



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση Μονάδων Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΟ ΜΑΘΗΜΑ: Στρατηγική Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση Μονάδων Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

ΕΞΑΜΗΝΟ: Γ'

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2014-2015

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: Βασίλειος Αλετράς, Αν. Καθηγητής

ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ (SYLLABUS) ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ

Συνοπτική Περιγραφή Περιεχομένου:

Τη δεκαετία του '90 έγινε αντιληπτή στις επιχειρήσεις η επιτακτική ανάγκη όχι μόνο για την αναζήτηση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας μέσω της οικονομικής διαχείρισης, αλλά και για τη διαμόρφωση στρατηγικών που είναι απαραίτητες για τη διατήρηση της μακροχρόνιας κερδοφορίας τους. Στο μάθημα αυτό διδάσκονται θέματα Στρατηγικής Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης που ενδιαφέρουν τόσο εκείνους που απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις ιδιωτικών μονάδων παροχής υπηρεσιών υγείας (π.χ. κλινικών, φαρμακευτικών εταιριών, εταιριών εμπορίας ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού), όσο και διευθυντικά στελέχη δημόσιων φορέων (π.χ. νοσοκομείων του ΕΣΥ, Κέντρων Υγείας, ΔΥΠε). Σκοπός είναι η αφομοίωση αρχών και μεθόδων της Διοικητικής και Χρηματοοικονομικής επιστήμης μέσω της διδασκαλίας, της ανάλυσης περιπτώσεων από τον πραγματικό κόσμο και της πρακτικής εφαρμογής των αποκτηθεισών γνώσεων και δεξιοτήτων σε μονάδες υγείας του ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα. Καταρχήν, θα συζητηθεί η έννοια και η σημασία της Στρατηγικής και θα παρουσιαστούν περιπτώσεις επιτυχούς εφαρμογής από το νοσοκομειακό τομέα (π.χ. νοσοκομείο Shouldice, θεραπευτήριο Υγεία) και αλλού. Θα συζητηθούν οι ιδιαιτερότητες του τομέα των υπηρεσιών και πώς πρέπει να διαφοροποιείται η στρατηγική διοίκηση και γενικότερα το μάνατζμεντ στις υπηρεσίες σε σχέση με τους κλάδους παραγωγής προϊόντων. Στη συνέχεια, θα εξεταστούν

ποικίλα σύγχρονα εργαλεία και λοιπά θέματα Στρατηγικής Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης (π.χ. Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης Νοσοκομείων, Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας, Ανάλυση PEST, Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος με βάση το Υπόδειγμα των Πέντε Δυνάμεων του Porter, Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις Μονάδων Παροχής Υπηρεσιών Υγείας, Ανάλυση Αριθμοδεικτών).

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα:

Μετά το πέρας των παραδόσεων οι σπουδαστές θα:

- είναι ενήμεροι των σύγχρονων θεωριών και τεχνικών της Στρατηγικής Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης
- έχουν αναλύσει μια πληθώρα περιπτώσεων (case-studies) ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν αυτά που έχουν διδαχθεί στο φορέα παροχής υπηρεσιών υγείας, στον οποίο εργάζονται
- έχουν επίσης εξοικειωθεί με συγκεκριμένα εργαλεία Στρατηγικού Μάνατζμεντ και Οικονομικής Διαχείρισης εφαρμόζοντάς τα στους Οργανισμούς ή Επιχειρήσεις όπου απασχολούνται
- είναι σε θέση να βρίσκουν, να κρίνουν και να συνθέτουν βιβλιογραφικές πηγές, ώστε να μπορούν από μόνοι τους μελλοντικά να ενημερώνονται σε οποιοδήποτε θέμα σχετικό με τη Στρατηγική Διοίκηση και Οικονομική Διαχείριση στον τομέα της Υγείας
- γνωρίζουν πως να αποφεύγουν την κακή εφαρμογή των μεθόδων αυτών που δεν θα είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο νοσοκομείο ή άλλο φορέα όπου εργάζονται

Συμμετογή-Αξιολόγηση:

Θα ζητηθεί από τους σπουδαστές να εκπονήσουν εμπειρική εφαρμογή κάποιας μεθόδου στρατηγικού management ή οικονομικής διαχείρισης (50% της συνολικής βαθμολογίας). Η εργασία αυτή είναι υποχρεωτική και θα παρουσιαστεί και προφορικά με τη χρήση διαφανειών powerpoint. Η επίσημη αξιολόγηση των σπουδαστών θα γίνει και μέσω γραπτών εξετάσεων (50% της συνολικής βαθμολογίας). Προκειμένου να ολοκληρώσει επιτυχώς κάποιος το μάθημα θα πρέπει όμως οπωσδήποτε να έχει βαθμολογία πάνω από τη βάση τόσο στην εργασία, όσο και στις εξετάσεις. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι οι σπουδαστές δεν είναι

υποχρεωμένοι να διαβάσουν όλες τις βιβλιογραφικές πηγές που παρατίθενται στις επόμενες σελίδες. Ο διδάσκων θα υποδείξει τις πιο σημαντικές από αυτές κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.

