

Παράδειγμα προς μελέτη ●●●

Η επανάσταση του Εθνικού συστήματος Υγείας (NHS) δίνει νέα πνοή στον ιδιωτικό τομέα

Η κυβέρνηση στρέφεται σε εξωτερικούς παρόχους υγείας στην προσπάθειά της να μειώσει το νοσοκομειακό χρόνο αναμονής

Μια επανάσταση λαμβάνει χώρα στον ιδιωτικό τομέα υγείας, ο οποίος θα μπορούσε να δει τη νοσοκομειακή του δραστηριότητα να διπλασιάζεται σε λιγότερο από δέκα χρόνια. Η ειρωνεία είναι ότι η αποφασιστικότητα της κυβέρνησης και του Εθνικού Συστήματος Υγείας να εξασφαλίσουν μεγάλες περικοπές στους χρόνους αναμονής των ασθενών έδωσε τη νέα πνοή στον τομέα. Αλλά η αξιοσημείωτη αναταραχή που λαμβάνει χώρα στον ιδιωτικό τομέα δεν έχει μόνο ευχάριστα νέα για τις εταιρίες που κυριαρχούν στον χώρο. Η επέκταση θα έχει κόστος, καθώς οι σύμβουλοι θα δουν τις αμοιβές τους να συμπιέζονται, ενώ θα μπορούσαν να απειληθούν και οι δουλειές μερικών από τους κυριότερους ιατρικούς ασφαλιστές. Ο William Laing, ο οποίος για 25 χρόνια έχει υπάρξει ο κορυφαίος αναλυτής του ιδιωτικού τομέα και της σχέσης του με το NHS, λέει: «Είναι η μεγαλύτερη αλλαγή που έχει γίνει ποτέ στον τομέα». Και είναι μια πραγματική αλλαγή αν (η κυβέρνηση) σκοπεύει να την ολοκληρώσει.

Η απόφαση της κυβέρνησης να μεταμορφώσει το NHS περισσότερο σε έναν αγοραστή φροντίδας (παρά σε απευθείας πάροχο υπηρεσιών), έχει μεγάλες επιπτώσεις για τα ιδιωτικά νοσοκομειακά συγκροτήματα, καθώς πάροχοι από το εξωτερικό εισάγονται για να παρέχουν λειτουργίες για τις λίστες αναμονής και τις διαγνωστικές διαδικασίες. Επίσης, αλληλάζει το ίδιο το NHS, καθώς η εκλεκτική φροντίδα για τις λίστες αναμονής διαχωρίζεται ολοένα και περισσότερο από τις επείγουσες εργασίες. Σύμβουλοι του NHS, των οποίων οι χρεώσεις για ιδιωτικές εργασίες είναι οι υψηλότερες στον κόσμο, αρχίζουν να βλέπουν τις αμοιβές τους να συμπιέζονται. Και για τους ιδιωτικούς ασθενείς υπάρχει το ενδεχόμενο για το κόστος θεραπείας να πέσει, τουλάχιστον σε ρεαλιστικές τιμές, καθώς η κυβέρνηση αρχίζει να δημιουργεί μια κανονική αγορά στην παροχή υπηρεσιών υγείας. Μακροπρόθεσμα, ωστόσο, η αγορά θα μπορούσε να απαιτήσει τον κύκλο εργασιών της

BUPA και άλλων ιδιωτικών ιατρικών ασφαλιστικών. Σύμφωνα με δύο από τους τέσσερις μεγαλύτερους προμηθευτές ιδιωτικών νοσοκομείων της Βρετανίας, η αγορά μεταμορφώνεται από την άφιξη του NHS ως ενός χονδρικού αγοραστή φροντίδας από τον ιδιωτικό τομέα.

Η αλλαγή ήρθε σε δύο στάδια. Το πρώτο ήταν η απόφαση της κυβέρνησης να εισάγει προμηθευτές από το εξωτερικό για να ανταγωνιστούν για τις αλλησίδες κέντρων ταχείας περίθαλψης, οι οποίες θα παρέχουν 250.000 εγχειρήσεις το χρόνο για τους ασθενείς του NHS. Όταν οι συμφωνίες ανακοινώθηκαν, σχεδόν όλοι οι προτιμώμενοι πλειοδότες προέρχονταν από το εξωτερικό – από τη Ν. Αφρική, τον Καναδά και τις Η.Π.Α. – στους τομείς των τιμών και της καινοτομίας. Εγχώριοι ηγέτες, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν τα νοσοκομεία της BUPA και της General Healthcare's BMI, έχασαν. Η δεύτερη επανάσταση ήρθε όταν ο ιδιωτικός τομέας αντέδρασε στην απειλή προς τον κλάδο του. Η Caprio, η οποία είναι σουηδικής ιδιοκτησίας, και η Nuffield κέρδισαν τη συμφωνία για την παροχή 25.000 εγχειρήσεων ανά χρονιά προσφέροντας τιμές που ούτε οι ίδιες ούτε το NHS αποκαλύπτει λεπτομερώς. Ωστόσο, ο John Reid, ο Υπουργός Υγείας εκείνη την εποχή, είπε ότι ήταν επί ίσοις όροις με αντίστοιχες τιμές του NHS. Αυτό συγκρίνεται με το ασφαλιστρο του 20% ως 46% πάνω από το κόστος του NHS που πλήρωνε η υπηρεσία για τις 60.000 ως 80.000 εγχειρήσεις το χρόνο που αγόρασε από ιδιωτικά νοσοκομεία του Ηνωμένου Βασιλείου. Ο ανταγωνισμός αρχίζει να κάνει την ιδιωτική περίθαλψη προσιτή για το NHS.

