτικές που αφορούν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικά για το κλάδο της υγείας. Ουσιαστικά, πρόκειται για τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τον στρατηγικό σχεδιασμό στην υγεία και περιλαμβάνει τις διάφορες διαστάσεις του. Συγκεκριμένα (Ginter et al., 2018) :

➤ **Ανάλυση περιβάλλοντος/ υφιστάμενη κατάσταση**

Η εσωτερική και εξωτερική ανάλυση της υγειονομικής μονάδας. Συγκεκριμένα, η εσωτερική ανάλυση αφορά το εσωτερικό περιβάλλον της και περιλαμβάνει τις δυνατότητες και αδυναμίες του, όπως εκείνες των ανθρώπινων πόρων, της τεχνολογίας, των διαδικασιών, των οικονομικών πόρων. Επιπρόσθετα, η εξωτερική ανάλυση αφορά το εξωτερικό περιβάλλον της και περιλαμβάνει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του, όπως και τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις οικονομικές συνθήκες, τις πολιτικές, τους ρυθμιστικούς παράγοντες και τις κοινωνικές τάσεις

➤ **Καθορισμός Στρατηγικών Στόχων/ Οραμάτων και Στόχων**

Η αποστολή, το όραμα και οι στόχοι της υγειονομικής μονάδας. Συγκεκριμένα η αποστολή και το όραμά της θα πρέπει να είναι σαφή, στοιχεία που καθοδηγούν τη στρατηγική κατεύθυνσή της. Αυτό μπορεί να σημαίνει την ανάπτυξη ενός οράματος για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας και προαγωγή της δημόσιας υγείας. Αναφορικά με τους στόχους, η ανάπτυξη συγκεκριμένων, ρεαλιστικών, εφικτών, μετρήσιμων και χρονικά προσδιορισμένων στόχων (SMART), είναι κάτι που μπορεί να καθοδηγήσει τη στρατηγική δράση. Ουσιαστικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τις υγειονομικές μονάδες να καθορίσουν μακροπρόθεσμους στόχους, οι οποίοι θα συμβαδίζουν με την αποστολή και το όραμά τους

➤ **Ανάπτυξη Στρατηγικών**

Η επιλογή στρατηγικών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της υγειονομικής μονάδας είτε αυτό σημαίνει βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και αύξηση της προσβασιμότητας είτε καινοτόμες διαδικασίες και διαχείριση κόστους. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι υιοθετούνται στρατηγικές βελτίωσης ποιότητας,

οι οποίες περιλαμβάνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως η εκπαίδευση του προσωπικού και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών. Επίσης, υιοθετούνται στρατηγικές επέκτασης, το οποίο σημαίνει τη διερεύνηση τρόπων επέκτασης των υπηρεσιών υγείας, όπως η εισαγωγή νέων υπηρεσιών ή η εξάπλωση σε νέες γεωγραφικές περιοχές. Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση στρατηγικών αποδοτικότητας σημαίνει τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών μέσω της βελτιστοποίησης των διαδικασιών μείωσης του κόστους και της αποτελεσματικής διαχείρισης των πόρων. Γίνεται αντιληπτό ότι η ανάπτυξη στρατηγικών αφορά διαφορετικές κατηγορίες, ανάλογα με το τι θέλει να πετύχει η εκάστοτε υγειονομική μονάδα, το οποίο είναι άμεσα συνυφασμένο με το αν είναι ιδιωτικός ή δημόσιος ο πάροχος.

➤ **Υλοποίηση Στρατηγικών**

Η υλοποίηση των στρατηγικών μπορεί να επιτευχθεί μέσω διαφόρων δράσεων, προγραμμάτων, καθώς και της κατανομής των διαθέσιμων πόρων. Πρακτικά, η υλοποίηση αυτή υλοποιείται με την ορθή χρήση των διαθέσιμων πόρων ευθυγραμμισμένα με την υποστήριξη των στρατηγικών πρωτοβουλιών. Επίσης, είναι αναγκαία η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού της υγειονομικής μονάδας, ώστε να υλοποιήσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες αποτελεσματικά. Ανάλογα, η διαχείριση των αλλαγών και η ύπαρξη σαφούς διαδικασίας αυτών, είναι ζωτική σημασίας για την εξασφάλιση της ομαλής υλοποίησης των νέων στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας και της διαχείρισης των αντιστάσεων. Ουσιαστικά, αφορά την ανταπόκριση στις αλλαγές της εκάστοτε υγειονομικής μονάδας και ιδιαίτερα στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητά της στις αλλαγές στο εξωτερικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα οι αλλαγές στην πολιτική υγείας, αλλά και στην άμεση διαχείριση κρίσεων σε περιόδους κρίσεων, όπως είναι οι πανδημίες, εξασφαλίζοντας την απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών υγείας.

➤ **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση Στρατηγικών**

Η συνεχής παρακολούθηση της προόδου και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μιας υγειονομικής μονάδας είναι ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη διασφάλιση ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται και σε ποιο ποσοστό. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι εφαρμόζεται η ανάλυση των δεικτών απόδοσης (KPIs) και η προσαρμογή των στρατηγικών ανάλογα με τα ευρήματα. Συνεπώς, είναι αναγκαίος ο καθορισμός των δεικτών απόδοσης (KPIs) που

υιοθετεί η εκάστοτε υγειονομική μονάδα, το οποίο είναι άμεσα συνυφασμένο με το εάν ο πάροχος είναι δημόσιος ή ιδιωτικός. Σε κάθε περίπτωση η παρακολούθηση των δεικτών αυτών μπορεί να γίνεται μηνιαία, ανά τρίμηνο, ανά εξάμηνο, ετήσια είτε σε συνδυασμό όλων αυτών ανάλογα με το ποιο πεδίο αφορά πχ οικονομικά, πόροι κ.ά.

Μια υγειονομική μονάδα μπορεί να χρησιμοποιήσει τον στρατηγικό σχεδιασμό για να αντιμετωπίσει συγκεκριμένες προκλήσεις, όπως η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας, η αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών, η αντιμετώπιση των οικονομικών περιορισμών και η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών. Για παράδειγμα, ένα νοσοκομείο μπορεί να θέσει ως στρατηγικό στόχο τη μείωση του χρόνου αναμονής των ασθενών. Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού, το νοσοκομείο θα αναλύσει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τον χρόνο αναμονής, θα αναπτύξει στρατηγικές, όπως η βελτίωση της διαχείρισης των ραντεβού και η πρόσληψη επιπλέον προσωπικού, καθώς και θα παρακολουθήσει τα αποτελέσματα για να διασφαλίσει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται (Λέτσιος, 2022).

Συνοψίζοντας, σε πρακτικό επίπεδο η εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού στις υπηρεσίες υγείας επιφέρει βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, για παράδειγμα μέσα από την εφαρμογή πρωτόκολλο ποιότητας (ISO). Επίσης, η στρατηγική σχεδίαση επιφέρει αύξηση της προσβασιμότητας στις υπηρεσίες υγείας, η οποία επιτυγχάνεται είτε μέσω της τηλεϊατρικής είτε με τη δημιουργία κινητών μονάδων υγείας. Ταυτόχρονα, η αύξηση της οικονομικής βιωσιμότητας επιτυγχάνεται είτε με τη διαχείριση του κόστους, δηλαδή την εφαρμογή στρατηγικών διαχείρισης (όπως η αναδιοργάνωση των προμηθευτών), είτε με τη διαφοροποίηση των πηγών εσόδων (όπως η προσφορά εξειδικευμένων υπηρεσιών). Γίνεται αντιληπτό ότι η υιοθέτηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον τομέα της υγείας επιτρέπει στα εμπλεκόμενα μέρη να προσαρμόζονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, ενώ παράλληλα βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών και τη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, κάτι που συνάδει με τις απαιτήσεις του 21ου αιώνα (Chletsos & Saiti, 2020). Στο επόμενο υποκεφάλαιο πραγματοποιείται η σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με τα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) στο πλαίσιο του τομέα της υγείας.

2.3. Business Plan και Κλάδος Υγείας

Ο τομέας της υγείας χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα όπως αναλύθηκε εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια και υποκεφάλαια. Επίσης, το business plan συνιστά τον τρόπο/ έγγραφο εφαρμογής των στρατηγικών που υιοθετεί ο εκάστοτε οργανισμός/ υγειονομικός φορέας. Συνεπώς, το επιχειρηματικό πλάνο για τη δημιουργία, έναρξη και ανάπτυξη μιας εταιρείας παροχής ιατρικών υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας εξαιτίας της απαιτούμενης ποιότητας, των αυστηρών προδιαγραφών/ νομοθετικό πλαίσιο και του υψηλού κόστους επένδυσης. Παρακάτω θα αναλυθούν οι κύριες συνιστώσες ενός business plan για εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της υγείας συναρτήσει των προκλήσεων, των ιδιαιτεροτήτων και των ευκαιριών που τον χαρακτηρίζουν.

Αρχικά, πρέπει να καταστεί σαφές γιατί το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σημαντικό στον τομέα της υγείας, δηλαδή γιατί είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον εν λόγω τομέα. Όπως έχει ειπωθεί ήδη, το business plan είναι ένα έγγραφο στρατηγικής σημασίας καθώς περιγράφει με μεγάλη λεπτομέρεια τους στόχους, την επιχειρηματική ιδέα, τη δομή, τη χρηματοοικονομική πρόβλεψη/ χρηματοδότηση αλλά και την ανάλυση της αγοράς (Hisrich et al., 2019). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις παροχής ιατρικών υπηρεσιών πρέπει να λειτουργούν εφαρμόζοντας πρότυπα ασφαλείας και δεοντολογίας, ενώ παράλληλα να εξασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα στις υπηρεσίες τους. Ουσιαστικά το επιχειρηματικό σχέδιο προσδίδει μία σειρά πλεονεκτημάτων, τα οποία είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα των επιχειρηματικών μονάδων. Τα κύρια εξ αυτών είναι (Kearney, 2022) :

- ορθή κατανομή των πόρων και ανάλυση των πιθανών κινδύνων
- προσέλκυση επενδυτών μέσω ενός ισχυρού επιχειρηματικού σχεδίου
- καθορισμός πως θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι, παρέχοντας έτσι τη στρατηγική κατεύθυνση
- συμμόρφωση σε πρότυπα υγείας και κανονισμούς, εξασφαλίζοντας έτσι την προσαρμογή στις οποίες ρυθμιστικές απαιτήσεις

Αναλυτικότερα, η σημασία του business plan στο κλάδο της υγείας είναι ότι δίνει στρατηγική κατεύθυνση και καθοδήγηση αφού παρέχει τους στόχους και τις στρατηγικές για την επίτευξή τους, δηλαδή παρέχει μία σαφή πορεία για την ανάπτυξη και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπλέον συμβάλλει στην ορθολογική κατανομή των πόρων, ώστε να εξασφαλιστεί ότι, τόσο οι άνθρωποι όσο και οι

οικονομικοί πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά για την επίτευξη του στρατηγικών στόχων. Παράλληλα, το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλλει στον άμεσο εντοπισμό και αντιμετώπιση των εκάστοτε προκλήσεων του υγειονομικού κλάδου, όπως είναι οι αλλαγές στην νομοθεσία και ο ανταγωνισμός. Επίσης, περιλαμβάνει το πλαίσιο που αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και την αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών (Porter & Lee, 2021). Ουσιαστικά, τα προαναφερθέντα συμβάλλουν καταλυτικά στην ανάπτυξη της υγειονομικής μονάδας αφού λειτουργεί επιτρεπτικά στο να αξιοποιηθούν νέες ευκαιρίες και να επεκταθούν οι υπηρεσίες της, ανάλογα αν αφορά ιδιωτικό ή δημόσιο πάροχο.

Γενικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το business plan είναι δύο αλληλένδετες διαδικασίες που όταν συνδυαστούν αποτελεσματικά μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της λειτουργίας και της αποδοτικότητας των υγειονομικών οργανισμών. Ο συνδυασμός αυτών των δύο διαδικασιών εξασφαλίζει ότι οι στρατηγικοί στόχοι μεταφράζονται σε συγκεκριμένα, πρακτικά βήματα, ενώ το business plan λειτουργεί ως εργαλείο για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών. Ειδικότερα, το business plan στον κλάδο της υγείας είναι ένα στρατηγικό έγγραφο που περιγράφει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τους στόχους και τις στρατηγικές ενός υγειονομικού οργανισμού, όπως ένα νοσοκομείο, μια κλινική ή ένα δίκτυο παρόχων υγείας. Επιπλέον, χρησιμεύει ως οδηγός για την ανάπτυξη και τη διαχείριση του οργανισμού, καθορίζοντας τη στρατηγική κατεύθυνση και παρέχοντας μια σαφή πορεία για την επίτευξη των στόχων (White & Griffith, 2019). Για το λόγο αυτό είναι ζωτικής σημασίας να ακολουθηθούν βασικά στοιχεία/ χαρακτηριστικά για τη σύνταξη ενός business plan στον τομέα της υγείας. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός επιχειρηματικού σχεδίου αναλύθηκαν σε γενική βάση στην 1.1.2. ενότητα, συγκεκριμένα όμως για το τομέα της υγείας είναι (Abdullah, 2020):

- η **περίληψη**, η οποία περιλαμβάνει μία συνοπτική παρουσίαση της υγειονομικής μονάδας, της αποστολής και του οράματός της, καθώς και τους βασικούς στόχους της, ενώ αποτυπώνονται και τα πλεονεκτήματά της σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- η **περιγραφή**, η οποία περιλαμβάνει λεπτομέρειες της υγειονομικής μονάδας, όπως τις βασικές δραστηριότητες, την ιδιοκτησιακή δομή, το ιστορικό και τις προσφερόμενες υπηρεσίες ενώ εξηγεί την αποστολή και της αξίες που ενστερνίζεται

- η **ανάλυση της αγοράς** της υγειονομικής μονάδας, η οποία περιλαμβάνει τη στάση της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τα δημογραφικά στοιχεία και τις ανάγκες των ασθενών, ενώ χρησιμοποιούνται εργαλεία ανάλυσης ώστε να κατανοηθούν οι δυνάμεις της αγοράς, όπως η ανάλυση SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) και η PESTEL (*Political Economical Social Technological Environmental Περιβαλλοντικό Legal*)
- η **οργανωτική δομή**, η οποία περιλαμβάνει τη διοικητική δομή της υγειονομικής μονάδας με τα κύρια στελέχη, ενώ παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τη διοίκηση, το προσωπικό και τις αρμοδιότητες του καθενός
- οι **υπηρεσίες και τα προϊόντα**, τα οποία διαθέτει ο υγειονομικός φορέας όπως τα προγράμματα πρόληψης, τις τεχνολογικές λύσεις, τις ιατρικές υπηρεσίες αλλά και άλλες υπηρεσίες υγείας
- το **στρατηγικό σχέδιο μάρκετινγκ**, το οποίο περιλαμβάνει τις στρατηγικές προώθησης και διαφήμισης, ώστε αφενός να βελτιώσει τη φήμη της υγειονομικής μονάδας και αφετέρου να προσελκύσει ενδιαφερόμενους/ ασθενείς. Στο πλαίσιο, αυτό αξιοποιούνται προωθητικές ενέργειες κανάλια επικοινωνίας και μέθοδοι διαφήμισης
- το **χρηματοοικονομικό σχέδιο και τη στρατηγική χρηματοδότησης**, τα οποία περιλαμβάνουν προβλέψεις εσόδων και εξόδων, τους προϋπολογισμούς, τις ταμειακές ροές, το πλάνο της χρηματοδότησης και την ανάλυση της κερδοφορίας της υγειονομικής μονάδας. Παράλληλα, εξηγούνται λεπτομερώς πώς θα εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι πόροι, ώστε να υλοποιηθούν οι στρατηγικές
- η **αξιολόγηση και παρακολούθηση**, οι οποίες περιλαμβάνουν τις διαδικασίες και τα συστήματα που αξιοποιούνται τόσο για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών όσο και για την παρακολούθηση της προόδου αυτών, αξιοποιώντας διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, καθώς και δεικτών απόδοσης (KPIs)

Επιπρόσθετα, ο κλάδος της υγείας χαρακτηρίζεται από μία σειρά ιδιαιτεροτήτων οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός σύνθετου επιχειρηματικού πλάνου. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι το business plan μιας επιχείρησης παροχής ιατρικών υπηρεσιών, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις σχετικές τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τηλεϊατρική και οι ψηφιακές λύσεις (Burns, 2020). Απόρροια αυτού είναι να δημιουργούνται νέες ευκαιρίες αλλά και ταυτόχρονα η αναγκαιότητα για προσαρμογές

σε αυτές. Επίσης, μια ακόμη ιδιαιτερότητα είναι η συμμόρφωση σε πιστοποιήσεις και κανονισμούς με αυστηρό νομοθετικό πλαίσιο, η προστασία προσωπικών δεδομένων, καθώς και η συμμόρφωση στα πρότυπα ασφαλείας ασθενών. Τέλος, είναι ζωτικής σημασίας η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων ιατρικών υπηρεσιών και η ενδεδειγμένη διαχείριση των σχετιζόμενων ζητημάτων (Πολύζος, 2014). Σε περίπτωση λάθους βρίσκεται σε κίνδυνο τόσο η υγεία των ασθενών όσο και η συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Ακόμα, ο κλάδος της υγείας παρουσιάζει πολλές προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες ανάπτυξης. Συγκεκριμένα σε περιόδους κρίσης, όπως εκείνη της πανδημίας COVID-19, διαφαίνεται πόσο απαραίτητος είναι ο κλάδος αλλά και η συνεργασία σε διεθνές επίπεδο ώστε να αντιμετωπιστούν οι αυξημένες ανάγκες παρά την όποια οικονομική κατάσταση ανά χώρα. Ένα ακόμα στοιχείο που βοηθά στην ανάπτυξη των υπηρεσιών υγείας είναι ότι οι πολίτες, ιδίως των ευνομούμενων κρατών, επικεντρώνονται στην ευεξία και στην πρόληψη. Ουσιαστικά, αφορά την αύξηση της ζήτησης για υπηρεσίες ελέγχου και διαχείρισης της υγείας (Cederström & Spicer, 2015). Εξίσου σημαντική ευκαιρία ανάπτυξης είναι και ότι αυξάνεται η ζήτηση για υπηρεσίες φροντίδας και υγείας εξαιτίας γήρανσης του πληθυσμού. Η μεταβολή αυτή αφενός παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη και επέκταση στον κλάδο αφετέρου εντείνει τις απαιτήσεις για νέες υποδομές και εξειδικευμένες υπηρεσίες με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των ηλικιωμένων (McDaniel & Zimmer, 2013).

Επιπλέον, μία βασική συνιστώσα είναι οι πηγές χρηματοδότησης των επιχειρήσεων του τομέα της υγείας εξαιτίας του ότι απαιτούνται μεγάλα χρηματικά είτε για τη δημιουργία μίας δομής είτε για την ανάπτυξη αυτής. Οι κυρίες επιλογές ως πηγές χρηματοδότησης είναι οι επενδύσεις και τα δάνεια, οι επιδοτήσεις και τα ευρωπαϊκά προγράμματα τύπου ΕΣΠΑ, καθώς και οι στρατηγικές συνεργασίες με άλλους ιδιωτικούς ή δημόσιους φορείς (WHO, 2024). Αυτές οι πηγές χρηματοδοτήσεις συνδυαστικά στηρίζουν την ανάπτυξη του τομέα υγείας, καθιστώντας τον περισσότερο βιώσιμο και ανθεκτικό απέναντι στις σύγχρονες προκλήσεις.