Επικοινωνία με διδάσκοντα:

Μπορείτε να επικοινωνείτε μαζί μου μέσω e-mail (valetras@uom.gr, valetras@gmail.com), ή τηλεφωνικώς (2310891505, 6973808128).

Βασική Βιβλιογραφία:

- Γεωργόπουλος Ν. (2006) *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γ. Μπένος.
- Θεοδωρόπουλος Α. (2003) *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Κοντάκος Α, Παπασπύρου Α. (1993) *Ανάλυση Οικονομικών Καταστάσεων*. Αθήνα: Έλλην.
- Μιχαλόπουλος Μ, Γρηγορούδης Ε, Ζοπουνίδης Κ. (2007) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Πολύζος Ν. (2007) *Χρηματοοικονομική Διοίκηση Μονάδων Υγείας*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.
- Baker J, Baker R. (2000) *Health Care Finance: Basic Tools for Nonfinancial Managers*. Gaithersburg: An Aspen.
- Fitzsimmons J, Fitzsimmons M. (1999) *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw – Hill.
- Ginter P, Swayne L, Duncan W. (2005) *Strategic Management of Health Care Organizations* (5th ed.). London: Blackwell Publishing.
- Harvard Business Essentials (2005) *Strategy: Create and Implement the Best Strategy for your Business*. Harvard Business School Press.
- Hunger D, Wheelen T. (2004) *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ* (3^η έκδοση). Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Joyce P. (1999) *Strategic Management for the Public Services*. Maidenhead: Open University Press.
- Kaplan R, Norton D. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R, Norton D. (2001) *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the new Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Krowinski W, Steiber S. (1996) *Measuring and Managing Patient Satisfaction* (2nd ed.). American Hospital Publishing.
- Looy Van B, Gemmel P, Dierdonck Van R. (2003) *Services Management: An Integrated Approach* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Moseley G.B. III (2009) *Managing Health Care Business Strategy*. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Niven P. (2002) *Balanced Scorecard. Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons.

- Porter M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Semple-Piggot C. (2000) *Business Planning for Healthcare Management* (2nd ed.). Buckingham: Open University Press.
- Schulz R, Johnson A. (1990) *Management of Hospitals and Health Services: Strategic Issues and Performance* (3rd ed.). Washington, D.C.: Beardbooks.
- Walshe K, Smith J. (2006) *Healthcare Management*. New York: Open University Press.
- Walsh C. (2006) *Key Management Ratios* (4th ed.). London: FT Prentice Hall.
- Zelman W, McCue M, Millikan A. (1998) *Financial Management of Health Care Organizations: An Introduction to Fundamental Tools, Concepts and Applications*. Massachusetts: Blackwell.

Πρόγραμμα Μαθημάτων

Διαλέξεις 1 – 2: Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση
--

- Τι είναι «στρατηγική»;
- Case-study της στρατηγικής της ιδιωτικής κλινικής Shouldice

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Ginter, Swayne & Duncan (2002): ch. 4.
- Heskett J, Hallowell R. (2005) Shouldice Hospital Limited (Abridged). Case Study, Harvard Business School.
- Porter M. (1996) What is Strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec., pp. 59-78.

Διάλεξη 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός Μονάδων Υγείας

- Τι είναι «στρατηγικός σχεδιασμός» (business planning);
- Η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού
- Τα στοιχεία ενός επιτυχημένου business plan
- Ανάλυση S.W.O.T.
- Παραδείγματα στρατηγικών σχεδίων ελληνικών νοσοκομείων του Ε.Σ.Υ.

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Γεωργόπουλος (2006): κεφ. 5.
- Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας (2001): *Επιχειρησιακό Σχέδιο Νοσοκομείων ΕΣΥ: Εγχειρίδιο (Manual) για την Κατάρτιση – Υλοποίηση – Παρακολούθηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου*. Αθήνα.

- Ginter, Swayne & Duncan (2002): ch. 1 & 5.
- Harvard Business Essentials (2005): ch. 1-2 & 5-6.
- Hunger & Wheelen (2004): κεφ. 3-7.
- Joyce (2003): ch. 2.
- Moseley (2009): ch. 3-5.
- Semple-Piggot (2000): ch. 1-9.
- Walshe & Smith (2006): ch. 11.