Η άμεση σύγκριση των τιμών του ιδιωτικού τομέα και του NHS είναι γεμάτη δυσκολίες, και οι τιμές του NHS αναμένεται να αυξηθούν καθώς γίνονται πιο ακριβές σαν αποτέλεσμα της χρήσης τους εσωτερικά για την πληρωμή των νοσοκομείων. Αλλά με συμβόλαια για ένα δεύτερο κύμα κέντρων θεραπείας να αναμένεται να ανακοινωθεί το καλοκαίρι, μέχρι το 2008 ο ιδιωτικός τομέας φαίνεται ότι θα εξυπηρετεί τουλάχιστον 600.000 ασθενείς του NHS το χρόνο, πλησιάζοντας μια

δεκαπλάσια αύξηση σε σχέση με τους περσινούς αριθμούς. Ο κύριος Reid είπε ότι πιθανόν το 15% των επεμβάσεων του NHS θα μπορούσε να παρέχεται ιδιωτικά – αυτό θα μπορούσε να ανέρθει σε 1 εκατομμύριο το χρόνο από τα περισσότερα από 7 εκατομμύρια που ο NHS προβλέπεται ότι θα παρέχει μέχρι το τέλος της δεκαετίας. Και αυτό το νούμερο θα ισούται με το τωρινό μέγεθος του ιδιωτικού τομέα.

Υπάρχει μια αναμφισβήτητη ειρωνεία, ότι μια Εργατική κυβέρνηση είναι αυτή που ηγείται της μεγαλύτερης επέκτασης της ιδιωτικά παρεχόμενης υγειονομικής φροντίδας από τότε που ιδρύθηκε το NHS, το 1948. Μερικοί αμφιβάλλουν ότι θα διαρκέσει. Δεν έχουν υπογραφεί όλα τα συμβόλαια του εξωτερικού. Μερικοί πάροχοι έχουν αποπεμφθεί και αλληλατεί με άλλους. Αυτά είναι είτε προβλήματα ενήλικιωσης, καθώς το NHS αναζητεί τις καλύτερες τρέχουσες τιμές, είτε ένα σημαντικό πιο θεμελιωδών προβλημάτων. Ανάμεσα στους αμφισβητίες είναι ο γενικός διευθυντής της General

Healthcare που είπε: «Το μεγάλο θέμα είναι η βιωσιμότητα» – ένα θέμα που ανησυχεί και άλλα στελέχη ιδιωτικών νοσοκομείων. Αυτή η εταιρία έχει αναλάβει σημαντικές ζωτικές εργασίες για το NHS, αλλά δεν έχει ακόμη κερδίσει κάποιο από τα μεγάλα συμβόλαια ή συμφωνία για τα κέντρα θεραπείας ισχύει για πέντε χρόνια. Αλλά αναρωτήθηκε αν τα χρήματα για την πληρωμή τους υπάρχουν όταν η τρέχουσα περίοδος της αύξησης 7% σε πραγματικές τιμές για το NHS έληξε το 2008. Επιπρόσθετα, για να πετύχει τις τρέχουσες μειώσεις στους χρόνους αναμονής, «το NHS κάνει σπριντ, αλλά αυτό είναι ένας μαραθώνιος. Και δεν μπορεί κανείς να κάνει σπριντ για ολόκληρο τον μαραθώνιο». Ωστόσο, η ανάπτυξη του NHS δείχνει ότι θα συνεχιστεί – δεν δείχνει να υπάρχει τέλος στη ζήτηση για υγειονομική περίθαλψη.

Πηγή: Από 'NHS Revolution Breathes New Life into Private Sector', Financial Times, 3 May 2004 (Timmins, N).

Άσκηση παραδείγματος Είναι αυτή μια αλλαγή καταστροφής πλαισίου;

1. Σε τι έκταση θεωρείτε ότι αυτή η αλλαγή είναι καταστροφική ως προς το πλαίσιο της; Δικαιολογείτε την απάντησή σας.
2. Κατά τη γνώμη σας, ποιοι τομείς και στοιχεία του περιβάλλοντος θεωρείτε ότι είχαν τη μεγαλύτερη επιρροή στις αποφάσεις που αναλύονται στο παράδειγμα; Δικαιολογείτε την απάντησή σας.
3. Από τη γνώση και την εμπειρία σας από το NHS

και τους ιδιωτικούς παρόχους υγειονομικής περίθαλψης, αναλύστε τα αποτελέσματα που θα γίνουν αισθητά από τους γιατρούς, το άλλο ιστορικό προσωπικό και τους διαχειριστές του NHS και άλλους παρόχους υγειονομικής περίθαλψης.

4. Τι αποτελέσματα, αν υπάρχουν, μπορεί να έχουν αυτές οι αλλαγές για τους ασθενείς μακροπρόθεσμα;

Ενδεικτικές πηγές

Balogun, J. and Hope Halley, V. (2004) *Exploring Strategic Change* (2nd edn), Harlow: Financial Times Prentice Hall. This book focuses on the change process itself and is a good text for considering change at the strategic level.

Χρήσιμες ιστοσελίδες

www.pwc.com Η ιστοσελίδα αυτή (για το PriceWaterhouseCoopers) περιέχει άρθρα και συμβουλές για ένα εύρος επιχειρηματικών ζητημάτων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης αλλαγής.