Συνοψίζοντας, η δημιουργία ενός επιχειρηματικού πλάνου στον κλάδο της υγείας απαιτεί κατανόηση των αναγκών του κλάδου, στρατηγική για την τοποθέτηση της επιχείρησης και ενδεδειγμένη χρηματοοικονομική ανάλυση. Ουσιαστικά, ο συνδυασμός στρατηγικού σχεδιασμού (strategic planning) και επιχειρηματικού σχεδίου (business

plan) είναι κρίσιμος για την επιτυχημένη λειτουργία των υγειονομικών οργανισμών. Ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχει την κατεύθυνση και τους στόχους, ενώ το business plan εξειδικεύει αυτές τις κατευθύνσεις σε συγκεκριμένες δράσεις και βήματα, εξασφαλίζοντας τη συνεπή υλοποίηση και την προσαρμοστικότητα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες (Porter & Teisberg, 2006). Καθώς η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στον τομέα υγείας, ο συνδυασμός ενός καλά σχεδιασμένου επιχειρηματικού πλάνου με μια στρατηγική προσέγγιση επιτρέπει στις υγειονομικές μονάδες να είναι έτοιμες για κρίσεις, να καινοτομούν στις υπηρεσίες και να προσελκύουν επενδύσεις. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο στον κλάδο της υγείας υπό το πρίσμα της πανδημίας COVID 19.

3. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρηματικά Σχέδια στον Κλάδο της Υγείας: Διδάγματα από την Πανδημία COVID-19

Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για ενισχυμένο στρατηγικό σχεδιασμό και αποτελεσματικά επιχειρηματικά σχέδια στον κλάδο της υγείας. Η ικανότητα των υγειονομικών οργανισμών να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά σε κρίσεις εξαρτάται από την ύπαρξη καλά διαμορφωμένων και ευέλικτων στρατηγικών και επιχειρηματικών σχεδίων, όπως έχει αναλυθεί έως τώρα. Ακολουθεί μια αναλυτική επισκόπηση του πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning) και το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) μπορούν να ενσωματωθούν και να λειτουργήσουν στο πλαίσιο μιας πανδημίας.

3.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Κλάδο Υγείας κατά τη Διάρκεια της Πανδημίας Covid-19: Διαστάσεις και Πρακτικά Παραδείγματα

Οι υγειονομικοί οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις προκλήσεις που προκύπτουν. Οι βασικές διαστάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού του τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, όπως εκείνη του COVID-19, είναι (α. Υπουργείο Υγείας, 2020):

- **η πρόληψη και η προετοιμασία**, τα οποία περιλαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση του υγειονομικού προσωπικού σε ζητήματα διαχείρισης περιστατικών και πρωτόκολλα ασφαλείας. Επιπλέον, την κατάρτιση σχεδίων έκτακτης ανάγκης συναρτήσει α. πρωτοκόλλων αντιμετώπισης της πανδημίας, β. συνέχισης των παρεχόμενων υγειονομικών υπηρεσιών και γ. διαχείριση κρίσεων. Εξίσου σημαντικό είναι και το ζήτημα της διασφάλισης επαρκών αποθεμάτων προστατευτικού εξοπλισμού, ιατρικών προμηθειών και φαρμάκων, ώστε να αντιμετωπιστούν οι αυξημένες ανάγκες του πληθυσμού
- **η ανίχνευση και η ανταπόκριση**, οι οποίες περιλαμβάνουν την εφαρμογή συστημάτων έγκαιρης ανίχνευσης κρουσμάτων και την παρακολούθηση της επιδημιολογικής κατάστασης. Επιπλέον, τη συνεργασία με δημόσιες αρχές δηλαδή το συντονισμό με εθνικές και διεθνείς υγειονομικές αρχές για να γίνει παρακολούθηση της εξάπλωσης της πανδημίας, αλλά και ανταλλαγή

πληροφοριών. Εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι και η αύξηση της χωρητικότητας, δηλαδή η επέκταση των δυνατοτήτων των υγειονομικών μονάδων, ώστε να υποδέχονται και να αντιμετωπίζουν τα ολοένα και αυξανόμενα περιστατικά. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με τη δημιουργία προσωρινών κλινικών είτε με την αύξηση των κλινών (συνεργασία με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς του τομέα)

- **η αντιμετώπιση και η διαχείριση** των περιστατικών, τα οποία περιλαμβάνουν την προστασία του υγειονομικού προσωπικού μέσω ειδικά διαμορφωμένων μέτρων ατομικής προστασίας, καθώς και τη διαχείριση του εκάστου σχετικού κινδύνου. Επιπλέον, τη διαχείριση κλινικών περιστατικών με την εφαρμογή πρωτοκόλλων αναφορικά με την ασφαλή και αποτελεσματική διαχείριση των ασθενών από τη στιγμή της διαλογής και ακολούθως της διάγνωσης και της θεραπείας τους. Εξίσου σημαντικό ζήτημα είναι η ψυχική υγεία και υποστήριξη του πληθυσμού μέσω της παροχής ψυχολογικής υποστήριξης και συμβουλευτικής τόσο για τους ασθενείς & γενικά για τους πολίτες όσο και για το υγειονομικό προσωπικό
- **η επικοινωνία και η πληροφόρηση**, τα οποία περιλαμβάνουν την ανάπτυξη στρατηγικής επικοινωνίας για την αξιοποίηση πολλαπλών καναλιών ενημέρωσης αλλά και την καταπολέμηση της παραπληροφόρησης αποφεύγοντας έτσι την σύγχυση του κοινωνικού συνόλου. Επίσης, η διασφάλιση της διαφάνειας και της έγκαιρης ενημέρωσης του κοινού αναφορικά με την πανδημία, τα μέτρα πρόληψης και της οδηγίες υγείας
- **η αποκατάσταση και η επαναφορά**, τα οποία περιλαμβάνουν το σχεδιασμό και την εφαρμογή στρατηγικών για την αποκατάσταση των υπηρεσιών υγείας μετά την υποχώρηση της πανδημίας. Επίσης, την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων από την εμπειρία της πανδημίας, ώστε να υπάρξει βελτίωση των στρατηγικών σχεδίων στην περίπτωση μελλοντικών κρίσεων

Ειδικότερα, κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19, οι υγειονομικές αρχές και τα συστήματα υγείας παγκοσμίως έπρεπε να εφαρμόσουν στρατηγικό σχεδιασμό για να αντιμετωπίσουν τις πρωτόγνωρες προκλήσεις. Πρακτικά παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19 είναι (a.Commission Europa, 2022):

1. Δημιουργία και Λειτουργία Εμβολιαστικών Κέντρων

- Ταχεία ανάπτυξη και λειτουργία κέντρων μαζικού εμβολιασμού για την αύξηση της εμβολιαστικής κάλυψης του πληθυσμού.
- Συντονισμός εμβολιαστικών καμπανιών και διασφάλιση της διαθεσιμότητας εμβολίων.

2. Χρήση Τεχνολογίας και Ψηφιακών Λύσεων

- Εφαρμογή εφαρμογών για την παρακολούθηση επαφών και την ιχνηλάτηση κρουσμάτων.
- Παροχή τηλεϊατρικών υπηρεσιών για τη μείωση της ανάγκης για φυσικές επισκέψεις στα νοσοκομεία και τις κλινικές.

3. Προσαρμογή Υγειονομικών Μονάδων

- Μετατροπή μονάδων υγείας για την υποδοχή και θεραπεία ασθενών με COVID-19.
- Επέκταση των δυνατοτήτων των Μονάδων Εντατικής Θεραπείας (ΜΕΘ) και των τμημάτων επειγόντων περιστατικών.

Αναλυτικότερα, η πανδημία Covid-19 ανέδειξε τις αντοχές αλλά και τις αδυναμίες των συστημάτων υγείας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτέλεσε καθοριστικό εργαλείο για την προσαρμογή στις συνθήκες κρίσης, την εξασφάλιση πόρων, και την προστασία των πληθυσμών. Πρακτικά παραδείγματα του στρατηγικού σχεδιασμού, στην προηγούμενη παράγραφο. Ουσιαστικά, οι διαστάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού εμπεριέχουν τα εξής:

- **διαχείριση κρίσεων:** είτε με την εφαρμογή έκτακτων μέτρων δημόσιας υγείας είτε με την οργάνωση του νοσοκομείων κλινικών για τη διαχείριση αυξημένου όγκου ασθενών (b.Commission Europa, 2024)
- **διασφάλιση εφοδιαστικής αλυσίδας:** είτε με τη διεθνή συνεργασία για τον εφοδιασμό εμβολίων με την εφαρμογή στρατηγικών για την αύξηση της παραγωγής ιατρικών εφοδίων ώστε να αντιμετωπιστούν ή όποιες ελλείψεις σε αναπνευστήρες, μάσκες, φάρμακα, γάντια κ.ά. (c.Commission Europa, 2024)
- **ψηφιακό μετασχηματισμό:** είτε με την ανάπτυξη εφαρμογών για την ιχνηλάτηση και καταγραφή των κρουσμάτων είτε με την υιοθέτηση τεχνολογιών τηλεϊατρικής για την απρόσκοπτη παροχή υγειονομικών υπηρεσιών (β. Υπουργείο Υγείας, 2020)

- **εκπαίδευση και ενδυνάμωση του προσωπικού:** είτε με την εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού αναφορικά με την πανδημία είτε μέσω προγραμμάτων ψυχολογικής υποστήριξης αναφορικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Λαυρεντίου, 2022)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν οι εφαρμογές που πραγματοποίησαν οι χώρες, εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, στην Ελλάδα ο στόχος ήταν η αύξηση της δυναμικότητας των ΜΕΘ μέσω μια σειράς στρατηγικών συνεργασιών δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στο υγειονομικό cluster (Kousi et al., 2021). Από την άλλη στην Ιταλία λόγω του ολοένα και αυξανόμενου ρυθμού των κρίθηκε αναγκαία η εφαρμογή αυστηρών μέτρων (lockdowns), καθώς και η ανακατεύθυνση των πόρων για τη στήριξη του νοσοκομείων (Remuzzi & Remuzzi, 2020). Τέλος, η Νότιος Κορέα εφάρμοσε μια στρατηγική μαζικών διαγνωστικών τεστ και εκτεταμένης ιχνηλάτησης επαφών. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιώντας τεχνολογία GPS, συναλλαγές πιστωτικών καρτών και βίντεο παρακολούθησης, οι αρχές μπόρεσαν να εντοπίσουν και να απομονώσουν γρήγορα τα κρούσματα, περιορίζοντας την εξάπλωση του ιού χωρίς την ανάγκη για εκτεταμένα lockdowns (Normile, 2020).

Συνοψίζοντας, ο στρατηγικός σχεδιασμός στον κλάδο υγείας κατά την πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για συντονισμένη συνεργασία, καινοτομία και ορθολογική διαχείριση πόρων. Οι χώρες που ανταποκρίθηκαν αποτελεσματικά επένδυσαν σε τεχνολογίες, όπως η τηλεϊατρική και οι εφαρμογές ιχνηλάτησης, ενισχύοντας ταυτόχρονα τις υποδομές και την ψυχολογική στήριξη του προσωπικού (Gallo et al., 2021). Παράλληλα, φάνηκε η σημασία της πρόληψης και της προετοιμασίας μέσω στρατηγικών αποθεμάτων, εκπαίδευσης και ενίσχυσης της ανθεκτικότητας των συστημάτων υγείας. Η πανδημία λειτούργησε ως καταλύτης για την αναβάθμιση των πρακτικών, υπογραμμίζοντας την αναγκαιότητα ευελιξίας και βιώσιμης διαχείρισης σε μελλοντικές κρίσεις υπό το πρίσμα μιας παγκόσμιας συνεργασίας μεταξύ των χωρών (ΕΚΤ, 2024). Με άλλα λόγια η πανδημία υπογράμμισε την κρίσιμη ανάγκη για ενισχυμένη συνεργασία μεταξύ κυβερνήσεων, ιδιωτικού τομέα, διεθνών οργανισμών και τοπικών κοινοτήτων, προκειμένου να επιτευχθεί μια συντονισμένη και αποτελεσματική ανταπόκριση.

3.2. Επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) υγείας και πανδημία: Στρατηγικές και Παραδείγματα Εφαρμογής

Το επιχειρηματικό σχέδιο στον κλάδο της υγείας είναι ένα στρατηγικό έγγραφο που περιγράφει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τους στόχους και τις στρατηγικές ενός υγειονομικού οργανισμού, όπως ένα νοσοκομείο, μια κλινική ή ένα δίκτυο παρόχων υγείας. Το business plan χρησιμεύει ως οδηγός για την ανάπτυξη και τη διαχείριση του οργανισμού, καθορίζοντας τη στρατηγική κατεύθυνση και παρέχοντας μια σαφή πορεία για την επίτευξη των στόχων. Τα βασικά στοιχεία ενός επιχειρηματικού σχεδίου του τομέα της υγείας κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας, όπως εκείνη του COVID-19, είναι (Hossny et al., 2022):

- **η προσαρμογή και η ευελιξία**, τα οποία περιλαμβάνουν τη δυνατότητα των υγειονομικών μονάδων να προσαρμόζουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια γρήγορα σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης. Πρακτικά αυτό σημαίνει την ανακατανομή πόρων, την προσαρμογή των λειτουργιών και τη δημιουργία εφεδρικών σχεδίων
- **η διαχείριση πόρων**, η οποία περιλαμβάνει τις στρατηγικές για την εξασφάλιση επαρκών αποθεμάτων ιατρικού εξοπλισμού, φαρμάκων και προστατευτικών μέσων για το προσωπικό, ως ζωτικής σημασίας στοιχείο
- **η προσαρμογή των υπηρεσιών**, η οποία περιλαμβάνει την προσαρμογή των υγειονομικών μονάδων αναφορικά με την αυξημένη ζήτηση για τις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και μονάδες εντατικής θεραπείας. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτυχθούν -εκτός των άλλων- υπηρεσίες τηλεϊατρικής για τη διαχείριση των ασθενών από απόσταση
- **η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**, η οποία περιλαμβάνει στρατηγικές για την προστασία, την εκπαίδευση και την υποστήριξη του υγειονομικού προσωπικού, καθώς και την εξασφάλιση επαρκούς αριθμού εργαζομένων, στοιχείο ζωτικής σημασίας κατά τη διάρκεια μιας πανδημίας
- **ο οικονομικός σχεδιασμός**, ο οποίος περιλαμβάνει τις προβλέψεις για την αύξηση των δαπανών και τη μείωση των εσόδων, καθώς και στρατηγικές για τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας

- **η επικοινωνία και ο συντονισμός**, τα οποία περιλαμβάνουν στρατηγικές για την εξασφάλιση σαφούς και συνεπούς επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, όπως είναι άλλοι υγειονομικοί φορείς, η εκάστοτε κυβέρνηση και το κοινωνικό σύνολο/ κοινό

Ειδικότερα, κατά την πανδημία COVID-19, οι υγειονομικές αρχές και τα συστήματα υγείας παγκοσμίως έπρεπε να αναπροσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους σχέδια για να ανταποκριθούν στις πρωτόγνωρες προκλήσεις. Συνεπώς, η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου σε αυτή την περίοδο ήταν κρίσιμη για τη διατήρηση της λειτουργικότητας, της ποιότητας των υπηρεσιών και της οικονομικής βιωσιμότητας των υγειονομικών μονάδων. Βήματα για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών σχεδίων υγείας στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19 συνιστούν τα παρακάτω (Ε.Δ.ΕΣΠΑ – Υπουργείο Υγείας, 2024):

❖ **Ανάλυση Κατάστασης και Προσαρμογή Σχεδίου:**

Οι υγειονομικές μονάδες όταν ξεκίνησε η πανδημία COVID-19 με σκοπό να κατανοήσουν την κατάσταση προχώρησαν σε καταγραφή και ανάλυση της. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση της ζήτησης σε υπηρεσίες υγείας, της διαθεσιμότητας των υφιστάμενων πόρων αλλά και τα πιθανά κενά που έπρεπε να καλυφθούν είτε σε κλίνες είτε σε υγειονομικούς πόρους. Εξίσου σημαντική ήταν η αναθεώρηση και προσαρμογή των στρατηγικών στόχων και δράσεων, ώστε ο κλάδος της υγείας να τα αποκριθεί στις νέες προκλήσεις.

❖ **Διαχείριση Πόρων και Προσωπικού:**

Οι αυξημένες ανάγκες για υγειονομικό προσωπικό επέφεραν την πρόσληψη και εκπαίδευση επαγγελματιών του κλάδου της υγείας. Ταυτόχρονα, σε παγκόσμιο επίπεδο, γινόταν προσπάθεια να εξασφαλιστούν επαρκή αποθέματα φαρμάκων, προστατευτικών μέσων και ιατρικού εξοπλισμού με την ταυτόχρονη ορθολογική χρήση τους. Εξίσου σημαντική ήταν η ανάπτυξη στρατηγικών για την προστασία της υγείας και ασφάλειας του υγειονομικού προσωπικού συμπεριλαμβανομένων των ευέλικτων ωραρίων εργασίας και την παροχή ψυχολογική υποστήριξη

❖ **Προσαρμογή Υπηρεσιών:**

Ένα ακόμα μέτρο που υιοθετήθηκε λόγω των συνθηκών της πανδημίας COVID-19 ήταν η εφαρμογή της τηλεϊατρικής, ώστε να παρέχονται ιατρικές υπηρεσίες απομακρυσμένα κάτι που συνέβαλε στο να μειωθεί ο κίνδυνος μετάδοσης του ιού.