Διάλεξη 4: Διοίκηση και Στρατηγική Διοίκηση Υπηρεσιών

- Η έννοια της υπηρεσίας
- Είδη υπηρεσιών
- Βασικά χαρακτηριστικά υπηρεσιών και αντιμετώπιση των ιδιαίτερων ζητημάτων που δημιουργούν σε σχέση με το μανάτζμεντ

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Fitzsimmons J, Fitzsimmons M. (1999) *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. McGraw – Hill.
- Looy Van B, Gemmel P, Dierdonck Van R. (2003) *Services Management: An Integrated Approach* (2nd ed.). Prentice Hall.

Διάλεξη 5: Εναλλακτικές Στρατηγικές

- Τύποι επιχειρηματικών στρατηγικών
- Παραδείγματα από τον τομέα της υγείας

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Γεωργόπουλος (2006): κεφ. 7.
- Κυρίτσης Χ. (2007) *Στρατηγικές Ανάπτυξης του Ιδιωτικού Τομέα Υγείας στην Ελλάδα: η Περίπτωση του Θεραπευτηρίου Υγεία*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης.
- Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης & Ζοπουνίδης (2007): κεφ. 4.
- Ginter, Swayne & Duncan (2002): ch. 6 & 7.
- Harvard Business Essentials (2005): ch. 3-4.

6. Έλεγχος και Διαδικασία Παρακολούθησης Επιχειρησιακής Δράσης (Προσκεκλημένος Εισηγητής: Κ. Χρίστογλου)

- Καθορισμός Κριτηρίων
- Διαδικασία Ελέγχου
- Εργαλεία Ελέγχου Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Εντοπισμός και διόρθωση παρεκκλίσεων

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας (2002) Οδηγός Κατάρτισης του Επιχειρησιακού Σχεδίου των Νοσοκομείων του ΕΣΥ.
- Stutely R. (2003) Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο. Εκδόσεις Παπασωτηρίου.

Διαλέξεις 7 – 8: Κάρτα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

- Η κάρτα ισορροπημένης στοχοθεσίας και οι διαστάσεις της
- Προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής
- Παράδειγμα εφαρμογής στο δημόσιο νοσοκομείο Διδυμοτείχου

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Πολυτεχνείο Κρήτης (2008) *Ανάπτυξη και Πιλοτική Εφαρμογή Συστήματος Αξιολόγησης με βάση την Προσέγγιση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard) στο Νοσοκομείο Διδυμοτείχου*. Τελική Έκθεση.
- Kaplan & Norton (1996): ch.1-12.
- Kaplan & Norton (2001): ch.1-14.
- Kaplan R, Norton D. (1992) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
- Kaplan R, Norton D. (1993) Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Sep-Oct.
- Meliones J. (2000) Saving Money, Saving Lives. *Harvard Business Review*, Nov-Dec.
- Niven (2002): ch.1–14.

Διάλεξη 9-10: Χρηματοοικονομική Ανάλυση σε Ιδιωτικές Μονάδες Υγείας

- Ισολογισμός και Αποτελέσματα Χρήσης

- Περιεχόμενο και υπολογισμός αριθμοδεικτών
- Έννοια και υπολογισμός νεκρού σημείου
- Παράδειγμα χρηματοοικονομικής ανάλυσης ιδιωτικής κλινικής

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Κοντάκος & Παπασπύρου (1993): κεφ. 2, 3 & 8.
- Πολύζος (2007): κεφ. 5-7.
- Baker & Baker (2000): ch. 7 & 13.
- Walsh (2006): ch. 2-5, 9-10 & 12-15.
- Zelman, McCue & Millikan (1998): ch. 2-4.

Διάλεξη 11: Χρήση Μέτρων Απόδοσης στη Στρατηγική Διοίκηση – Η Περίπτωση της Ικανοποίησης των Ασθενών

- Η ικανοποίηση ασθενών στα πλαίσια του business plan και της balanced scorecard
- Μέτρηση της ικανοποίησης ασθενών
- Παραδείγματα εμπειρικής διερεύνησης της ικανοποίησης ασθενών

Ενδεικτική Βιβλιογραφία:

- Αλετράς Β, Ζαχαράκη Φ, Νιάκας Δ. (2007): Ερωτηματολόγιο μέτρησης της ικανοποίησης των επισκεπτών των Εξωτερικών Ιατρείων Οφθαλμολογικής Κλινικής ελληνικού δημόσιου νοσοκομείου. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 24(1):89-96.
- Aletras V, Papadopoulos E, Niakas D. (2006): Development and preliminary validation of a Greek-language outpatient satisfaction questionnaire with Principal Components and Multi-trait analyses. *BMC Health Services Research*, 6:66.
- Krowinski & Steiber (1996): ch. 1-11.

Διάλεξη 12: Παρουσιάσεις Εργασιών Σπουδαστών

- Ολιγόλεπτες παρουσιάσεις των εργασιών των σπουδαστών με τη χρήση διαφανειών Powerpoint
- Συζήτηση επί των θεμάτων που παρουσιάστηκαν από τους σπουδαστές