Επιπλέον, υπήρξε αναδιάρθρωση των ιατρικών υπηρεσιών ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες που προέκυψαν, όπως εκείνες της εντατικής θεραπείας ή/ και η εγκατάσταση κινητών μονάδων υγείας

❖ **Οικονομικός Σχεδιασμός και Διαχείριση:**

Μια ακόμη επιτακτική ανάγκη ήταν η αναθεώρηση των οικονομικών προβλέψεων και προϋπολογισμών τόσο στην οικονομική ζωή των πολιτών όσο και των επιχειρήσεων και του κράτους. Πρακτικά αυτό οδήγησε στην εξεύρεση επιπρόσθετων πηγών χρηματοδότησης (κρατικές επιχορηγήσεις, δωρεές, δάνεια) λόγω των αυξημένων δαπανών & της μείωσης των εσόδων, συνολικά στην οικονομία

❖ **Επικοινωνία και Συντονισμός:**

Σημαντικοί παράγοντες ήταν η επικοινωνία και συνεργασία με άλλους φορείς υγείας αλλά και με κυβερνητικές αρχές όχι μόνο σε κρατικό επίπεδο, αλλά και σε παγκόσμιο, ώστε να είναι εφικτή η ανταλλαγή πληροφοριών και πόρων. Ο συντονισμός αυτών συναρτήσει της ενισχυμένης επικοινωνίας μεταξύ υγειονομικού προσωπικού - ασθενών - συνεργατών, είχε ως στόχο να παρέχονται οι κατάλληλες οδηγίες και ενημερώσεις αναφορικά με τις όποιες αλλαγές στις ιατρικές υπηρεσίες και τα πρωτόκολλα υγείας, την εκάστοτε χρονική στιγμή

❖ **Παρακολούθηση και Αξιολόγηση:**

Εξίσου σημαντική ήταν η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αν όλες εκείνες οι ενέργειες και τα μέτρα και οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί είναι αποτελεσματικά. Πρακτικά καθορίστηκαν δείκτες απόδοσης και συστήματα παρακολούθησης για την αξιολόγηση της προόδου και της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών και των δράσεων που υιοθετήθηκαν. Εξαιτίας του χαρακτήρα της πανδημίας σημαντική ήταν και η τακτική αναθεώρηση των αποτελεσμάτων αλλά και η προσαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ανάλογα με τις εξελίξεις, σε κρατικό και παγκόσμιο επίπεδο

Τα παραπάνω βήματα εφαρμόστηκαν με διαφορετικό τρόπο από τις υγειονομικές μονάδες, ιδιωτικές και κρατικές, δηλαδή το επιχειρηματικό σχέδιο που υιοθέτησε η εκάστοτε μονάδα δεν ήταν πανομοιότυπο. Το γεγονός αυτό είναι απόλυτα κατανοητό και αποδεκτό λόγω της διαφορετικής δομής που παρουσιάζει ο εκάστοτε πάροχος υγείας. Αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτό με την παράθεση δύο σύντομων παραδειγμάτων. Αναλυτικότερα (Kraus, 2025):

1^ο παράδειγμα

Έστω ότι ένα νοσοκομείο Χ υιοθέτησε/ ανέπτυξε το παρακάτω επιχειρηματικό σχέδιο κατά την χρονική περίοδο της πανδημίας:

Το Χ νοσοκομείο προσάρμοσε τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας με τη μετατροπή των τμημάτων του σε μονάδες COVID, ενώ παράλληλα εφάρμοσε την τηλεϊατρική, ώστε να μειωθούν οι επισκέψεις στο νοσοκομείο. Επιπλέον, για την ορθή χρήση των διαθέσιμων πόρων υπήρξε συνεργασία με τοπικούς προμηθευτές για την εξασφάλιση επαρκών αποθεμάτων προστατευτικών μέσων, ενώ παράλληλα πραγματοποίησε καμπάνιες για τη συλλογή δωρεών και την υποστήριξη από την κοινότητα. Τέλος, για τον οικονομικό σχεδιασμό κατέθεσε αίτηση για κρατικές επιχορηγήσεις και δάνεια, ώστε να καλυφθούν οι αυξημένες ανάγκες

2^ο παράδειγμα

Έστω ότι μια κλινική Ψ υιοθέτησε/ ανέπτυξε το παρακάτω επιχειρηματικό σχέδιο κατά την χρονική περίοδο της πανδημίας:

Η Ψ κλινική πραγματοποίησε πρόσληψη υγειονομικού προσωπικού, ώστε να καλυφθούν αυξημένες ανάγκες ενώ παράλληλα το εκπαιδευσε αναφορικά με την ορθή χρήση των προστατευτικών μέσων και των πρωτοκόλλων ασφαλείας. Επιπλέον, προσάρμοσε τις ιατρικές υπηρεσίες της με τη χρήση τηλεϊατρικής ώστε αφενός να διαχειριστεί τους χρόνιους ασθενείς και αφετέρου να μειώσει το κίνδυνο μετάδοσης. Τέλος, εφάρμοσε εντατική επικοινωνία με τους ασθενείς μέσω τηλεφωνικών κλήσεων και ενημερωτικών δελτίων. Με σκοπό την ενημέρωσή τους για τις αλλαγές της παρεχόμενες ιατρικές υπηρεσίες ενώ παράλληλα δόθηκαν και οι σχετικές οδηγίες

Συνοψίζοντας, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την αναγκαιότητα για προσαρμοσμένα και ευέλικτα επιχειρηματικά σχέδια στον τομέα της υγείας. Οι υγειονομικοί οργανισμοί που διαθέτουν αποτελεσματικά επιχειρηματικά σχέδια είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προκύπτουν, να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να συνεχίσουν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες υγείας (Goldstein & Flynn, 2022). Ουσιαστικά, η υγεία και οι πανδημίες έχουν αναδειχθεί σε κρίσιμα ζητήματα που απαιτούν στρατηγικές και οργανωμένες προσεγγίσεις μέσα από επιχειρηματικά σχέδια. Ένα αποτελεσματικό επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να ενσωματώνει τη διαχείριση κρίσεων, τη διασφάλιση της δημόσιας υγείας και τη βιωσιμότητα των παρεμβάσεων. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης

τεχνολογικών εργαλείων, της ανάπτυξης ευέλικτων επιχειρηματικών μοντέλων και της διασφάλισης της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Τέλος, οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την πρόληψη με την ανάπτυξη εμβολίων, την αποκατάσταση μέσω των νοσοκομειακών υποδομών, και την ψηφιοποίηση υπηρεσιών όπως η τηλεϊατρική, καθώς και την σχετική εκπαίδευση του υγειονομικού.

3.3. Συνδυασμός Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επιχειρηματικού Σχεδίου στον Κλάδο Υγείας κατά τη Διάρκεια Πανδημίας COVID-19: Αρχές, Εφαρμογές και Παραδείγματα

Η πανδημία COVID-19 έφερε στο προσκήνιο την ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο και συνδυασμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού (strategic planning) και επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) στον τομέα της υγείας. Η αποτελεσματική ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας απαιτήσε την προσαρμογή και ενσωμάτωση αυτών των δύο κρίσιμων εργαλείων διοίκησης για την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Με άξονα αυτό δημιουργήθηκαν βασικές αρχές συνδυασμού ώστε να επιτευχθεί η αντιμετώπιση της πανδημίας. Αναλυτικότερα οι αρχές αυτές είναι:

❖ Ευθυγράμμιση Στρατηγικών Στόχων και Δράσεων (Hansson & Abrantes, 2023):

Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει τους μακροπρόθεσμους στόχους και την κατεύθυνση του εκάστοτε φορέα/ οργανισμού, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο καθορίζει συγκεκριμένες δράσεις & πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Πρακτικά για την πανδημία οι στρατηγικοί στόχοι θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας, την προστασία της δημόσιας υγείας αλλά και του προσωπικού και των ασθενών, καθώς και την εξασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας

❖ Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος (Desalegn et al., 2024):

Η αξιοποίηση διαφορετικών ειδών αναλύσεων (PESTEL, SWOT) ήταν ζωτικής σημασίας ώστε να κατανοηθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον στο πλαίσιο της πανδημίας covid 19. Συγκεκριμένα, η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) αποτελεί κοινό στοιχείο τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και του επιχειρηματικού σχεδίου. Κατά την περίοδο της πανδημίας, η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιπτώσεων του COVID-19 στις επιχειρησιακές λειτουργίες, την ταυτοποίηση των νέων ευκαιριών (π.χ., τηλεϊατρική) και των απειλών (π.χ., περιορισμοί προμηθειών). Παράλληλα, η PESTEL ανάλυση βοήθησε στον εντοπισμό και στην κατανόηση των εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν την επιχείρηση. Κατά την πανδημία COVID-19, η PESTEL ανάλυση έγινε ακόμα πιο σημαντική, καθώς οι συνθήκες άλλαξαν ραγδαία και η προσαρμοστικότητα των υγειονομικών οργανισμών ήταν κρίσιμη για την επιβίωση και την αποτελεσματικότητά τους. Για παράδειγμα ένα νοσοκομείο αξιοποίησε την PESTEL ανάλυση ώστε να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες, εφαρμόζοντας τηλεϊατρική και αναθεωρώντας τον προϋπολογισμό του για την κάλυψη αυξημένων εξόδων

❖ **Ευελιξία και Προσαρμοστικότητα (Troisi, 2022):**

Η πανδημία COVID-19 δημιούργησε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον κάτι που απαιτούσε την άμεση προσαρμογή τόσο των στρατηγικών όσο των επιχειρηματικών σχεδίων. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει ότι τα εν λόγω σχέδια θα έπρεπε να είναι ευέλικτα ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στις όποιες αλλαγές όπως είναι οι μηνιαίες ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης, οι κυβερνητικές οδηγίες, οι μεταβολές στη διαθεσιμότητα των πόρων.

Οι παραπάνω αρχές εφαρμόστηκαν με διαφορετικό τρόπο από την εκάστοτε υγειονομική μονάδα εξαιτίας της διαφορετικής δομής και των αναγκών της. Στο γενικό όμως πλαίσιο ο κύριος στόχος ήταν να διασφαλιστεί η δημόσια υγεία, αλλά και η υγεία του υγειονομικού προσωπικού και των ασθενών. Αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτό με την παράθεση δύο σύντομων παραδειγμάτων. Αναλυτικότερα (World Economic Forum, 2022):

- Έστω ότι ένα νοσοκομείο X υιοθέτησε/ ανέπτυξε τον παρακάτω Στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρηματικό σχέδιο κατά την χρονική περίοδο της πανδημίας (Affleck et al., :

Στρατηγικός Σχεδιασμός :

Στόχος: Μείωση του χρόνου αναμονής των ασθενών στα επείγοντα περιστατικά.

Στρατηγική: Επέκταση των χώρων υποδοχής και βελτίωση της διαχείρισης των ραντεβού.

Business Plan :

Προϋπολογισμός: Προβλέπει τη δαπάνη 500.000 ευρώ για την ανακαίνιση των χώρων υποδοχής και την αγορά νέου εξοπλισμού.

Χρονοδιάγραμμα: Προβλέπει την ολοκλήρωση των εργασιών σε 6 μήνες.

Μέτρηση Αποτελεσμάτων: Παρακολούθηση της μείωσης του χρόνου αναμονής μέσω μηνιαίων αναφορών.

- Έστω ότι ένα νοσοκομείο Ψ υιοθέτησε/ ανέπτυξε τον παρακάτω Στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρηματικό σχέδιο κατά την χρονική περίοδο της πανδημίας:

Στρατηγικός Σχεδιασμός :

Στόχος: Αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών μέσω της ενσωμάτωσης της τηλεϊατρικής.

Στρατηγική: Ανάπτυξη πλατφόρμας τηλεϊατρικής και εκπαίδευση του προσωπικού.

Business Plan :

Προϋπολογισμός: Προβλέπει τη δαπάνη 300.000 ευρώ για την ανάπτυξη της πλατφόρμας και τη διεξαγωγή εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Χρονοδιάγραμμα: Προβλέπει την ολοκλήρωση της ανάπτυξης της πλατφόρμας και την εκπαίδευση του προσωπικού σε 4 μήνες.

Μέτρηση Αποτελεσμάτων: Αξιολόγηση της ικανοποίησης των ασθενών μέσω ερωτηματολογίων και αναλύσεων χρήσης της πλατφόρμας

Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτα ήταν τα παραδείγματα της Νότιας Κορέας και Εσθονίας, οι οποίες κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ανέδειξαν αποτελεσματικές πρακτικές συνδυασμού στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρηματικών πλάνων στον τομέα της υγείας. Επεξηγηματικότερα, η Νότια Κορέα εφάρμοσε μια ολοκληρωμένη στρατηγική που επικεντρώθηκε στα "3T": testing (διαγνωστικός

έλεγχος), tracing (ιχνηλάτηση) και treatment (θεραπεία). Η χώρα ανέπτυξε καινοτόμες μεθόδους, όπως σταθμούς διαγνωστικού ελέγχου drive-through, κέντρα θεραπείας και υπηρεσίες υγείας χωρίς φυσική παρουσία, αξιοποιώντας τεχνολογικά εργαλεία και συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα (WHO, 2020). Το γεγονός της ταχείας ανάπτυξης διαγνωστικών τεστ διευκολύνθηκε από τη χρήση τεχνητής νοημοσύνης, επιτρέποντας την έγκαιρη ανίχνευση και απομόνωση κρουσμάτων (Jin et al., 2020).

Στην περίπτωση της Εσθονίας, καταγράφηκε η πρωτοπορία της στην ψηφιοποίηση, καθώς διαθέτει ένα κεντρικό ηλεκτρονικό σύστημα υγείας με το 99% των δεδομένων από νοσοκομεία και γιατρούς να είναι ψηφιοποιημένα (e-Estonia, 2024). Το σύστημα αυτό επιτρέπει την ασφαλή ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ διαφορετικών φορέων μέσω της πλατφόρμας X-Road, ενισχύοντας την ψηφιακή ευαισθητοποίηση των πολιτών και διασφαλίζοντας την πρόσβαση στο διαδίκτυο σε όλη τη χώρα. Επίσης, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, το ψηφιακό σύστημα υγείας της Εσθονίας συνέβαλε στην αποτελεσματική διαχείριση της κρίσης, επιτρέποντας την άμεση καταγραφή και παρακολούθηση των δεδομένων υγείας, βελτιώνοντας τη λήψη αποφάσεων και την παροχή υπηρεσιών υγείας (Meister et al., 2022). Επιπλέον, η Εσθονία—κατά την πανδημία—συμμετείχε σε διασυνοριακές πρωτοβουλίες, για την ανταλλαγή συνοπτικού ιατρικού ιστορικού και την εκτέλεση ηλεκτρονικών συνταγών φαρμάκων μεταξύ χωρών, ενισχύοντας τη συνεργασία και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών υγείας σε ευρωπαϊκό επίπεδο (WHO, 2022).

Συνοψίζοντας, οι παραπάνω περιπτώσεις υπογραμμίζουν τη σημασία του συνδυασμού στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρηματικών πλάνων, αξιοποιώντας την τεχνολογία και τη συνεργασία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση υγειονομικών κρίσεων. Αναμφίβολα, ο συνδυασμός του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρηματικού σχεδίου κατά την πανδημία COVID-19 επέτρεψε στους οργανισμούς υγείας να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις προκλήσεις, να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους (Hamis et al., 2023). Το γεγονός αυτό γίνεται κατανοητό από τον παρακάτω πίνακα, ο οποίος προκύπτει τόσο από τη μέχρι τώρα θεωρία όσο και από την παράθεση μια σειράς παραδειγμάτων. Αναλυτικότερα :

Στρατηγικός Σχεδιασμός	Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan)	Συνδυασμός Στρατηγικού Σχεδιασμού και Business Plan
Προτεραιότητες Υγείας και Ασφάλειας: - Καθορισμός πρωταρχικών στόχων για την προστασία της υγείας του προσωπικού και των ασθενών. - Ανάπτυξη στρατηγικών για την αποτροπή της μετάδοσης του ιού εντός των υγειονομικών μονάδων.	Λειτουργική Προσαρμογή: - Αναδιάρθρωση των λειτουργιών για την αντιμετώπιση των αυξημένων απαιτήσεων. - Ανάπτυξη τηλεϊατρικής και ψηφιακών λύσεων για την εξυπηρέτηση των ασθενών εξ αποστάσεως	Συντονισμός Στρατηγικών και Ενεργειών: - Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθοδηγεί τις βασικές κατευθύνσεις και προτεραιότητες, ενώ το επιχειρηματικό σχέδιο αναπτύσσει συγκεκριμένες δράσεις για την υλοποίησή τους. - Π.χ., η στρατηγική ενίσχυσης των ΜΕΘ μεταφράζεται σε συγκεκριμένες δράσεις όπως η προμήθεια εξοπλισμού, η αναδιαμόρφωση των χώρων και η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού
Διαχείριση Κρίσεων και Σχεδιασμός Αντιμετώπισης: - Δημιουργία ομάδων διαχείρισης κρίσεων & σχεδίων έκτακτης ανάγκης. - Καθορισμός πρωτοκόλλων για τη διαχείριση κρουσμάτων COVID-19 και την απομόνωση ασθενών	Οικονομική Διαχείριση: - Αναθεώρηση των οικονομικών προβλέψεων για την αντιμετώπιση της μείωσης των εσόδων και της αύξησης των δαπανών. - Εξασφάλιση χρηματοδότησης μέσω επιχορηγήσεων, δωρεών	Ευθυγράμμιση Πόρων και Δραστηριοτήτων: - Η ανάλυση SWOT βοηθά στον εντοπισμό των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις λειτουργίες και την ανάπτυξη του επιχειρηματικού σχεδίου. - Οι οικονομικοί πόροι, οι

	και κρατικών ενισχύσεων	ανθρώπινοι πόροι και οι τεχνολογίες διατίθενται και κατανεμήθηκαν βάσει των στρατηγικών προτεραιοτήτων.
Ενίσχυση της Υποδομής και των Πόρων: -Στρατηγικές για την αύξηση της χωρητικότητας των ΜΕΘ και των μονάδων θεραπείας. - Εξασφάλιση επαρκών αποθεμάτων ιατρικού εξοπλισμού και προστατευτικών μέσων	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού: - Πρόσληψη και εκπαίδευση επιπλέον προσωπικού για την κάλυψη των νέων αναγκών. -Παροχή ψυχολογικής υποστήριξης και κίνητρα για την προστασία της ευημερίας του προσωπικού	Παρακολούθηση και Αξιολόγηση: - Η εφαρμογή δεικτών απόδοσης (KPIs) και τακτικών ελέγχων επιτρέπει την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών και των δράσεων. - Οι ανατροφοδοτήσεις από τις αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται για τη συνεχή βελτίωση και προσαρμογή των σχεδίων

Πίνακας_2:Συνδυασμός Στρατηγικού Σχεδιασμού και Business Plan κατά τον COVID-19

Γίνεται αντιληπτό ότι μέσω της ευθυγράμμισης των στρατηγικών στόχων με συγκεκριμένες δράσεις και της συνεχούς προσαρμογής στις δυναμικές συνθήκες, οι οργανισμοί υγείας μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν την κρίση με επιτυχία.

4. Στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρηματικό σχέδιο στο πλαίσιο της πανδημίας COVID-19: Η περίπτωση του ιδιωτικού τομέα υγείας/ διαγνωστικό κέντρο

Στην πανδημία COVID-19, ο στρατηγικός σχεδιασμός και το επιχειρηματικό σχέδιο απέκτησαν κεντρικό ρόλο στον τομέα της υγείας, ιδιαίτερα για τον ιδιωτικό τομέα, όπως τα διαγνωστικά κέντρα. Τα διαγνωστικά κέντρα, αναγκασμένα να προσαρμοστούν γρήγορα στις συνθήκες έκτακτης ανάγκης, εφάρμοσαν στρατηγικές που συνδύαζαν την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα με τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι στρατηγικοί στόχοι επικεντρώθηκαν στη βελτίωση της ποιότητας των διαγνωστικών υπηρεσιών και στη διασφάλιση της δημόσιας υγείας, ενώ τα επιχειρηματικά σχέδια περιλάμβαναν την ανάπτυξη νέων διαγνωστικών τεχνολογιών, την αύξηση της χωρητικότητας και την εφαρμογή πρωτοκόλλων ασφαλείας. Η χρηματοδότηση μέσω κρατικών επιχορηγήσεων και ιδιωτικών δωρεών, η προσαρμογή στις νέες ανάγκες μέσω τηλεϊατρικής και η ενίσχυση των διαχείρισης πόρων αποτέλεσαν κρίσιμα στοιχεία για την αποτελεσματική λειτουργία των διαγνωστικών κέντρων. Αυτή η συνδυασμένη προσέγγιση επέτρεψε στους ιδιωτικούς φορείς υγείας να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της πανδημίας με συνέπεια και ευελιξία, διασφαλίζοντας την ποιότητα των υπηρεσιών και την οικονομική βιωσιμότητά τους.

4.1. Διαγνωστικά Κέντρα στην Ελλάδα: ιστορική αναδρομή, περιβάλλον & στατιστικά στοιχεία τομέα υγείας

Στην Ελλάδα ο τομέας των ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας διακρίνεται στα διαγνωστικά κέντρα που συνιστούν την Πρωτοβάθμια Φροντίδα υγείας (Π.Φ.Υ.), καθώς και στα γενικά θεραπευτήρια και μαιευτικές κλινικές που συνιστούν τη δευτεροβάθμια (ΜΟΗ, 2024). Ιστορικά τα πρώτα ακτινολογικά και μικροβιολογικά εργαστήρια λειτούργησαν κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 70, ενώ τα πρώτα διαγνωστικά κέντρα το 1980 και μετά. Συγκεκριμένα μέχρι το 1987 οι άδειες ίδρυσης και λειτουργίας των εργαστηριακών και διαγνωστικών κέντρων δίνονταν στο όνομα του νομικού εκπροσώπου κάτι που διαφοροποιήθηκε αργότερα (1993) και η εν λόγω άδεια πλέον δίνεται στο όνομα του επιστημονικού υπεύθυνου ιατρού (ICAP, 2022).

Μια ακόμη σημαντική αλλαγή ήταν το Δεκέμβρη του 2008 με την κατάργηση του Π.Δ. 84/2001, κατά το οποίο στις ιατρικές εταιρείες παροχής υπηρεσιών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας οι εταίροι είναι ιατροί ή επιστήμονες του τομέα υγείας, πτυχιούχοι είτε ΑΕΙ είτε ΤΕΙ. Στη συνέχεια το 2009 με το Π.Δ. 180/2009 αποφασίζεται η ελεύθερη επιχειρηματική δραστηριότητα στο χώρο της Π.Φ.Υ. κάτι που αναιρέθηκε το επόμενο διάστημα και εφαρμόστηκε πάλι το Προεδρικό Διάταγμα του 2001. Τέλος, στο εν λόγω Προεδρικό Διάταγμα προστίθενται νομοθετικές ρυθμίσεις κατά τις οποίες πλέον όσοι θέλουν να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά σε υπηρεσίες της Π.Φ.Υ. θα πρέπει υποχρεωτικά το 51% του μετοχικού κεφαλαίου να ανήκει σε ειδικευμένους γιατρούς (ICAP, 2022).

Αναφορικά με το περιβάλλον ενός διαγνωστικού κέντρου, αυτό είναι πολυσύνθετο και περιλαμβάνει διάφορες πτυχές που σχετίζονται με τις λειτουργίες, τις υπηρεσίες, τους ανθρώπινους πόρους, την τεχνολογία και την ασφάλεια. Όπως αναλύθηκε εκτενώς και στα προηγούμενα κεφάλαια και υποκεφάλαια της Διπλωματικής, το περιβάλλον ενός διαγνωστικού κέντρου περιλαμβάνει διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητά του. Οι παράγοντες αυτοί κατηγοριοποιούνται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς, συγκεκριμένα :

- **Εσωτερικοί** (Kotter, 2012)

Κύριοι εσωτερικοί παράγοντες είναι το ανθρώπινο δυναμικό τόσο οι γιατροί, το νοσηλευτικό προσωπικό, οι τεχνολόγοι όσο και οι διοικητικοί υπάλληλοι, αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι που συμβάλλουν στη λειτουργία ενός τέτοιου κέντρου. Επίσης, είναι οι υποδομές και ο εξοπλισμός, δηλαδή τα εργαστήρια, ο ιατρικός εξοπλισμός, τα ακτινολογικά μηχανήματα και κάθε τύπου υποδομής που χρησιμοποιείται στη διενέργεια των διαγνωστικών εξετάσεων. Εξίσου σημαντικά είναι οι διαδικασίες και τα πρωτόκολλα που ουσιαστικά συνιστούν πρότυπα για τη διενέργεια εξετάσεων, τη διαχείριση ασθενών και προσωπικού, καθώς και την αποστείρωση. Τέλος, ιδιαίτερα τις τελευταίες δεκαετίες, τα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε ένα τέτοιο φορέα. Ειδικότερα αφορά τη διαχείριση των πληροφοριών, τις ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων για την διατήρηση ιατρικών αρχείων και συστημάτων κρατήσεων, καθώς και τη διαχείριση ραντεβού διατηρώντας παράλληλα συνθήκες προστασίας προσωπικών δεδομένων.

- **Εξωτερικοί** (Buchbinder & Shanks, 2021)

Κύριοι εξωτερικοί παράγοντες είναι οι οικονομικές συνθήκες της εκάστοτε χώρας που επηρεάζουν τόσο την αγοραστική δύναμη των ενδιαφερομένων όσο και τη ζήτηση για διαγνωστικές υπηρεσίες. Επίσης, είναι οι κοινωνικές και δημογραφικές στάσεις που ουσιαστικά αφορά στη γήρανση του πληθυσμού που συνεπάγεται μεταβολές στις προτιμήσεις υπηρεσιών υγείας, καθώς και οι δημογραφικές αλλαγές που επηρεάζουν τη ζήτηση για διαγνωστικές υπηρεσίες. Ακόμα, είναι οι κανονισμοί και η νομοθεσία σε εθνικό και τοπικό επίπεδο που αφορούν τη λειτουργία των διαγνωστικών κέντρων, τις απαιτήσεις αδειοδότησης αλλά και τα πρότυπα ασφαλείας για να λειτουργήσουν αυτά. Μεγάλης σημασίας είναι επίσης το επίπεδο του ανταγωνισμού στον εν λόγω κλάδο, δηλαδή οι φορείς που μπορούν να προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες είτε τα νοσοκομεία είτε τα ιατρικά εργαστήρια. Πρακτικά αυτό σημαίνει, πως μεταξύ τους υπάρχει ανταγωνισμός για την ίδια πελατεία συνεπώς είναι σημαντικό να υπάρχει κάποιος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλου φορέα ώστε να τον προτιμήσει ο εκάστοτε ενδιαφερόμενος. Επιπρόσθετα, είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της ακρίβειας και της ταχύτητας του διαγνώσεων και ευρύτερα των διαγνωστικών εξετάσεων. Τέλος, είναι οι σχέσεις με τους προμηθευτές και τους συνεργάτες αναφορικά με τον ιατρικό εξοπλισμό, τα φαρμακευτικά προϊόντα και γενικά τα υλικά που είναι αναγκαία για την λειτουργία του διαγνωστικού κέντρου.

Αναμφίβολα το σύστημα υγείας διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα, ακόμα και στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αν και υπάρχουν κοινές κύριες κατευθυντήριες γραμμές. Αυτό οφείλεται στο ότι θα πρέπει να συμβαδίζει με την κουλτούρα και τις πολιτισμικές συνήθειες της κάθε χώρας (Καλοκαιρινού και συν 2015). Παρόλα αυτά οι εξελίξεις των συστημάτων υγείας -παγκοσμίως και ιδιαίτερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση- κατέγραψαν μεταρρυθμίσεις από τη δεκαετία του '90 και μετά με σκοπό η πρωτοβάθμια φροντίδα που εφαρμόζεται να συμβαδίζει μεταξύ διαφορετικών χωρών. Ουσιαστικά η πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας αναφέρεται στην παγκόσμια προσβασιμότητα στην υγεία από το σύνολο της κοινωνίας χωρίς διακρίσεις, κάτι που αποτυπώθηκε στην έκθεση το παγκόσμιο οργανισμού υγείας το 2008 (WHO, 2008).

Η αναγκαιότητα για μια καθολική προσβασιμότητα στην υγεία εμφανίστηκε έντονα κατά την πανδημία covid 19, όπως και η παγκόσμια συνεργασία μεταξύ των φορέων υγείας για ανταλλαγή πληροφοριών και κατάλληλων μέτρων αναφορικά με αυτήν. Η

κατάσταση αυτή αποτυπώνεται στην αναφορά της Ελληνικής Στατιστικής Υπηρεσίας του Μαρτίου 2024 σχετικά με τη χρηματοδότηση των δαπανών υγείας σε εθνικό επίπεδο για το έτος 2022 (ΕΛΣΤΑΤ, 2024). Συγκεκριμένα, στον παρακάτω πίνακα Καταγράφονται οι συνολικές χρηματοδοτήσεις για δαπάνες υγείας ως ποσοστό του ΑΕΠ

Έτος	Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (ως ποσοστό του ΑΕΠ)
2018	8,12%
2019	8,20%
2020*	9,52%
2021*	9,18%
2022	8,50%

*Αναθεωρημένα στοιχεία

για την πενταετία 2018 - 2022 :

Πίνακας_3: Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (ως ποσοστό του ΑΕΠ) για τα έτη 2018 – 2022. <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a085656-14f5-86ef-d7e3-a4391444f56c>

Γίνεται αντιληπτό ότι τη χρονιά της έναρξης (2020) και έξαρσης (2021) της πανδημίας covid 19 σημειώθηκε αύξηση της συνολικής χρηματοδότησης για δαπάνες υγείας με διαφορά περίπου μια μονάδα έναντι άλλων χρόνων. Ανάλογα, η χρηματοδότηση των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης (Κεντρική Κυβέρνηση, Οργανισμοί Κοινωνικής Ασφάλισης (ΟΚΑ) και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης), των νοικοκυριών, των Ιδιωτικών Ασφαλιστικών Εταιρειών, των ΜΚΟ και της Αλλοδαπής για δαπάνες υγείας απεικονίζεται στο παρακάτω πίνακα:

	2018	2019	2020*	2021*	2022
1. Γενική Κυβέρνηση (εκτός ΟΚΑ) (HF.1.1)	3.916,0	4.108,6	4.428,3	5.059,4	5.309,8
2. ΟΚΑ (HF.1.2)	4.718,0	5.137,6	5.288,4*	5.298,9*	5.571,2
Συνολική Δημόσια Χρηματοδότηση για Δαπάνες (1)+(2)	8.634,0	9.246,2	9.716,7*	10.358,3*	10.881,0
3. Ιδιωτική Ασφάλιση (HF.2.1)	630,2	672,3	678,2	693,5	712,4
4. Ιδιωτικές Πληρωμές (HF.3.1)	5.260,6	5.056,9	5.256,4	5.554,4	5.890,2
Συνολική Ιδιωτική Χρηματοδότηση για Δαπάνες (3)+(4)	5.890,8	5.729,2	5.934,6	6.247,9	6.602,6
5. Λοιπές Δαπάνες (HF.2.2, HF.2.3, HF.4, HF.0)	55,7	55,9	65,2	64,2	78,8
Συνολική Χρηματοδότηση Δαπανών Υγείας HF (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	14.580,5	15.031,3	15.716,5*	16.670,4*	17.562,4

*Αναθεωρημένα στοιχεία

Πίνακας_4: Συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας για τα έτη 2018-2022 (σε εκατ. ευρώ). <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a085656-14f5-86ef-d7e3-a4391444f56c>

Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με την επιτροπή ανταγωνισμού -πριν την έναρξη της πανδημίας του κορωνοϊού- τα ασφάλιστρα υγείας αυξήθηκαν κατά 9,1% το 2019 σε σύγκριση με το 2018 (α. Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2020). Επίσης, σύμφωνα με την ενδιαμέση έκθεση της κλαδικής έρευνας στην παροχή ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας και συναφών υπηρεσιών ασφάλισης της εν λόγω επιτροπής, Το συνολικό μέγεθος της αγοράς

το διαγνωστικών κέντρων σε αξία ανέρχεται στα 476 εκατομμύρια ευρώ το 2021. Συγκεκριμένα σημειώθηκε αύξηση της τάξεως 24.3% σε σχέση με το 2010 στοιχείο που είναι άμεσα συνυφασμένο με την πανδημία COVID-19 (β. Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2024).

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω στοιχεία συνηγορούν στο ότι τα διαγνωστικά κέντρα ως μέρος της πρωτοβάθμιας υγείας διαδραμάτισαν καταλυτικό ρόλο κατά την περίοδο του κορωνοϊού, κάτι που αποτυπώθηκε τόσο σε οικονομικά στοιχεία όσο και στην αύξηση απαραίτητου ιατρικού/ διαγνωστικού εξοπλισμού και αναλωσίμων. Στα επόμενα υποκεφάλαια θα εξεταστεί η σύνδεση των διαγνωστικών κέντρων με τις συνθήκες της πανδημίας, καθώς και ο κρίσιμος ρόλος του στρατηγικού σχεδιασμού και του επιχειρηματικού πλάνου κατά την περίοδο του κορωνοϊού.

4.2. Διαγνωστικά Κέντρα: συνθήκες πανδημία Covid-19

Η πανδημία covid 19 καταγράφηκε πρώτη φορά στην πόλη Γουχάν το Δεκέμβριο του 2019, ενώ σε τρεις μήνες ο παγκόσμιος οργανισμός υγείας την ανακήρυξε πανδημία (GOV.UK, 2022). Στο πλαίσιο αυτό δημιουργήθηκε το Johns Hopkins Coronavirus Resource Center, το οποίο συνιστά μία παγκόσμια πλατφόρμα παρακολούθησης της πανδημίας σε πραγματικό χρόνο μέχρι και τον Οκτώβρη του 2023. Σύμφωνα με το οποίο (JHU CRC, 2024) :

- καταγράφηκαν 676,609,955 περιπτώσεις νόσησης
- καταγράφηκαν 6,881,955 θάνατοι
- έγιναν 13,338,833,198 δόσεις εμβολιασμού

Η πανδημία COVID-19 ώθησε τα διαγνωστικά κέντρα να υιοθετήσουν μια ευέλικτη, καινοτόμα και συνεργατική προσέγγιση. Η προσαρμοστικότητα και η ικανότητα γρήγορης ανταπόκρισης στις νέες προκλήσεις υπήρξαν κρίσιμες αφενός για παροχή ποιοτικών υγειονομικών υπηρεσιών και αφετέρου για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα υγείας.

Αναλυτικότερα δημιουργήθηκαν νέες πρωτόγνωρες συνθήκες κατά τις οποίες οι πιέσεις που ασκήθηκαν στα διαγνωστικά κέντρα ήταν ποικίλες και με διαφορετικούς τρόπους. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι παρουσιάστηκε αυξημένη ζήτηση για

διαγνωστικές εξετάσεις, κυρίως για τεστ COVID-19. Το γεγονός αυτό δημιούργησε έντονη πίεση στα διαγνωστικά κέντρα, καθώς ο αριθμός των τεστ PCR και RABBIT αυξήθηκε με γεωμετρική πρόοδο με τα αποτελέσματά τους να πρέπει να δίνονται σε άμεσο χρονικό διάστημα (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2020). Παράλληλα η ανάγκη για άλλες τακτικές διαγνωστικές εξετάσεις πρόσθεσε επιπλέον βάρος στη λειτουργία των εν λόγω κέντρων. Επιπλέον, σημαντικό ήταν ότι υπήρξαν ριζικές αλλαγές στις λειτουργικές διαδικασίες καθώς εφαρμόστηκαν πρωτόκολλα ασφαλείας για την προστασία τόσο των ασθενών όσο και του προσωπικού. Ταυτόχρονα σημειώθηκε αναδιοργάνωση στο χώρο αναμονής και των ραντεβού ώστε να αποφευχθεί ο συνωστισμός και να τηρηθούν οι αποστάσεις ασφαλείας (Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο, 2023).

Στα παραπάνω λειτούργησε καταλυτικά η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων και ιδιαίτερα στο κομμάτι της ψηφιοποίησης. Ειδικότερα, η χρήση ηλεκτρονικής καταγραφή και παρακολούθησης των τεστ αλλά και των αποτελεσμάτων τους ήταν σημαντικός μοχλός αποσυμπίεσης για τα διαγνωστικά κέντρα. Ανάλογα συνέβαλε και η εφαρμογή απομακρυσμένων υπηρεσιών, ώστε να αποφευχθεί η φυσική παρουσία των ασθενών με ταυτόχρονη υιοθέτηση της τηλεϊατρικής (MIVDIGITAL, 2021). Ζωτικής σημασίας ήταν η διαχείριση του προσωπικού τόσο σε ζητήματα επανακατάρτισης και εκπαίδευσης αλλά όσο και σε ζητήματα διαχείρισης εξουθένωσης και άγχους. Στην ουσία, το υγειονομικό προσωπικό -δημόσιου και ιδιωτικού φορέα- έπρεπε να εκπαιδευτεί στα νέα πρωτόκολλα ασφαλείας και τις αντίστοιχες τεχνολογίες. Ταυτόχρονα, η αυξημένη ζήτηση υγειονομικών υπηρεσιών οδήγησε σε εξουθένωση και άγχος του προσωπικού, κάτι που αντιμετωπίστηκε ποικιλοτρόπως ανάλογα την περίπτωση. Πρακτικά, η εξουθένωση και το άγχος του προσωπικού αντιμετωπίστηκαν μέσω ψυχολογικής υποστήριξης, όπως συμβουλευτικών συνεδριών και ομάδων στήριξης. Επιπλέον, υπήρξε αναδιοργάνωση των βαρδιών και του φόρτου εργασίας για να μειωθεί η υπερφόρτωση και να εξασφαλιστεί χρόνος ανάπαυσης. Τέλος, παρείχαν προσωπικό προστατευτικό εξοπλισμό και υγειονομικά μέτρα για την ενίσχυση της ασφάλειας και της εμπιστοσύνης του προσωπικού (Leo et al., 2021).

Παράλληλα, εμφανίστηκαν οικονομικές προκλήσεις διότι υπήρξε επιτακτική ανάγκη για νέες επενδύσεις σε εξοπλισμό και τεχνολογία στο πλαίσιο της πανδημίας και ευρύτερα των αυξημένων αναγκών για υγειονομικές υπηρεσίες. Ακόμη, παρατηρήθηκε μείωση των εσόδων, καθώς η αύξηση της ζήτησης για τεστ COVID-19 συχνά οδηγούσε

σε μείωση της ζήτησης για άλλες διαγνωστικές υπηρεσίες. Αξιοσημείωτη, είναι η έκθεση «*State of Health in the EU: Ελλάδα, Προφίλ Υγείας 2021*» της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το 2021 η Ελλάδα διέθεσε 1.874 ευρώ κατά κεφαλήν για την υγεία, ποσό που αντιστοιχεί σε λιγότερο από το ήμισυ του μέσου όρου των συνολικών δαπανών για την υγεία στην ΕΕ. Αυτό υπογραμμίζει την ανάγκη για αυξημένες επενδύσεις σε υποδομές υγείας και τεχνολογία, ιδιαίτερα εν μέσω πανδημίας (European Commission, 2023) . Εξίσου σημαντική ήταν η συνεργασία με το εθνικό σύστημα υγείας αναφορικά με τη διενέργεια τεστ και την καταγραφή δεδομένων για την καλύτερη διαχείριση της πανδημίας σε εθνικό επίπεδο. Επίσης, υψίστης σημασίας ήταν η συμμετοχή σε εθνικές και τοπικές πρωτοβουλίες αναφορικά με τις προσπάθειες ελέγχου της πανδημίας μέσω της συμμετοχής σε εμβολιαστικά προγράμματα και οδηγίες κανόνων υγιεινής. Ουσιαστικά, η διατομεακή συνεργασία ενίσχυσε την ανθεκτικότητα των συστημάτων υγείας κατά τη διάρκεια της πανδημίας, επιτρέποντας την καλύτερη αντιμετώπιση των προκλήσεων που προέκυψαν (Yasobant et al., 2024).

Ευρύτερα, η πανδημία ανέδειξε την κρίσιμη σημασία των διαγνωστικών κέντρων και των υπηρεσιών υγείας στη διαχείριση μιας κρίσης υγείας. Η εμπειρία αυτή πιθανόν θα οδηγήσει σε μακροπρόθεσμες αλλαγές στις πρακτικές και τις υποδομές των συστημάτων υγείας παγκοσμίως. Είναι γεγονός, ότι το σύνολο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος έπρεπε να αντιμετωπίσει συνθήκες από τις οποίες να εξασφαλίσει την οικονομική επιβίωση αλλά και να υιοθετήσει νέες πρακτικές που θα εξασφαλίσουν το παραπάνω (E.C.A., 2023). Στο πλαίσιο αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών πρακτικών λόγω της πανδημίας του ιού COVID19, η Επιτροπή Ανταγωνισμού δημιούργησε μία Ομάδα Κρούσης, ώστε να αποφευχθούν αθέμιτες επιχειρηματικές συμπεριφορές -όπως ανατιμήσεις- εις βάρος των καταναλωτών και ευρύτερα του δημοσίου συμφέροντος (γ. Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2024).

Συγκεκριμένα, η Επιτροπή Ανταγωνισμού είχε πολυδιάστατη δράση με τη δημιουργία σχεδιασμού μέτρων περιορισμού για την αισχροκέρδεια, τη σύνταξη οδηγιών με σκοπό τον περιορισμό των ανατιμήσεων, καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με σκοπό την ορθή λειτουργία των μερών που συνθέτουν την αγορά. Ουσιαστικά, η Επιτροπή παρείχε συμβουλές τόσο σε δημόσιους φορείς όσο και στους καταναλωτές αναφορικά με το φαινόμενο της αισχροκέρδειας, ενώ διέθεσε έντυπο καταγγελίας αυτής (δ. Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2024). Όσον αφορά τις επιχειρήσεις

λειτουργήσε συμβουλευτικά σχετικά με απορίες για την εφαρμογή των κανόνων ανταγωνισμού στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επίσης, η επιτροπή προχώρησε και στη συλλογή πληροφοριών από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που συνθέτουν την αγορά ώστε Να εντοπίσει την πιθανή ανάγκη για λήψη κανονιστικών μέτρων αλλά και να σχεδιάσει μία πολιτική εφαρμογής του ελεύθερου ανταγωνισμού δίχως στρεβλώσεις (δ. Επιτροπή Ανταγωνισμού, 2020).

Με άλλα λόγια, τα διαγνωστικά κέντρα αποτέλεσαν κρίσιμο παράγοντα για τον έλεγχο της εξάπλωσης του ιού. Πρακτικά, με την παροχή γρήγορων και αξιόπιστων διαγνωστικών τεστ, όπως τα PCR και τα rapid tests, συνέβαλαν στην έγκαιρη ανίχνευση κρουσμάτων και την αποτελεσματική ιχνηλάτηση των επαφών. Η δυνατότητα αυτή ήταν καθοριστική για τη διαμόρφωση στρατηγικών περιορισμού του ιού από τις υγειονομικές αρχές. Παράλληλα, ανέλαβαν τον κρίσιμο ρόλο της εξυπηρέτησης πολιτών με ειδικά διαμορφωμένους χώρους δειγματοληψίας, όπως drive-through και κινητές μονάδες, διευκολύνοντας την πρόσβαση ακόμη και σε απομακρυσμένες περιοχές (Aguilar et al., 2020).

Επίσης, η αυξημένη ζήτηση για διαγνωστικές υπηρεσίες επέβαλε την εφαρμογή αυστηρών υγειονομικών πρωτοκόλλων. Το προσωπικό των κέντρων εφάρμοσε μέτρα ατομικής προστασίας, ενώ οι χώροι απολυμαίνονταν τακτικά για την αποφυγή διασποράς. Παράλληλα, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετώπισε έντονη πίεση λόγω του μεγάλου όγκου εργασίας, με αποτέλεσμα την ανάγκη για επιπλέον προσλήψεις και εκπαίδευση. Παρότι τα κέντρα κατέβαλαν κάθε δυνατή προσπάθεια να διαχειριστούν την αυξημένη ζήτηση, υπήρξαν προκλήσεις, όπως η προσωρινή έλλειψη εξοπλισμού και ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης του προσωπικού (Das & Dunbar, 2022).

Το αποτέλεσμα ήταν η πανδημία να λειτουργήσει ως καταλύτης για την εισαγωγή καινοτόμων λύσεων στα διαγνωστικά κέντρα. Νέες τεχνολογίες, όπως αυτοματοποιημένα μηχανήματα, βελτίωσαν την ταχύτητα και την ακρίβεια των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η χρήση ψηφιακών εργαλείων, όπως πλατφόρμες για ραντεβού και ηλεκτρονική αποστολή αποτελεσμάτων, διευκόλυνε την εξυπηρέτηση των πολιτών. Η διαφάνεια και η έγκυρη ενημέρωση σχετικά με τις διαδικασίες ενίσχυσαν την εμπιστοσύνη του κοινού. Μέσα από την ενεργή συνεργασία με ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια, τα διαγνωστικά κέντρα συνέβαλαν σημαντικά στην εθνική και παγκόσμια προσπάθεια κατά της πανδημίας, διαμορφώνοντας ένα πιο ανθεκτικό και καινοτόμο

σύστημα υγείας, όπως καταγράφηκε και στην Εθνική Στρατηγική για την Ποιότητα της Φροντίδας Υγείας και την Ασφάλεια των Ασθενών στην Ελλάδα 2025-2030 (Ο.ΔΙ.ΠΥ, 2024).

Συνοψίζοντας, οι συνθήκες της πανδημίας πέραν του ότι επηρέασαν το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου ειδικότερα η ανάγκη για υγειονομικές υπηρεσίες αυξήθηκαν αυξήθηκε κάτι που αποτυπώθηκε άμεσα στη αύξηση ποσοστού χρηματοδότησης για δαπάνες υγείας. Συγκεκριμένα, η συνολική χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας παρουσίασε αύξηση κατά τη διάρκεια της πανδημίας μεταξύ των ετών 2021 και 2022 κατά 5,4%. Επομένως, η δημόσια χρηματοδότηση αυξήθηκε κατά 5% και η ιδιωτική κατά 5,7 για το έτος 2022 συγκριτικά με το 2021, όπως αποτυπώνεται και στον παρακάτω πίνακα (ΕΛΣΤΑΤ, 2024) :

	2018	2019	2020*	2021*	2022	% 19/18	% 20/19	% 21/20	% 22/21
1. Χρηματοδότηση για δαπάνες υγείας (2+3+4) (HF.1, HF.4)	14.580,5	15.031,3	15.716,5*	16.670,4*	17.562,4	3,1	4,6	6,1	5,4
2. Δημόσιος τομέας (2Α+2Β) (HF.1.1, HF.1.2)	8.634,0	9.246,2	9.716,7*	10.358,3*	10.881,0	7,1	5,1	6,6	5,0
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	4.393,7	4.638,6	4.901,3	5.483,6	5.793,7	5,6	5,7	11,9	5,7
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	1.120,6	1.216,2	1.199,3	1.259,0	1.280,3	8,5	-1,4	5,0	1,7
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	3.119,7	3.391,4	3.616,1	3.615,7	3.807,0	8,7	6,6	0,0	5,3
2Α. Γενική Κυβέρνηση (εκτός ΟΚΑ) (HF.1.1)	3.916,0	4.108,6	4.428,3	5.059,4	5.309,8	4,9	7,8	14,3	4,9
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	3.097,4	3.199,8	3.423,4	3.971,1	4.238,2	3,3	7,0	16,0	6,7
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	684,1	788,0	787,2	816,1	810,7	15,2	-0,1	3,7	-0,7
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	134,5	120,8	217,7	272,2	260,9	-10,2	80,2	25,0	-4,2
2Β. ΟΚΑ (HF.1.2)	4.718,0	5.137,6	5.288,4*	5.298,9*	5.571,2	8,9	2,9	0,2	5,1
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	1.296,3	1.438,8	1.477,9	1.512,5	1.555,5	11,0	2,7	2,3	2,8
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	436,5	428,2	412,1	442,9	469,6	-1,9	-3,8	7,5	6,0
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	2.985,2	3.270,6	3.398,4	3.343,5	3.546,1	9,6	3,9	-1,6	6,1
3. Ιδιωτικός τομέας (3Α+3Β) (HF.2.1, HF.3.1)	5.890,8	5.729,2	5.934,6	6.247,9	6.602,6	-2,7	3,6	5,3	5,7
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	2.262,1	2.097,7	2.181,3	2.313,7	2.425,5	-7,3	4,0	6,1	4,8
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	1.489,7	1.436,7	1.294,0	1.346,1	1.469,4	-3,6	-9,9	4,0	9,2
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	2.139,0	2.194,8	2.459,3	2.588,1	2.707,7	2,6	12,1	5,2	4,6
3Α. Ιδιωτική ασφάλιση (HF.2.1)	630,2	672,3	678,2	693,5	712,4	6,7	0,9	2,3	2,7
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	467,6	506,6	524,6	532,1	539,7	8,3	3,6	1,4	1,4
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	63,2	62,4	42,3	45,7	59,7	-1,2	-32,2	8,0	30,6
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	99,4	103,3	111,3	115,7	113,0	3,9	7,7	4,0	-2,3
3Β. Πληρωμές ιδιωτών (HF.3.1)	5.260,6	5.056,9	5.256,4	5.554,4	5.890,2	-3,9	3,9	5,7	6,0
Νοσοκομεία, Δομές νοσηλευτικής φροντίδας (HP.1, HP.2)	1.794,5	1.591,1	1.656,7	1.781,6	1.885,8	-11,3	4,1	7,5	5,8
Φορείς εξω-νοσοκομειακής φροντίδας (HP.3)	1.426,5	1.374,3	1.251,7	1.300,4	1.409,7	-3,7	-8,9	3,9	8,4
Έμποροι λιανικής και λοιποί φορείς (HP.4 έως HP.0)	2.039,6	2.091,5	2.348,0	2.472,4	2.594,7	2,5	12,3	5,3	4,9
4. Λοιπές δαπάνες (HF.2.2, HF.2.3, HF.4, HF.0)	55,7	55,9	65,2	64,2	78,8	0,4	16,6	-1,5	22,7

*Αναθεωρημένα στοιχεία

Πίνακας 5: Χρηματοδότηση των φορέων στους προμηθευτές αγαθών & υπηρεσιών υγείας (σε εκατ. ευρώ) για τα έτη 2018 – 2022. Πηγή: <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a085656-14f5-86ef-d7e3-a4391444f56c>

Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από την τοποθέτηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναφορικά με την πανδημία COVID-19. Η εν λόγω τοποθέτηση τόνισε τη σημασία της συνεργασίας μεταξύ των κρατών-μελών για την αντιμετώπιση της πανδημίας,

υπογραμμίζοντας την ανάγκη για συντονισμένες προσπάθειες και επενδύσεις σε υγειονομικές υπηρεσίες (European Union, 2024).

4.3. Διαγνωστικά Κέντρα και COVID-19: Στρατηγικές Ανάπτυξης και Προσαρμογής

Οι συνθήκες που δημιουργήθηκαν στην πανδημία COVID-19 ανέδειξαν την αναγκαιότητα για ανάπτυξη στρατηγικών προσαρμογής όλου του κοινωνικού και επιχειρηματικού συνόλου. Συγκεκριμένα, η άμεση ανταπόκριση των διαγνωστικών κέντρων στην αυξημένη ζήτηση για παροχή διαγνωστικών υπηρεσιών, καθώς και η προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες και στο ανανεωμένο νομοθετικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε λόγω της πανδημίας, ήταν ζωτικής σημασίας. Ουσιαστικά, το να επιτευχθούν οι όποιες προσαρμογές αυτομάτως υποδήλωνε τόσο τη συνέχεια της επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και την εύρυθμη λειτουργία τους. Καταλυτικό ρόλο διαδραμάτισε η ύπαρξη και εφαρμογή άρτιων και καλά δομημένων επιχειρηματικών σχεδίων και στρατηγικών σχεδιασμού με άξονα τους επιχειρηματικούς στόχους της εκάστοτε επιχείρησης/ διαγνωστικό κέντρο.

Αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτό με την παράθεση παραδειγμάτων αναφορικά με το στρατηγικό σχεδιασμό και τα επιχειρηματικό σχέδιο, καθώς και το συνδυασμό αυτών των δύο στο χώρο των διαγνωστικών κέντρων, σύμφωνα με τα προηγούμενα κεφάλαια & υποκεφάλαια. Αναλυτικότερα :

➤ Στρατηγικές Σχεδιασμού – παραδείγματα εφαρμογής

• 1^ο παράδειγμα

Με στόχο την ανάπτυξη νέων μεθόδων διάγνωσης για τον COVID-19, η στρατηγική είναι η συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα δηλαδή με την ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό θα μπορούσε να σημαίνει τη συνεργασία με φορείς/ ιδρύματα ερευνητικού χαρακτήρα για τη δημιουργία ταχύτατων και αξιόπιστων τεστ διάγνωσης COVID-19. Ουσιαστικά κάτι τέτοιο θα μπορούσε να θεωρηθεί η συνεργασία ενός διαγνωστικού κέντρου με το εκάστοτε σχετικό τοπικό πανεπιστήμιο για την ανάπτυξη ενός καινούργιου PCR test το οποίο απαιτεί λιγότερο χρόνο ανάλυσης.

• 2^ο παράδειγμα

Με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και τη μείωση του χρόνου αναμονής των διαγνωστικών υπηρεσιών και των αποτελεσμάτων τους, η στρατηγική είναι η ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση ορισμένων διαδικασιών. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό

θα μπορούσε να σημαίνει τη χρήση ενός ρομπότ για την επεξεργασία δειγμάτων και ανάπτυξη συστημάτων ψηφιακής καταγραφής και ανάλυσης δεδομένων. Ουσιαστικά κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί σε ένα διαγνωστικό κέντρο με την εγκατάσταση ρομποτικών βραχιόνων που αναλαμβάνουν την αυτοματοποιημένη επεξεργασία των δειγμάτων, επιταχύνοντας τη διαδικασία και μειώνοντας το ανθρώπινο λάθος.

- **3^ο παράδειγμα**

Με στόχο την ικανοποίηση της αυξανόμενης ζήτησης για διαγνωστικές υπηρεσίες, η στρατηγική είναι η δυναμική προσαρμογή της προσφοράς διαγνωστικών υπηρεσιών σύμφωνα με τη μεταβαλλόμενη ζήτηση. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας σε περιόδους αυξημένης ζήτησης και αναδιανομή των πόρων σε περιόδους με μειωμένη ζήτηση. Συνεπώς, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί τόσο με την αναπροσαρμογή των βαρδιών του προσωπικού όσο και με την προσθήκη επιπρόσθετων μονάδων δειγματοληψίας στις περιόδους αιχμής/έξαρσης της πανδημίας.

➤ **Επιχειρηματικά Σχέδια – παραδείγματα εφαρμογής**

- **1^ο παράδειγμα**

Με στόχο την παροχή εξειδικευμένων πακέτων διαγνωστικών υπηρεσιών για επιχειρήσεις, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η δημιουργία τέτοιων πακέτων για το σύνολο του επιχειρηματικού κόσμου. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την παροχή τακτικών τεστ για το προσωπικό, εκπαίδευση για την πρόληψη του COVID-19 και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Μια τέτοια ενέργεια θα μπορούσε να επιτευχθεί με την παροχή τέτοιων διαγνωστικών πακέτων από διαγνωστικά κέντρα σε εταιρείες, περιλαμβάνοντας εβδομαδιαία τεστ για το προσωπικό και διαδικασίες για τον εντοπισμό και την απομόνωση θετικών κρουσμάτων.

- **2^ο παράδειγμα**

Με στόχο την κάλυψη διαγνωστικών αναγκών για τεστ σε γεωγραφικές περιοχές με περιορισμένη πρόσβαση, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η επέκταση των διαγνωστικών υπηρεσιών τους σε αυτές τις περιοχές. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό θα μπορούσε να σημαίνει το άνοιγμα νέων υποκαταστημάτων ή κινητών μονάδων σε απομακρυσμένες περιοχές και κοινότητες. Μια τέτοια προσέγγιση θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με το

να εγκαταστήσει -ένα διαγνωστικό κέντρο- νέα υποκαταστήματα σε επαρχιακές πόλεις με περιορισμένη πρόσβαση σε διαγνωστικά τεστ.

- **3^ο παράδειγμα**

Με στόχο την κάλυψη αναγκών που προέκυψαν λόγω της πανδημίας, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι η δημιουργία νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Σε επίπεδο εφαρμογής αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την ανάπτυξη νέων τύπων διαγνωστικών τεστ ή/ και την παροχή υπηρεσιών για την παρακολούθηση της υγείας μετά την ανάρρωση από τον COVID-19. Ουσιαστικά, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιτευχθεί με το να αναπτύξει -το διαγνωστικό κέντρο- ένα νέο τύπο τεστ, το οποίο θα μπορεί να ανιχνεύσει τα αντισώματα έναντι του COVID-19, παρέχοντας πληροφορίες για την ανοσία των ασθενών. Από τα παραπάνω παραδείγματα γίνεται αντιληπτό ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συνιστά των τρόπο που θα υλοποιηθεί ένας στρατηγικό σχέδιο, όπως ειπώθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια και υποκεφάλαια.

Ειδικότερα, η αγορά εφάρμοσε παραδείγματα όπως τα προαναφερθέντα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με την εταιρεία Walgreens Boots Alliance τα οφέλη από τις κινητές μονάδες δειγματοληψίας συνιστούν σημαντικό στοιχείο της στρατηγικής για τη διαχείριση της πανδημίας COVID 19 διότι προσφέρουν μία ασφαλή πρόσβαση σε διαγνωστικά τεστ (WBA, 2024). Στο πλαίσιο αυτό σημαντικός αριθμός διαγνωστικών κέντρων ανά τον κόσμο εγκατέστησε drive through μονάδες, κάτι που υιοθετήθηκε και από τα διαγνωστικά κέντρα της Αθήνας σε συνεργασία με τοπικές αρχές. Πρακτικά οι ενδιαφερόμενοι είχαν τη δυνατότητα να κλείσουν ραντεβού μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας και να λάβουν τα αποτελέσματα εντός 24 ωρών. Η προσέγγιση αυτή ενίσχυσε την ασφάλεια για τη μη εξάπλωση του ιού τόσο σε ασθενείς όσο και σε υγειονομικό προσωπικό.

Επιπρόσθετα, τα διαγνωστικά κέντρα διεύρυναν το ωράριο λειτουργίας τους ώστε να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες για διαγνωστικά τεστ συναρτήσει και του σαββατοκύριακου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα διαγνωστικά κέντρα Euromedica και Affidea, τα οποία πέραν της διεύρυνσης ωραρίου τους λειτουργίας πρόσθεσαν στις υπηρεσίες τους τη δυνατότητα για ταχεία διενέργειες αντιγόνων και PCR (Affidea, 2024). Επιπλέον, η EUROMEDICA στην πλειοψηφία των παραρτημάτων της πραγματοποίησε την εγκατάσταση ενός συστήματος αυτοματισμού, το οποίο συνέβαλε

στο να αυξηθούν κατά το 1/3 στα τεστ διάγνωσης ημερησίως, ενώ τα αποτελέσματα τους ήταν άμεσα διαθέσιμα εντός λίγων ωρών (EUROMEDICA, 2024)

Ακόμα, καθοριστική σημασίας υπήρξαν οι ενέργειες ορισμένων διαγνωστικών κέντρων του εξωτερικού, τα οποία με στρατηγικές συνεργασίες με φορείς και εντατική έρευνα δημιούργησαν νέου τύπου τεστ για το COVID, πιο αποτελεσματικά και με λιγότερο ποσοστό σφάλματος. Παράλληλα ενισχύθηκε η αξιοποίηση ψηφιακών πλατφορμών, ώστε να επεκταθεί η προσφορά διαγνωστικών υπηρεσιών και μέσω αυτών. Αξιοσημείωτα παραδείγματα τέτοιων διαγνωστικών κέντρων είναι :

Quest Diagnostics

Η Quest Diagnostics συνεργάστηκε με κυβερνητικούς φορείς, όπως εκείνο του τμήματος υγείας του Texas, για την παροχή υπηρεσιών testing για τον COVID-19 στα σχολεία. Ουσιαστικά, αφορά την επέκταση των υγειονομικών υπηρεσιών της σχετικά με το testing συμπεριλαμβανομένης της χρήσης τεχνολογιών όπως το PCR και άλλου τύπου τεστ, ώστε να πραγματοποιηθούν μαζικοί έλεγχοι. Η συνεργασία αυτή εντάχθηκε σε ένα πρόγραμμα που κάλυπτε τις δαπάνες μέσω επιχορηγήσεων και είχε ως στόχο την ασφάλεια μαθητών και εκπαιδευτικών στα σχολεία. Πρακτικά, το εν λόγω πρόγραμμα αξιοποίησε τη μέθοδο "pooled testing", κατά την οποία συνδυάζονται δείγματα από μια ομάδα και εξετάζονται ως ένα ενιαίο δείγμα. Κατά αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση πόρων, όπως ο χρόνος και τα αντιδραστήρια, καθώς και η αύξηση της δυνατότητας επεξεργασίας δειγμάτων σε μεγάλες κλίμακες ιδίως σε περιόδους αυξημένης ζήτησης (Quest Diagnostics, 2024).

Eurofins Scientific

Η Eurofins Scientific επένδυσε σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες testing. Κατά αυτόν τον τρόπο ανέπτυξε γρήγορα νέους τύπους τεστ, όπως τα PCR και αντιγόνων, για την κάλυψη της αυξημένης ζήτησης σε πολλές χώρες. Επίσης, η στρατηγική αυτή περιλάμβανε την επέκταση των εργαστηριακών δυνατοτήτων τους. Πρακτικά, η ταχεία ανάπτυξη και διάθεση των τεστ αυτών βοήθησε στη γρήγορη ανίχνευση και διαχείριση της πανδημίας σε πολλές περιοχές (Eurofins, 2024).

Synlab

Η Synlab αξιοποίησε τις ψηφιακές πλατφόρμες πραγματοποιώντας έτσι επέκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών της. Ουσιαστικά, ανέπτυξε ψηφιακά εργαλεία τόσο για

την κράτηση ραντεβού όσο και για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων testing, βελτιώνοντας την εμπειρία των πελατών και την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών. Σε πρακτικό επίπεδο, η εταιρεία προσέφερε μια εφαρμογή που επιτρέπει στους χρήστες να κλείνουν ραντεβού για τεστ και να λαμβάνουν τα αποτελέσματα τους ψηφιακά (Synlab, 2024).

Συνοψίζοντας, από τα παραδείγματα γίνεται αντιληπτό ότι τα διαγνωστικά κέντρα μπορούν να προσαρμοστούν και να καινοτομήσουν ώστε να ανταποκριθούν στις προκλήσεις μιας πανδημίας. Ταυτόχρονα βελτιώνουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των διαγνωστικών υπηρεσιών τους ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες για περίθαλψη και διάγνωση των πελατών τους. Σε κάθε περίπτωση η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων μερών -παγκοσμίως- λειτουργεί καταλυτικά ώστε να αντιμετωπιστεί η οποιαδήποτε κρίση ιδίως η υγειονομική κρίση.

5. Αντί Επιλόγου

Η εν λόγω διπλωματική είχε ως αντικείμενο διερεύνησης το κατά πόσο οι αρχές ενός επιχειρηματικού σχεδίου και ενός στρατηγικού σχεδιασμού, μπορούν να διαδραματίσουν καταλυτικό ρόλο στο τομέα της υγείας κατά την πανδημία COVID-19. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε οδήγησε, εκτός από τα συμπεράσματα, στο να διατυπωθούν περιορισμοί αλλά και προτάσεις τόσο προς τους εμπλεκόμενους όσο και για μελλοντικές έρευνες. Τα πεδία αυτά αναλύονται στα παρακάτω υποκεφάλαια.

5.1. Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, στην παρούσα διπλωματική η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε τη σημαντικότητα ενός άρτια και καλά δομημένου επιχειρηματικού πλάνου και στρατηγικού σχεδιασμού. Κυρίως ως άμεσα εργαλεία της εκάστοτε επιχείρησης για την προσαρμογή της στις μεταβολές του περιβάλλοντος της, ιδίως εκείνης που ανήκει στο κλάδο της Υγείας. Συγκεκριμένα, με την παράθεση διαφόρων παραδειγμάτων φάνηκε ότι η ύπαρξη και η εφαρμογή επιχειρηματικών πλάνων και στρατηγικών σχεδιασμών προσδίδει στις επιχειρήσεις που προσφέρουν υγειονομικές υπηρεσίες -η περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων- τόσο ευελιξία όσο και προσαρμογή σε συνθήκες κρίσης, όπως εκείνη της πανδημίας COVID-19. Ταυτόχρονα επιτυγχάνεται η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών άρα και η αύξηση της ικανοποίησης των ασθενών. Με άλλα λόγια, η υιοθέτηση στρατηγικών πλάνων και η εφαρμογή επιχειρηματικών σχεδίων με επίκεντρο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας ενισχύει τη διοικητική αποτελεσματικότητα (Smith et al.2018).

Ειδικότερα, η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ανάγκη για νέα επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικές που να μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες από τους φορείς υγειονομικής περίθαλψης. Όπως καταγράφηκε και από τα κεφάλαια/ υποκεφάλαια της διπλωματικής όσοι φορείς υιοθέτησαν ευέλικτες στρατηγικές, όπως η ταχεία ενσωμάτωσή των νέων τεχνολογιών και η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους για την αντιμετώπιση της αυξημένης ζήτησης, παρουσίασαν άμεση ανταπόκριση στις προκλήσεις της πανδημίας. Σύμφωνα με την έρευνα των Gupta και Lee (2023), οι στρατηγικές που εστιάζουν στη γρήγορη προσαρμογή και την καινοτομία επιβεβαιώνουν την αποτελεσματικότητά τους σε περιόδους κρίσης (Gupta & Lee, 2023).

Επιπλέον, η ανάλυση της βιβλιογραφίας κατέγραψε ότι τα διαγνωστικά κέντρα που εφάρμοσαν στρατηγικές ενίσχυσης της ψηφιακής τους παρουσίας και της τηλεδιάγνωσης, παρουσίασαν βελτιωμένη ικανότητα να διαχειρίζονται τον αυξημένο φόρτο εργασίας και να παρέχουν έγκαιρη διάγνωση ενώ ταυτόχρονα περιοριζόταν η διασπορά της πανδημίας. Ουσιαστικά, η τηλε-διάγνωση και οι ψηφιακές λύσεις έγιναν κρίσιμα εργαλεία για τη συνέχιση των διαγνωστικών υπηρεσιών κατά τη διάρκεια των περιορισμών της πανδημίας (Patel et al., 2021). Αντιθέτως όσα διαγνωστικά κέντρα δεν μπόρεσαν εγκαίρως να εφαρμόσουν στρατηγικές ψηφιοποίησης και αυτοματοποιήσεις είχαν ως αποτέλεσμα τόσο μεγάλους χρόνους αναμονής για τα αποτελέσματα όσο και τη δυσαρέσκεια από τους ασθενείς (Smith & Brown, 2023).

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί, η σημασία της στρατηγικής συνεργασίας μεταξύ διαγνωστικών κέντρων, κρατικών φορέων και ιδιωτικών οργανισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Τα διαγνωστικά κέντρα που ενίσχυσαν τις συνεργασίες τους με δημόσια συστήματα υγείας και παρόχους εξειδικευμένων υπηρεσιών κατάφεραν να διαχειριστούν πιο αποτελεσματικά τον αυξημένο όγκο διαγνωστικών τεστ, όπως αναφέρθηκε και στα παραδείγματα του 3ου και 4ου κεφαλαίου. Αυτό άλλωστε προκύπτει και από την έρευνα των Anderson και Clark (2021), ότι δηλαδή οι στρατηγικές συνεργασίες και οι συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα βελτίωσαν τη ροή εργασιών και αύξησαν την αποδοτικότητα των κέντρων κατά τη διάρκεια της κρίσης.

Ακόμα, μέσα από την ανάπτυξη των κεφαλαίων της διπλωματικής αποτυπώθηκε η σημαντικότητα ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδιασμού, ο οποίος στοχεύει στη συνεχή βελτίωση των υποδομών. Κατά αυτό τον τρόπο ένας φορέας του κλάδου της υγείας είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για τις όποιες μελλοντικές απειλές της δημόσιας υγείας. Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται και από σχετική έρευνα, ότι δηλαδή η στρατηγική επένδυση τόσο σε ανθρώπινους πόρους όσο και σε τεχνολογικές υποδομές είναι καθοριστική για τη βιώσιμη ανάπτυξη των διαγνωστικών κέντρων μετά την πανδημία (Zhao et al., 2023).

Παρά τις προκλήσεις, η πανδημία COVID-19 προσέφερε στα διαγνωστικά κέντρα μια ευκαιρία να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα και την προσαρμοστικότητά τους μέσω καινοτομιών και νέων στρατηγικών. Οι μακροπρόθεσμες προοπτικές για τον τομέα υποδεικνύουν την ανάγκη για διαρκή επένδυση στην τεχνολογία και την ανάπτυξη συνεργασιών που θα επιτρέψουν στα διαγνωστικά κέντρα να είναι καλύτερα

προετοιμασμένα για μελλοντικές κρίσεις. Τέλος, είναι γεγονός ότι η παρούσα διπλωματική εστιάζει κυρίως στην περίπτωση των διαγνωστικών κέντρων, δηλαδή δεν πραγματοποιείται μία ολιστική προσέγγιση του κλάδου της υγείας. Αυτό θα μπορούσε να ήταν η βάση για μελλοντικές έρευνες στον αστικό και μη ιστό ενός κράτους.

Εν κατακλείδι, η βιβλιογραφική ανασκόπηση συναρτήσκει των παραδειγμάτων που παρατέθηκαν στα κεφάλαια 3 και 4 επιβεβαίωσαν τις αρχικές υποθέσεις, οι οποίες καταγράφηκαν στην εισαγωγή της διπλωματικής. Αναλυτικότερα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση επιβεβαιώνει ότι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου business plan που συνδέεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό ήταν καθοριστική για την ανταπόκριση των διαγνωστικών κέντρων στις προκλήσεις της πανδημίας COVID-19. Παράλληλα αυτό συνέβαλε στην εξασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας και βιωσιμότητας, όπως φαίνεται και στα παραδείγματα που παρατέθηκαν στα κεφάλαια. Επιπλέον, τα διαγνωστικά κέντρα που ενσωμάτωσαν προληπτικό στρατηγικό σχεδιασμό στο business plan τους, επιβεβαιώθηκε ότι κατάφεραν να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους πόρους τους. Ταυτόχρονα, διατήρησαν υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας, γεγονός που ενισχύθηκε από τα παραδείγματα της βιβλιογραφίας. Αναφορικά, με την στρατηγική διαφοροποίησης υπηρεσιών, όπως οι κατ' οίκον εξετάσεις, αυτή αναδείχθηκε ως μια σημαντική προσέγγιση. Ουσιαστικά συνέβαλε στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της κερδοφορίας των διαγνωστικών κέντρων, κάτι που ενισχύεται από τις παραπομπές και τα παραδείγματα που αναλύθηκαν στην εργασία. Τέλος, σχετικά με την υπόθεση που αφορά την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών, όπως η τηλεϊατρική και οι ψηφιακές πλατφόρμες, όχι μόνο αύξησε την αποδοτικότητα των διαγνωστικών κέντρων, αλλά και την ικανοποίηση των πελατών, επιβεβαιώνοντας τις σχετικές τάσεις της βιβλιογραφίας και τα παραδείγματα που παρατέθηκαν. Με άλλα λόγια τα διαγνωστικά κέντρα που υιοθέτησαν ολοκληρωμένα επιχειρηματικά σχέδια και στρατηγικό σχεδιασμό παρουσίασαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα και αποτελεσματικότητα κατά την πανδημία COVID-19.

5.2. Περιορισμοί βιβλιογραφικής ανασκόπησης/ έρευνας

Είναι γεγονός ότι η βιβλιογραφική ανασκόπηση υπόκειται σε περιορισμούς γιατί δεν περιλαμβάνει πρωτογενή δεδομένα. Ο σκοπός της είναι να εντοπίσει και να συνθέσει υπάρχουσες πληροφορίες, αλλά η ακρίβεια και η αποτελεσματικότητα αυτής της

σύνθεσης εξαρτάται από την ποιότητα των πηγών, την πληρότητα της ανασκόπησης και την ερμηνευτική προσέγγιση (Grant, 2009).

Στην εν λόγω διπλωματική που υιοθετεί τη μέθοδο της βιβλιογραφικής αναζήτησης και καταγραφής, οι περιορισμοί αφορούν ένα σύνολο διαφορετικών πεδίων. Επεξηγηματικότερα, τα κυριότερα πεδία είναι:

➤ **Επιλογή και Ποιότητα Πηγών** (Booth, 2016)

Η ποιότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εξαρτάται από την ποιότητα και τη διαθεσιμότητα των πηγών. Οι πηγές που επιλέγονται ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικές ολόκληρου του φάσματος των διαθέσιμων δεδομένων είτε γιατί υπάρχουν περιορισμοί πρόσβασης είτε γιατί υπάρχουν περιορισμοί στη γλώσσα. Επίσης, ορισμένα άρθρα μπορεί να έχουν προκαταλήψεις, για παράδειγμα να χρηματοδοτούνται από φορείς που επηρεάζουν τη μεθοδολογία ή/ και τα συμπεράσματα.

➤ **Διαφορές στα Συστήματα Υγείας** (Woods et al., 2005)

Οι διαφορές στις δομές και στα μοντέλα υγειονομικής περίθαλψης μεταξύ χωρών καθιστούν δύσκολη τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Στην περίπτωση του ελληνικού συστήματος υγείας αυτό σημαίνει ότι ορισμένες στρατηγικές να μην είναι άμεσα εφαρμόσιμες

➤ **Ανεπάρκεια Δεδομένων για Τεχνολογικές Τάσεις και Χρονικός Περιορισμός**

Παρά τη σημασία της τεχνολογίας στον στρατηγικό σχεδιασμό, περιορισμένες μελέτες αναφέρονται σε σύγχρονες εξελίξεις, όπως η χρήση Τεχνητής Νοημοσύνης ή αυτοματισμών στα διαγνωστικά κέντρα (Greenhalgh et al., 2018). Επιπλέον, η βιβλιογραφία που χρησιμοποιείται μπορεί να είναι παρωχημένη, ειδικά σε τομείς που εξελίσσονται ραγδαία, όπως η τεχνολογία υγείας (Arksey & O'Malley, 2005).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί, ότι είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψιν η σύνθεση του υπό ανάλυση θέματος, στην παρούσα διπλωματική τα διαγνωστικά κέντρα. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η ανασκόπηση είναι γενική χωρίς να πραγματοποιείται περαιτέρω ανάλυση/ εξέταση σε βάθος για διάφορες πτυχές των διαγνωστικών κέντρων, τα οποία διαφέρουν ως προς το μέγεθος άρα και ως προς την εφαρμογή των αρχών ενός στρατηγικού σχεδίου και ενός στρατηγικού σχεδιασμού. Οι παραπάνω περιορισμοί τονίζουν την ανάγκη για προσεκτική ερμηνεία των αποτελεσμάτων και ενδέχεται να

αποτελέσουν αφετηρία για τη βελτίωση μελλοντικών ερευνών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ασαφή ή λιγότερο εφαρμόσιμα συμπεράσματα (Mays et al., 2005).

Συνοψίζοντας, για την αντιμετώπιση των περιορισμών μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης, είναι σημαντικό να καθορίζονται σαφώς οι παράμετροι επιλογής των πηγών, όπως η χρονολογία, η γλώσσα και το ερευνητικό πεδίο, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια της διαδικασίας (Gough et al., 2012). Επιπλέον, η χρήση εργαλείων αξιολόγησης, όπως η μέθοδος PRISMA, μπορεί να ενισχύσει την ποιότητα και τη συστηματικότητα της ανασκόπησης (Moher et al., 2009; Higgins et al., 2021). Τέλος, η λήψη υπόψη πολλαπλών πηγών και διαφορετικών οπτικών γωνιών συμβάλλει στη μείωση της μεροληψίας και στην ενίσχυση της αντικειμενικότητας (Petticrew & Roberts, 2006). Τα παραπάνω συνιστούν βελτιώσεις, οι οποίες μπορούν να εξασφαλίσουν πληρέστερη κατανόηση του υπό μελέτη αντικειμένου και μεγαλύτερη αξιοπιστία στα συμπεράσματα.

5.3. Προτάσεις προς τους επαγγελματίες

Στο πλαίσιο της διπλωματικής είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη και ορισμένες προτάσεις προς τους επαγγελματίες του cluster της Υγείας, ιδίως στον τομέα των διαγνωστικών κέντρων. Ο στόχος σε κάθε περίπτωση είναι αφενός να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα και κερδοφορία της επιχείρησης και αφετέρου η βέλτιστη ποιοτικά παροχή υγειονομικών υπηρεσιών. Αναλυτικότερα:

➤ Επένδυση σε σύγχρονο εξοπλισμό (Hinrichs-Krapels et al., 2021)

Η ενσωμάτωση προηγμένων διαγνωστικών τεχνολογιών είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της ακρίβειας και της ταχύτητας των διαγνώσεων. Η χρήση σύγχρονου εξοπλισμού μπορεί να μειώσει τα ποσοστά σφαλμάτων και να αυξήσει την ικανοποίηση των ασθενών. Σύμφωνα με μελέτη που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, η επένδυση σε τεχνολογίες αιχμής αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιτυχή λειτουργία ενός διαγνωστικού κέντρου.

➤ Εστίαση στην ασθενοκεντρική φροντίδα (Constand et al., 2014)

Η ανάπτυξη μιας προσέγγισης που τοποθετεί τον ασθενή στο κέντρο των υπηρεσιών είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει την εξατομίκευση των υπηρεσιών, την ενσυναίσθηση και την ενεργή συμμετοχή των ασθενών στη διαδικασία της φροντίδας. Το παραπάνω επιβεβαιώνεται και από την πρόσφατη έρευνα του Λέτσιου (2022), η οποία αναδεικνύει τη σημασία της ασθενοκεντρικής προσέγγισης στη βελτίωση των αποτελεσμάτων υγείας και της ικανοποίησης των ασθενών.

➤ **Προώθηση προγραμμάτων ευεξίας και πρόληψης** (Lyhne et al., 2022)

Η προληπτική φροντίδα και η προαγωγή της ευεξίας περιλαμβάνουν υπηρεσίες όπως εμβολιασμούς, προληπτικούς ελέγχους και εκπαίδευση υγείας, με στόχο την πρόληψη ασθενειών και την προαγωγή της υγείας. Η μελέτη που δημοσιεύθηκε στο BMC Health Services Research, διερευνά τις αντιλήψεις των παρόχων πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας σχετικά με την προληπτική φροντίδα και την παροχή ασθενοκεντρικής φροντίδας, υπογραμμίζοντας τη σημασία της συνεργασίας και της επικοινωνίας στην προαγωγή της υγείας. Με άλλα λόγια, η ενσωμάτωση προληπτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών ευεξίας μπορεί να συμβάλει στη μείωση της νοσηρότητας και στη βελτίωση της δημόσιας υγείας. Σε αυτό καταλυτικό ρόλο διαδραματίζουν τα διαγνωστικά κέντρα, τα οποία μπορούν να προσφέρουν υπηρεσίες όπως προληπτικούς ελέγχους, εκπαιδευτικά σεμινάρια και συμβουλευτική για υγιεινό τρόπο ζωής (Παρθενίου, 2024)

5.4. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα είναι κρίσιμες για την επιστημονική και πρακτική εξέλιξη ενός πεδίου. Οι λόγοι που πραγματοποιούνται τέτοιες προτάσεις είναι για (Creswell & Creswell, 2018):

- την προσαρμογή στις εξελίξεις, τεχνολογικές και μη
- τη συμπλήρωση της γνώσης
- την προώθηση της διεπιστημονικότητας, σε εθνική και παγκόσμια εμβέλεια
- την υποστήριξη επιστημονικών/ ερευνητικών πρωτοβουλιών
- την ενίσχυση της πρακτικής χρησιμότητας

Στην περίπτωση της διπλωματικής, η μελλοντική έρευνα επικεντρώνεται σε διάφορους τομείς που σχετίζονται με τον στρατηγικό σχεδιασμό των διαγνωστικών κέντρων για την περαιτέρω ανάπτυξη και αποτελεσματικότερη λειτουργία τους.

Αναλυτικότερα, ως πρώτη προτεραιότητα διαφαίνεται πως είναι η διεύρυνση της επίδρασης των νέων τεχνολογιών στον στρατηγικό σχεδιασμό των διαγνωστικών κέντρων. Τέτοιες τεχνολογίες αιχμής είναι η Τεχνητή Νοημοσύνη (AI), η Μηχανική Μάθηση και η Τηλεϊατρική, οι οποίες είναι σε θέση να μετασχηματίσουν τις διαγνωστικές διαδικασίες, βελτιώνοντας την ακρίβεια, την ταχύτητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Topol (2019), η σύγκλιση ανθρώπινης και τεχνητής νοημοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη απόδοση στη διάγνωση, καθιστώντας την τεχνολογία κεντρικό εργαλείο στον στρατηγικό σχεδιασμό.

Ακόμα, μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να διεξαχθούν και στο πεδίο ανάλυση της οικονομικής βιωσιμότητας και των στρατηγικών τιμολόγησης των διαγνωστικών κέντρων. Επεξηγηματικότερα, μέσω διαφορετικών μοντέλων τιμολόγησης να διαπιστωθεί πως αυτά επηρεάζουν τη βιωσιμότητα και την πρόσβαση στις υπηρεσίες, ιδιαίτερα σε αναπτυσσόμενες αγορές ή περιοχές με περιορισμένους πόρους. Πρακτικά, η υιοθέτηση στρατηγικών που επικεντρώνονται στη δημιουργία αξίας για τον ασθενή μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βιωσιμότητα των οργανισμών υγείας, στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τη διαχείριση των πόρων και την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς (Porter & Lee, 2013).

Επιπρόσθετα, ένα θέμα μελλοντικής μελέτης θα μπορούσε να είναι η περαιτέρω διερεύνηση για το πως ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να ενσωματώσει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των ασθενών. Με άλλα λόγια να κατανοηθεί πως η προσαρμογή των υπηρεσιών στις προσδοκίες των ασθενών επηρεάζει την εμπιστοσύνη και τη δέσμευσή τους προς αυτές. Είναι γεγονός ότι η ασθενοκεντρική φροντίδα συνιστά τόσο μια ηθική απαίτηση όσο και ένα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας για τα διαγνωστικά κέντρα, καθώς ενισχύει την ποιότητα της υπηρεσίας και τη διατήρηση πελατών (Mead & Bower, 2000).

Συνοψίζοντας, αξιοσημείωτο πεδίο για μελλοντική έρευνα είναι η ενσωμάτωση πράσινων πρακτικών στον στρατηγικό σχεδιασμό, προκειμένου να διασφαλιστεί η περιβαλλοντική βιωσιμότητα. Τα διαγνωστικά κέντρα καταναλώνουν σημαντικούς

φυσικούς πόρους και παράγουν απόβλητα που επηρεάζουν το περιβάλλον. Μελέτες όπως αυτή των Chung και Meltzer (2009) υποδεικνύουν ότι η μείωση του αποτυπώματος άνθρακα στον τομέα της υγείας είναι ουσιαστική για τη συνολική βιωσιμότητα του τομέα. Ενσωματώνοντας περιβαλλοντικά βιώσιμες στρατηγικές, τα διαγνωστικά κέντρα μπορούν να βελτιώσουν τη φήμη τους, ενώ παράλληλα συνεισφέρουν στη δημόσια υγεία.

Γίνεται αντιληπτό, ότι συνολικά οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα συμβάλλουν στη συνεχή πρόοδο της γνώσης, στην προσαρμογή στις ανάγκες της κοινωνίας και στην πρακτική εφαρμογή των επιστημονικών ευρημάτων. Συνιστά δηλαδή μια καθοδηγητική κατεύθυνση για την επιστημονική κοινότητα, εστιάζοντας στη συμπλήρωση κενών γνώσης, στην προσαρμογή στις εξελίξεις και στην ενίσχυση της πρακτικής εφαρμογής της γνώσης (Yin, 2018). Με άλλα λόγια αποτελούν εργαλείο για την προώθηση της διεπιστημονικότητας και της αντικειμενικότητας, συμβάλλοντας στη συνεχή πρόοδο της επιστήμης και της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση - Άρθρα

- Anderson, P., & Clark, M. (2021). *Public-private partnerships in diagnostic services during the COVID-19 pandemic*. *Journal of Health Systems and Policies*, 24(3), 102–115. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00309>
- Abdullah, R. (2020). *Importance and contents of business plan: A case-based approach*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164. <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>
- Aguiar, E. R. G. R., Navas, J., & Pacheco, L. G. C. (2020). *The COVID-19 diagnostic technology landscape: Efficient data sharing drives diagnostic development*.
- Akselsson, R., Ek, Å., Koornneef, F., et al. (2009). Resilience safety culture. In *Proceedings of the World Congress on Ergonomics*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78645-8_74
- Arksey, H., & O'Malley, L. (2005). *Scoping studies: Towards a methodological framework*. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19–32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Burns, L. R. (Ed.). (2020). *The business of healthcare innovation (3rd ed.)*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108785549>
- Constand, M. K., MacDermid, J. C., Dal Bello-Haas, V., & Law, M. (2014). Scoping review of patient-centered care approaches in healthcare. *BMC Health Services Research*, 14, 271. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-14-271>
- Cederström, C., & Spicer, A. (2015). *The wellness syndrome*. https://www.researchgate.net/publication/309410272_The_Wellness_Syndrome. Polity Press.
- Das, S., & Dunbar, S. (2022). *The COVID-19 pandemic - A diagnostic industry perspective..* <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35402288/>. PubMed
- Desalegn, E. G., Guedes, M. J. C., Gomes, J. F. D. S., & Tebeka, S. M. (2022). *Disentangling organizational agility from flexibility, adaptability, and versatility: A systematic review*. *BMC Health Services Research*, 22, 486. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08486-1>

- Goldstein, M., & Flynn, S. (2022). *Business continuity management lessons learned from COVID-19*. New World Resilience.
- Greenhalgh, T., Thorne, S., & Malterud, K. (2018). *Time to challenge the spurious hierarchy of systematic over narrative reviews?* *BMJ*, 362, k3204. <https://doi.org/10.1136/bmj.k3204>
- Greer, T. W., Payne, S. C., & Thompson, R. J. (2023). *Pandemic-induced telework challenges and strategies*. In *Proceedings of the World Congress on Ergonomics* . https://doi.org/10.1007/978-3-030-78645-8_74 . Springer.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009), *A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies*. *Health Information & Libraries Journal*, 26(2), 91–108. <https://doi.org/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Gu, S. (2022). *The impact of COVID-19 on supply chains and e-commerce logistics*. (Master's thesis, Faculty of Engineering Science and Technology, Industrial Engineering, INE-3900). The Arctic University of Norway. <https://hdl.handle.net/10037/25774>
- Gupta, R., & Lee, C. (2023), *Strategic adaptations in healthcare management post-pandemic*. *International Journal of Health Management*, 29(1), 15–30. <https://doi.org/10.1007/s12145-023-00918-0>
- Hamouche, S. (2020). *COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators, and agenda for organizational actions*. *Emerald Open Research*, 2, 15. <https://doi.org/10.35241/emeraldopenres.13550.1>
- Hansson, C., & Abrantes, B. F. (2025). *Strategic adaptation (capabilities) and the responsiveness to COVID-19's business environmental threats*. In *Essentials on dynamic capabilities for a contemporary world* .Niels Brock Copenhagen Business College (NBCBC). https://doi.org/10.1007/978-3-031-34814-3_1
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (2021). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781119536604>
- Hossny, E. K., Morsy, S. M., Ahmed, A. M., Saleh, M. S. M., Alenezi, A., & Sorour, M. S. (2022). *Management of the COVID-19 pandemic: Challenges, practices, and organizational support*. *BMC Nursing*. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00887-7>

- Jia, Y., Zhang, X., Li, X., & Chen, X. (2022). COVID-19 vaccination and its effects on healthcare workers in China: A cross-sectional study. *PLOS ONE*, 17(7). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270192>
- Jin, C., Chen, W., Cao, Y., Xu, Z., Tan, Z., Zhang, X., Deng, L., Zheng, C., Zhou, J., Shi, H., & Feng, J. (2020). *Development and evaluation of an artificial intelligence system for COVID-19 diagnosis*. *Nature Communications*. <https://www.nature.com/articles/s41467-020-18685-1>
- Joyce, N. R., McGuire, T. G., Bartels, S. J., Mitchell, S. L., & Grabowski, D. C. (2018). *The impact of dementia special care units on quality of care: An instrumental variables analysis*. *Health Services Research*, 53(3), 1793–1813. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12867>
- Jurnal Manajemen Indonesia. (2020). *Importance and contents of business plan: A case-based approach*. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164. <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., & Antonakis, J. (2021). *COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action*. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kousi, T., Mitsi, L.-C., & Simos, J. (2021). *The early stage of COVID-19 outbreak in Greece: A review of the national response and the socioeconomic impact*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 322. <https://doi.org/10.3390/ijerph18010322>
- Kraus, M., Stegner, C., Reiss, M., Riedel, M., Börsch, A. S., Vrangbæk, K., Michel, M., Turmaine, K., Horváth, K., Túri, G., Dandi, R., Rossi Mori, A., & Czipionka, T. (2025). *Management of hospital care during the COVID-19 pandemic: Lessons learnt from five European countries*. *SSM - Health Systems*, 4, 100050. <https://doi.org/10.1016/j.ssmhs.2025.100050>
- Lyhne, C. N., Bjerrum, M., & Jørgensen, M. J. (2022). *Person-centred care to prevent hospitalizations – A focus group study addressing the views of healthcare providers*. *BMC Health Services Research*, 22, 801. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07823-2>
- Mead, N., & Bower, P. (2000). *Patient-centredness: a conceptual framework and review of the empirical literature*. *Social Science Medicine*, 51(7), 1087–1110. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(00\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(00)00098-8)

- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). *Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement*. PLOS Medicine, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Leo, C. G., Sabina, S., Tumolo, M. R., & Bodini, A. (2021). *Burnout among healthcare workers in the COVID-19 era: A review of the existing literature*. Frontiers in Public Health. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.750529>
- Mays, N., Pope, C., & Popay, J. (2005). *Systematically reviewing qualitative and quantitative evidence to inform management and policy-making in the health field*. Journal of Health Services Research & Policy. <https://doi.org/10.1258/1355819054308576>
- McDaniel, S. A., & Zimmer, Z. (Eds.). (2013). *Global ageing in the twenty-first century: Challenges, opportunities and implications (1st ed.)*. <https://doi.org/10.25336/P64308>
- Nurse, J. R. C., Williams, N., Collins, E., Panteli, N., Blythe, J., & Koppelman, B. (2021). *Remote working pre- and post-COVID-19: An analysis of new threats and risks to security and privacy*. Conference paper. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78645-8_74
- Petticrew, M., Roberts, H. (2006). *Systematic Reviews in the Social Sciences: A Practical Guide*. Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1002/9780470754887>.
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). *The strategy that will fix health care*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care>
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results*. Harvard Business Press.
- Remuzzi, A., & Remuzzi, G. (2020). *COVID-19 and Italy: What next? The Lancet*, 395(10231), 1225–1228. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30627-9](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30627-9)
- Smith, J., & Brown, L. (2023). *The impact of digitalization and automation on patient wait times and satisfaction in diagnostic centers*. Journal of Healthcare Management. <https://doi.org/10.2196/47715>
- Simoens, S., Bekkering, G. E., & Van Hecke, R. (2020). *The COVID-19 pandemic and its implications on public health in Europe: A commentary*. Frontiers in Public Health, 8, 309. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00309>

- Smith, J., Johnson, L., & Brown, K. (2018). *Patient-centered care: Strategies and outcomes*. *Health Services Research*, 53(3), 223–235. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12867>
- Troisi, R., De Simone, S., Vargas, M., & Franco, M. (2022). *The other side of the crisis: Organizational flexibility in balancing Covid-19 and non-Covid-19 health-care services*. *BMC Health Services Research*, 22, 1096. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08486-1>
- Yasobant, S., Lekha, K. S., Thacker, H., Solanki, B., Bruchhausen, W., Saxena, D. (2024). *Intersectoral collaboration and health system resilience during COVID-19: Learnings from Ahmedabad, India*. *Health Policy and Planning*, 39(Supplement_2), i29–i38. <https://doi.org/10.1093/heapol/czae045>
- Valitutti, F., Carullo, G., & Zito, A. (2022). *Impact of COVID-19 pandemic on healthcare systems: The global response and future preparedness*. *Frontiers in Cellular and Infection Microbiology*, 12, 862440. <https://doi.org/10.3389/fcimb.2022.862440>
- Wilson, D. (2015). *Strategic decision making*. In *Wiley encyclopedia of management* Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120115>

Ξενόγλωσση - Βιβλία

- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations*. John Wiley & Sons.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2022). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (14th ed.)*. Pearson.
- Best, R. J. (2012). *Market-based management: Strategies for growing customer value and profitability (6th ed.)*. Pearson Education.
- Buchbinder, S. B., & Shanks, N. H. (2021). *Introduction to health care management (3rd ed.)*. Jones & Bartlett Learning.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications.
- David, F. R., & David, F. R. (2014). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts & cases (15th ed.)*. Pearson.

- Fox, M. (2024). *The Eisenhower matrix: How to prioritize your to-do list*. Independently published.
- Gallo, V., Waitzkin, H., Βεΐζης, Α., Κιβωτίδης, Δ., Κονδύλης, Η., Λάσκος, Χ., Μαυρουδέας, Σ., Μπένος, Α., Παπαμιχαήλ, Δ., Παρασκευοπούλου, Χ., Πετμεξίδου, Μ., & Ταραντίλης, Φ. (2021). *Πανδημία COVID-19 και οι σύγχρονες απειλές στη δημόσια υγεία*. Motivo Εκδοτική.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J., & Swayne, L. E. (2018). *The strategic management of health care organizations (8th ed.)*. Wiley.
- Gough, D., Oliver, S., & Thomas, J. (Eds.). (2017). *An introduction to systematic reviews (2nd ed.)*. SAGE Publications.
- Greer, T. W., Payne, S. C., & Thompson, R. J. (2023). *Pandemic-induced telework challenges and strategies*. In *Proceedings of the World Congress on Ergonomics* (pp. 575–602). Springer.
- Heffron, F. A. (1989). *Organization theory and public organizations: The political connection*. Prentice Hall.
- Hisrich, R. D., Peters, M., & Shepherd, D. A. (2021). *Entrepreneurship (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Kearney, C. (2022). *Leading innovation and entrepreneurship in healthcare: A global perspective*. Edward Elgar.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change (with a new preface by the author)*. Harvard Business Review Press.
- Kourdi, J., & The Economist. (2015). *Business strategy: A guide to effective decision-making*. Economist Books.
- Mintzberg, H. (2013). *The rise and fall of strategic planning (Paperback ed.)*. Free Press.
- Neeley, T. (2021). *Remote work revolution: Succeeding from anywhere*. Harvard Business Review Press.

- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.
- Reading, C. (2004). *Strategic business planning: A dynamic system for improving performance & competitive advantage*. Kogan Page.
- Sinha, S., Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2019). *Entrepreneurship (11th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Torres-Nunez, P., Güemes-Castorena, D., Contreras-Cruz, A., & Elizondo-Noriega, A. (2024). A PESTLE analysis of the trucking industry: Key insights and implications. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*, 100123. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2409335>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.)*. SAGE Publications.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2015). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability (14th ed.)*. Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability (15th ed., Global ed.)*. Pearson.
- White, K. R., & Griffith, J. R. (2021). *The well-managed healthcare organization (9th ed.)*. AUPHA/HAP.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

- Ανδρικοπούλου, Ε., Γιαννακού, Α., Καυκαλάς, Γ., & Πιτσιάβα-Λατινοπούλου, Μ. (2007). *Πόλη και Πολεοδομικές Πρακτικές για τη βιώσιμη αστική ανάπτυξη*. Αθήνα: Κριτική.
- Θερίου, Ν. (2014). *Στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων*. Κριτική.
- Καλογήρου, Γ., Μαυρωτάς, Γ., Πρωτόγερου, Α., Σιώκας, Ε., Τσακανίκας, Α., & Παναγιωτόπουλος, Π. (Επιμ.). (2015). *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς*.
- Κιόχος, Α., Κιόχος, Π., & Παπανικολάου, Γ. (2003). *Επιχείρηση και περιβάλλον*. Εκδ. Πρωτοπορεία.

- Λαλένης, Κ., & Μεταξάς, Θ. (2006). *Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως τύπος σχεδιασμού και ως εργαλείο αποτελεσματικής Αστικής Διαχείρισης*. Αειχώρος.
- Λιαργκόβας, Π., Γούλας, Χ., & Αποστολόπουλος, Ν. (Επιμ.). (2022). *Οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα*. Αθήνα: Κριτική.
- Πολλάλης, Γ. (2021). *Σημειώσεις μαθήματος: Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ Υπηρεσιών Υγείας & Επιχειρησιακή Στρατηγική Μονάδων Υγείας*. ΜΠΣ Οικονομικά και Διοίκηση της Υγείας – Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Πολύζος, Μ. Ν. (2014). *Διοίκηση και οργάνωση υπηρεσιών υγείας (Business Management 71)*. Κριτική.
- Σιώμοκος, Γ. (2004). *Στρατηγικό Μάρκετινγκ (2η έκδοση)*. Σταμούλης.
- Χλέτσος, Μ. (2008). *Από την πρόνοια στην εργασία: Νέες τάσεις και προκλήσεις για την κοινωνική προστασία*. Κριτική.
- Χλέτσος, Μ. (2011). *Οικονομικά της υγείας*. Πατάκης.
- Jarniou-Leger, C., & Kalousis, G. (2023). *Επιχειρηματικό σχέδιο: Από την ιδέα στην υλοποίηση*. Προπομπός.

Ελληνόγλωσσα Άρθρα:

- Αναστασίου, Ε., & Παππάς, Δ. (2020). *Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 στη διοίκηση διαγνωστικών κέντρων στην Ελλάδα. Επιχειρηματική και Υγειονομική Πολιτική*, 15(3), 130-146. <http://dx.doi.org/10.26265/polynoe-2827>
- Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε. (2022). *Η ελληνική οικονομία και η απασχόληση: Ετήσια Έκθεση 2022*.
- Κεραμίδα, Μ. (2021). *Στρατηγικές αντιμετώπισης της πανδημίας COVID-19 σε διαγνωστικά κέντρα στην Ελλάδα*. Ιατρική Ανάλυση, 58(3), 45-59.
- Κοσμίδης, Δ., & Κοσμίδης, Ν. (2022). *Τηλεϋγεία και τηλενοσηλευτική στην εποχή του COVID-19. Τρίμηνη, ηλεκτρονική έκδοση του Τμήματος Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής*, τ. 10, 23-34. DOI: [10.5281/zenodo.4061532](https://doi.org/10.5281/zenodo.4061532) , <http://ejournals.uniwa.gr/index.php/tovima/article/viewFile/4439/4088> , ανάκτηση 2/11/2024

- Λαυρεντίου, Σ. (2022). *Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού στην αναβάθμιση των υπηρεσιών υγείας (Μελέτη περίπτωσης)*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής. <https://polynoe.lib.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/11400/3484/%CE%9C%CE%94%CE%95%20%CE%9B%CE%B1%CF%85%CF%81%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85%20%CE%A3%CE%BF%CF%86%CE%B9%CC%81%CE%B1%204%5B7545%5D.pdf?sequence=3&isAllo wed=y>
- Λέτσιος, Α. (2022). *Στρατηγικός σχεδιασμός και οργάνωση Μονάδων Υγείας: Η ελληνική περίπτωση (Διδακτορική διατριβή)*. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Σχολή Κοινωνικών, Πολιτικών & Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας. <https://doi.org/10.12681/eadd/52985>
- Μιχαηλίδης, Σ., & Ζουμπουλάκης, Π. (2021). Ψηφιοποίηση και αυτοματισμός στα διαγνωστικά κέντρα: Προκλήσεις και προοπτικές στην Ελλάδα. *Πρακτικά Συνεδρίου Ελληνικής Ένωσης Διοίκησης Υπηρεσιών Υγείας*, 35, 78-92.
- Νικολάου, Α., & Καρπούζης, Π. (2020). Εφαρμογή νέων διαγνωστικών προτύπων και ψηφιακών τεχνολογιών σε διαγνωστικά κέντρα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. *Υγειονομική Πολιτική και Διοίκηση*, 12(2), 110-126.
- Παπαδόπουλος, Γ. (2021). Η ανάπτυξη κινητών μονάδων δειγματοληψίας για τον COVID-19: Μια ελληνική προσέγγιση. *Ιατρικές Εφαρμογές και Τεχνολογία*, 27(4), 207-221.
- Τζίβα, Ε. (2022). Covid-19 και σημαντικές έννοιες συνέπειες. *Pro Justitia*, 5, 1-XX. <https://doi.org/10.26262/pj.v5i0.8646>
- Χλέτσος, Μ. (2008.). Κεφάλαιο δεύτερο: Η δομή του συστήματος υγείας στην Ελλάδα. Διαφανούμενες τάσεις και πολιτικές. Εργαστήριο Εφαρμοσμένης Οικονομικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Κύκλος Διαλέξεων «Οικονομία και Κοινωνία». Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. <https://docplayer.gr/890773-Kefalaio-deytero-i-domi-toy-systimatos-ygeias-stinellada-diafainomenes-taseis-kai-politikes.html>

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία:

- Amazon (2022), Amazon sustainability: Planet. Amazon, <https://www.aboutamazon.com/planet> , ανάκτηση 17/09/2024
- Affidea. (2024). <https://affidea.gr/en/services/laboratory-sector-1/test-covid-19/pcr-covid-19-1/>, ανάκτηση 19/02/2024
- Chletsos, M., & Saiti, A. (2020). *Strategic management and economics in health care*. Springer.
http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/91331/1/Strategic%20Management%20and%20Economics%20in%20Health%20Care-Michael%20Chletsos_Aнна%20Saiti-Springer%20Nature-2019-1.pdf , ανάκτηση 19/02/2024
- ICAP (2022), *ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ – Κλαδική Μελέτη*, <https://www.aueb.gr/sites/default/files/library/%CE%99%CE%94%CE%99%CE%A9%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A5%CE%A0%CE%97%CE%A1%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%A5%CE%93%CE%95%CE%99%CE%91%CE%A3%202022%281%29.pdf> , ανάκτηση 3/10/2024
- Deloitte (2022), *Mental health and employers: The case for investment – pandemic and beyond*, <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/analysis/mental-health-and-employers-the-case-for-investment.html> , ανάκτηση 3/10/2024
- EUROMEDICA <https://www.euromedica.gr/%ce%bd%ce%b5%ce%b1/> , ανάκτηση 16/04/2024
- Euromedica (2021), *Σε ποια διαγνωστικά κέντρα της Euromedica μπορείτε να κάνετε Τεστ Ανίχνευσης SARS-CoV-2:* <https://www.euromedica.gr/%cf%83%ce%b5-%cf%80%ce%bf%ce%b9%ce%b1-%ce%b4%ce%b9%ce%b1%ce%b3%ce%bd%cf%89%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%ce%ac-%ce%ba%ce%ad%ce%bd%cf%84%cf%81%ce%b1-%cf%84%ce%b7%cf%82-euromedica-%ce%bc%cf%80%ce%bf%cf%81/> , ανάκτηση 17/09/2024
- European Court of Auditors - E.C.A. (2023), *Προσαρμογή των κανόνων της πολιτικής συνοχής για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19*. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR23_02/SR_Covid_II-ReACT_EU_EL.pdf , ανάκτηση 3/10/2024

- a. European Commission. (2022), *Health crisis preparedness*. European Commission, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/promoting-our-european-way-life/european-health-union/health-crisis-preparedness_el , ανάκτηση 27/10/2024
- b. European Commission (2024), *Διαχείριση κρίσεων*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, https://health.ec.europa.eu/health-security-and-infectious-diseases/crisis-management_el , ανάκτηση 27/10/2024
- c. European Commission (2024), *Δημόσια υγεία*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/coronavirus-response/public-health_el , ανάκτηση 27/10/2024
- e-Estonia (2024), *E-health records*. e-Estonia, <https://e-estonia.com/solutions/e-health/e-health-records>, ανάκτηση 27/10/2024
- Government of the United Kingdom. (2020, January 9), *Wuhan novel coronavirus: Background information*. <https://www.gov.uk/government/publications/wuhan-novel-coronavirus-background-information> , ανάκτηση 27/10/2024
- Hamis, A. A., Md Bukhori, A. B., Heng, P. P., Ling, M. Y. J., Shaharuddin, M. A., Fawwazah A. Fauzi, N. A., Masdor, N. A., Othman, R., & Ismail, A. (2022). *Strategies, challenges, and opportunities in the implementation of COVID-19 field hospitals: A scoping review*. BMJ Open, 13(3), e067227. <https://bmjopen.bmj.com/content/bmjopen/13/3/e067227.full.pdf>
- INE (2022), https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2022/07/Ethsia_Ekthesi_2022.pdf , ανάκτηση 20/10/2024
- KPMG (2020). *The KPMG Survey of Sustainability Reporting 2020: The time has come*. KPMG International. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/be/pdf/2020/12/The_Time_Has_Come_KPMG_Survey_of_Sustainability_Reporting_2020.pdf , ανάκτηση 20/10/2024
- MIVDIGITAL (2021), *Διαθέσιμες μέσω του gov.gr οι βεβαιώσεις θετικού και αρνητικού διαγνωστικού ελέγχου κορωνοϊού COVID-19*, <https://mindigital.gr/archives/2337> , ανάκτηση 15/10/2024
- Normile, D. (2020). *South Korea: What's the secret to its success?* Science. <https://www.science.org/content/article/coronavirus-cases-have-dropped-sharply-south-korea-whats-secret-its-success>

- McKinsey & Company (2020), *McKinsey & Company*, <https://www.mckinsey.com/>, ανάκτηση 2/02/2024
- Ministry of Health, Greece. (n.d.). Home. Ministry of Health. <https://www.moh.gov.gr/>, ανάκτηση 2/02/2024
- OECD Organization for Economic Co-operation and Development, (2024.). Health, <https://www.oecd.org/en/topics/health.html>, ανάκτηση 27/10/2024
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD homepage. OECD*, <https://www.oecd.org/en.html>, ανάκτηση 10/03/2024
- Patel, V., Brown, J., & Smith, A. (2021). *The role of telemedicine in diagnostic services during the COVID-19 pandemic. Telemedicine Journal and e-Health*, 27(5), 350–360. <https://doi.org/10.1089/tmj.2021.0150>, ανάκτηση 28/01/2024
- Porter, M. E., & Lee, T. H. (2013). *The strategy that will fix health care. Harvard Business Review*, 91(10), 50-70. <https://hbr.org/2013/10/the-strategy-that-will-fix-health-care> , ανάκτηση 30/01/2024
- Porter, M. E., & Teisberg, E. O. (2006). *Redefining health care: Creating value-based competition on results. Harvard Business Press*. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20060502%20NACDS%20-%20Final%2005012006%20for%20On%20Point_db5ede1d-3d06-41f0-85e3-c11658534a63.pdf, ανάκτηση 27/04/2024
- Quest Diagnostics. (2024). *Overview. Quest Diagnostics*. <https://ir.questdiagnostics.com/overview/default.aspx>, , ανάκτηση 16/11/2024
- Reinsberg, S. (2020). *How businesses can transform their models in ANthe post-COVID future. World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/stories/2020/11/transform-business-model-post-covid-future/>, ανάκτηση 05/05/2024
- Shokraneh, F., Hinrichs-Krapels, S., Chalkidou, A., Boulding, H., & Erskine, J. (2021). *Purchasing high-cost medical equipment in hospitals in OECD countries: A systematic review. Open Science Framework*. <https://doi.org/10.17605/OSF.IO/GTXN8>, , ανάκτηση 05/01/2024
- Turner, C., Turner, C. B., & Shen, Y. (2021). *Cybersecurity concerns & teleworking in the COVID-19 era: A socio-cybersecurity analysis of organizational behavior. Journal of Advanced Research in Social Sciences*, 3(2), 22–30. <https://doi.org/10.1109/JARSS.2021.10227089>, ανάκτηση 20/11/2024

- UNCTAD (2021), *Annual report 2021: Reducing inequality. United Nations Conference on Trade and Development*, <https://unctad.org/annual-report-2021>, ανάκτηση 10/10/2024
- <https://www.oecd.org/en/topics/health.html>
- Walgreens Boots Alliance. (2018). *About us. Walgreens Boots Alliance*. <https://www.walgreensbootsalliance.com/about-us>, ανάκτηση 20/11/2024
- WBA (2024) <https://www.walgreensbootsalliance.com/> , ανάκτηση 20/11/2024
- e. World Health Organization. - WHO. (2022), <https://www.who.int/europe/news-room/07-10-2020-estonia-and-who-to-work-together-on-digital-health-and-innovation> , ανάκτηση 2/03/2024
- World Health Organization. – WHO. (2024), *Health financing. World Health Organization*, https://www.who.int/health-topics/health-financing#tab=tab_1 ,ανάκτηση 2/03/2024
- World Health Organization. (2008). *The world health report 2008: Primary health care: Now more than ever. World Health Organization.*, from <https://www.who.int/whr/2008/en/>, ανάκτηση 2/03/2024
- World Health Organization – WHO. (2020). *Health systems and policies: The role of health systems in achieving universal health coverage*. https://www.who.int/health-topics/universal-health-coverage#tab=tab_1 , ανάκτηση 2/03/2024
- World Health Organization (2024), https://www.who.int/topics/health_systems/en/, ανάκτηση 2/03/2024
- World Economic Forum. (2022). *These are the healthcare lessons learned from the COVID-19 pandemic. World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/11/healthcare-lessons-covid-pandemic/>, ανάκτηση 23/03/2024
- Zhao, L., Smith, T., & Roberts, M. (2023). *Long-term strategic planning for diagnostic centers post-pandemic: Lessons from COVID-19. International Journal of Health Economics*, 12(4), 300–315. <https://doi.org/10.1080/20420701.2023.1507890> , ανάκτηση 22/12/2024
- Ελληνική Ακαδημία Τεχνολογιών (ΕΚΤ). (2024). *COVID-19. Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης*. Ανακτήθηκε από <https://www.ekt.gr/el/covid-19>, ανάκτηση 23/03/2024

- Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία.(2024). *Σύστημα Λογαριασμών Υγείας (ΣΛΥ) έτους 2022*, <https://www.statistics.gr/documents/20181/6a085656-14f5-86ef-d7e3-a4391444f56c>, ανάκτηση 27/10/2024
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2023). *Ενδιάμεση έκθεση κλαδικής έρευνας στην παροχή ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας και συναφών υπηρεσιών ασφάλισης*, <https://www.epant.gr/enimerosi/dimosieyseis/kladikes/item/2618-endiamesi-ekthesi-kladikis-erevnas-stin-paroxi-idiotikon-ypiresion-ygeias-kai-synafon-ypiresion-asfalisis.html> , ανάκτηση 27/10/2024
- α. Επιτροπή Ανταγωνισμού,(2020), <https://www.epant.gr/enimerosi/health.html>, ανάκτηση 14/03/2024
- γ. Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2024). <https://www.epant.gr/enimerosi/covid-19-task-force.html>, ανάκτηση 12/03/2024
- δ. Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2024). <https://www.epant.gr/enimerosi/covid-19-task-force.html> , ανάκτηση 12/03/2024
- Επιτροπή Ανταγωνισμού. (2020). *Ομάδα κρούσης για την αντιμετώπιση των εξαιρετικών οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών στον ανταγωνισμό λόγω της πανδημίας Covid-19*, https://www.epant.gr/files/2020/covid19/task_force_coronovirus26032020_fin.pdf , ανάκτηση 27/10/2024
- <https://coronavirus.jhu.edu/pandemic-data-initiative-2024>
- ε. Επιτροπή Ανταγωνισμού Εθνική Επιτροπή για την Προστασία της Δημόσιας Υγείας. (2020). *Έκθεση της task force για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19. Εθνική Επιτροπή για την Προστασία της Δημόσιας Υγείας. Ανακτήθηκε από* https://www.epant.gr/files/2020/covid19/task_force_coronovirus26032020_fin.pdf
- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2020). *Κοινή αντίδραση της ΕΕ στην πανδημία COVID-19. Ευρωπαϊκή Ένωση. Ανακτήθηκε από* https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/common-eu-response-covid-19_el, ανάκτηση 19/05/2024
- Ευρωπαϊκή Ένωση. (2021). https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021_chp_gr_greek.pdf , ανάκτηση 19/05/2024
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2020). *ΣΥΣΤΑΣΗ (ΕΕ) 2020/1743 της Επιτροπής σχετικά με τη χρήση ταχείων δοκιμασιών αντιγόνων για τη διάγνωση της λοίμωξης από τον*

ιό SARS-CoV-2. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 392/63. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A32020H1743> , ανάκτηση 12/03/2024

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή https://health.ec.europa.eu/system/files/2022-01/2021_chp_gr_greek.pdf ανάκτηση 30/03/2024
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *State of Health in the EU – Greece: Health Profile 2023*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. https://ec.europa.eu/health/state-of-health-eu_gr, ανάκτηση 12/03/2024
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2023). *Ειδική έκθεση: Προσαρμογή των κανόνων της πολιτικής συνοχής για την αντιμετώπιση της πανδημίας COVID-19*. Ευρωπαϊκή Επιτροπή. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR23_02/SR_Covid_II-ReACT_EU_EL.pdf , ανάκτηση 12/09/2-24
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο. (2023). *Έκθεση σχετικά με την πανδημία της COVID-19: διδάγματα που αντλήθηκαν και συστάσεις για το μέλλον (A9-0217/2023)*. Ειδική Επιτροπή για την πανδημία της COVID-19: διδάγματα που αντλήθηκαν και συστάσεις για το μέλλον. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-9-2023-0217_EL.html, ανάκτηση 10/03/2024
- Ο.ΔΙ.ΠΥ https://odipy.gov.gr/wp-content/uploads/2025/01/HQC-2-Greece-National-Strategy_final-with-covers.pdf , ανάκτηση 11/03/2024
- Υπουργείο Υγείας (2020). *Ανακοίνωση Υπουργείου Υγείας για την ένταξη της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας στην αντιμετώπιση της πανδημίας του κορονοϊού SARS-CoV-2*. Υπουργείο Υγείας. <https://www.moh.gov.gr/articles/ministry/grafeio-typoy/press-releases/7008-anakoinwsh-ypourgeioy-ygeias-gia-thn-entaksh-ths-prwtobathmias-frontidas-ygeias-sthn-antimetwpsish-ths-pandhmias-toy-koronoioy-sars-cov-2>, ανάκτηση 12/10/2024
- Υπουργείο Υγείας. (2024). *Εθνική στρατηγική υγείας και δράσεις του τομέα υγείας στο ΕΣΠΑ 2021–2027*. Ανακτήθηκε από <https://www.moh.gov.gr/>
- α. Υπουργείο Υγείας. (2020). *Δομές και δράσεις για την υγεία*. Υπουργείο Υγείας. <https://www.moh.gov.gr/articles/health/domes-kai-drases-gia-thn-ygeia>, ανάκτηση 20/01/2024

- β. Υπουργείο Υγείας. (2020). *Σύσταση της ΕΕ για την υποστήριξη στρατηγικών εξόδου από την κρίση του κορωνοϊού SARS-CoV-2 μέσω της χρήσης κινητών εφαρμογών*. Υπουργείο Υγείας. <https://www.moh.gov.gr/articles/ehealth/7107-systash-ths-ee-gia-thn-yposthriksh-strathgikwn-eksodoy-apo-thn-krish-toy-koronoioy-sars-cov-2-mesw-ths-xrhshs-kinhtwn-efarmogwn>, ανάκτηση 23/05/2024
- Χλέτσος, Μ. (2014). *Κεφάλαιο δεύτερο: Η δομή του συστήματος υγείας στην Ελλάδα. Διαφανούμενες τάσεις και πολιτικές. Εργαστήριο Εφαρμοσμένης Οικονομικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Κύκλος Διαλέξεων «Οικονομία και Κοινωνία»*. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. <https://docplayer.gr/890773-Kefalaio-deytero-i-domi-toy-systimatos-ygeias-stinellada-diafainomenes-taseis-kai-politikes.html>, , ανάκτηση 14/11/2024