



ടിനി ഫിലിപ്പ്

The Contrarian Consultant

ഇന്ത്യയിലും ജി.സി.സി രാഷ്ട്രങ്ങളിലുമായി സ്ഥായിയായ ബിസിനസ് മോഡലുകൾ വളർത്തിയെടുക്കുന്നതിനുവേണ്ടി ദീർഘകാല അടിസ്ഥാനത്തിൽ സംരംഭകരുമായി ചേർന്ന് പ്രവർത്തിക്കുന്ന ബിസിനസ് അഡ്വൈസറാണ് ലേഖകൻ. 1992ൽ IIM(L) ൽ നിന്ന് PGDM എടുത്തതിനുശേഷം ബിസിനസ് അഡ്വൈസറായി പ്രവർത്തനം ആരംഭിച്ച അദ്ദേഹം റിസൾട്ട്സ് കൺസൾട്ടിംഗ് ഗ്രൂപ്പിന്റെ ചീഫ് എക്സിക്യൂട്ടീവ് ഓഫീസറാണ്. email: tinyphilip@gmail.com, website: www.we-deliver-results.com



MANAGEMENT മാനേജ്മെന്റ്

ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റലുകൾക്ക് ലാഭമുണ്ടാക്കണോ, ഈ തെറ്റ് ഒഴിവാക്കൂ

വായ്പയെടുത്ത് വൻ വികസന പ്രവർത്തനം നടത്തുന്നതിനു പകരം എന്തു ചെയ്യണം?

ചലവിനത്തിൽ ഒട്ടേറെ ഇളവുകളുള്ള ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റലുകൾക്ക് സ്വകാര്യ ആശുപത്രികളെ അപേക്ഷിച്ച് വില കുറച്ചു നൽകിയും എങ്ങനെ നേട്ടമുണ്ടാക്കാം എന്നാണ് കഴിഞ്ഞ ലേഖനത്തിൽ സൂചിപ്പിച്ചത്. സ്വകാര്യ ആശുപത്രികൾക്ക് 100 രൂപ നികുതി പൂർവ്വ ലാഭം ഉണ്ടായാൽ മാത്രം അറ്റലാഭം ലഭിക്കുന്ന സ്ഥാനത്ത് 30 രൂപ ലഭിച്ചാൽ പോലും ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റൽ ലാഭകരമാകുന്നതെങ്ങനെയാണെന്ന് അതിൽ വിവരിച്ചിരുന്നു. ചിത്രം 1 കാണുക.

Figure 1 - Pricing Advantage of Charitable Trust Hospital

Item	Code	Private, For Profit Hospital	Charitable Trust Hospital
Revenue	A	1000	850
Patient Nos	B	10	10
Price/Patient	C=A/B	100	85
Total Cost	D	900	820
Profit Before Tax	E=A-D	100	30
Tax	F	20	0
Profit After Tax	G=E-F	80	30
Depreciation	H	20	20
Free Cash Flow	I=G+H	100	50
Renovation/Replacement	J	50	50
Dividend	K=I-J	50	0

ചിത്രം ഒന്നിൽ കാണുന്നതിനുസരിച്ച്, സ്വകാര്യ ആശുപത്രിക്ക് ആളൊന്നിന് 100 രൂപ ഊടാക്കുമ്പോൾ ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റലുകൾക്ക് 15% കുറച്ചു 85 രൂപ ഊടാക്കിയാൽ മതിയാകും. ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകൾ ചുരുങ്ങിയ സമയത്തിനുള്ളിൽ ആശുപത്രിയുടെ അടിസ്ഥാന സൗകര്യം വൻതോതിൽ വികസിപ്പിക്കുക എന്ന തെറ്റായ തീരുമാനമെടുക്കുമ്പോൾ വൻ തുക വായ്പയെടുക്കേണ്ടി വരുമെന്നും (കൂടുതലായും ടോ ലോണുകൾ) ലേഖനത്തിൽ സൂചിപ്പിച്ചിരുന്നു.

ആ വായ്പയുടെ മുതലും പലിശയുമടക്കം വലിയ തുക തിരിച്ചടക്കേണ്ടി വരുമ്പോൾ നികുതി പൂർവ്വ ലാഭം വലിയ തോതിൽ വർദ്ധിക്കേണ്ടി വരും. അത് കണ്ടെത്താൻ സ്വകാര്യ ആശുപത്രികളിലേതിന് സമാനമായ ഫീസ് രോഗികളിൽ നിന്ന് ഊടാക്കേണ്ടി വരുമെന്നും സൂചിപ്പിച്ചിരുന്നു.

തെറ്റായ തീരുമാനം

ചുരുങ്ങിയ സമയംകൊണ്ട് അടിസ്ഥാന സൗകര്യം വൻതോതിൽ വികസിപ്പിക്കുക എന്ന തെറ്റായ തീരുമാനം മിക്ക ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകളും എടുക്കുന്നത് എന്തുകൊണ്ടാണ്?

ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകൾ ഇത്തരത്തിലുള്ള തെറ്റായ തീരുമാനം കൈക്കൊള്ളുന്നതിന് പിന്നിൽ പല കാരണങ്ങളുണ്ട്. അവയിൽ ചിലത്

നോക്കാം:

- ആശുപത്രി നിറഞ്ഞിരിക്കുകയാണെന്നും പരിശോധനാ മുറികൾ, ഓപ്പറേഷൻ തിയറ്ററുകൾ, ഐ.പി ബെഡുകൾ തുടങ്ങിയവയുടെ അഭാവം മൂലം പല രോഗികളെയും തിരിച്ചയക്കേണ്ടി വരുന്നു എന്ന വിശ്വാസം.
- നിലവിലുള്ളതും പുതുതായും ഉയർന്നുവരുന്നതുമായ ഹോസ്പിറ്റലുകളുമായി വലുപ്പത്തിന്റെ കാര്യത്തിൽ മത്സരിക്കാൻ.
- നിർമ്മാണ ചെലവ് കുറയ്ക്കാൻ.
- പുതിയ കെട്ടിടത്തിൽ മാത്രമേ നല്ല അന്തരീക്ഷം ഉണ്ടാക്കാനാവൂ എന്ന ധാരണ.
- ആശുപത്രി ജീവനക്കാരുടെ കാര്യക്ഷമത വർദ്ധിപ്പിക്കാൻ നിലവിലുള്ള ചെറിയ ബ്ലോക്കുകൾക്ക് പകരം വലിയ ഒറ്റ കെട്ടിടം കൊണ്ടേ സാധിക്കൂ എന്ന വിശ്വാസം.

ഹോസ്പിറ്റൽ നിറഞ്ഞിരിക്കുകയാണെന്ന ആദ്യത്തെ വിശ്വാസം പരിശോധിക്കാം;

കേരളത്തിൽ ആരോഗ്യ സംരക്ഷണം എന്നത് സീസണൽ ബിസിനസ്സാണ്. മഴക്കാലമായ ജൂൺ, ജൂലൈ മാസങ്ങളിൽ പരമാവധി രോഗികൾ എത്തുമ്പോൾ മറ്റു മാസങ്ങളിൽ രോഗികളുടെ എണ്ണത്തിൽ ഗണ്യമായ കുറവുണ്ടാകുന്നു.

മാത്രമല്ല, ഇന്ന് ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റലുകളിൽ പല രോഗികൾക്കും വാർഡുകളിൽ കഴിയാൻ ബുദ്ധിമുട്ടുണ്ട്. അവർക്ക് പ്രത്യേകം മുറികൾ ആവശ്യമാണ്.

ഏറ്റവും കൂടുതൽ രോഗികളെത്തുന്ന ജൂൺ-

ശരിയായ ബുക്കിംഗ് സംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തിയാൽ മിക്ക ഔട്ട്പേഷ്യന്റ് രോഗികളും മുൻകൂട്ടി ബുക്ക് ചെയ്ത ശേഷം മാത്രം അപ്പോയ്ൻമെന്റുമായി ആശുപത്രിയിലേക്ക് വരികയും ഒ.പി സമയം വർദ്ധിപ്പിക്കുന്നതിലൂടെ ഔട്ട്പേഷ്യന്റ്സിന്റെ എണ്ണം വർദ്ധിപ്പിക്കാനുമാകും

ജൂലൈ മാസങ്ങളിൽ 75% നിറയുമ്പോൾ തന്നെ മാനേജ്മെന്റിന് ഹോസ്പിറ്റൽ നിറഞ്ഞിരിക്കുകയാണെന്ന തോന്നൽ ഉണ്ടാകുന്നു. കുറച്ചു ദിവസത്തേക്ക് എല്ലാ മുറികളും, വാർഡുകളിൽ ഭൂരിഭാഗവും നിറഞ്ഞിരിക്കുകയും ചെയ്യുന്നു.

മിക്ക ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകളും മനസിലാക്കാത്ത ഒരു കാര്യം ഹോസ്പിറ്റലിന്റെ വാർഷിക ശേഷി വിനിയോഗം സാധ്യമായ 90 ശതമാനത്തിന് പകരം 60% മാത്രമാണെന്നതാണ്.

സ്വകാര്യ ആശുപത്രികളുമായി താരതമ്യപ്പെടുത്തുമ്പോൾ ചാരിറ്റബിൾ ഹോസ്പിറ്റലിലെ നിര

ക്കുകൾ കുറവാണെന്നതു കൊണ്ടുതന്നെ അവിടെയെത്തുന്ന മിക്ക രോഗികളും മുറി കിട്ടിയില്ലെങ്കിൽ തന്നെ കാത്തിരിക്കാൻ തയ്യാറാവുന്നു. തൽക്കാലത്തേക്ക് വാർഡുകളിൽ കിടക്കാനും അവർ തയ്യാറാകും.

ശരിയായ ബുക്കിംഗ് സംവിധാനം ഏർപ്പെടുത്തിയാൽ മിക്ക ഔട്ട്പേഷ്യന്റ് രോഗികളും മുൻകൂട്ടി ബുക്ക് ചെയ്ത ശേഷം മാത്രം അപ്പോയ്ൻമെന്റുമായി ആശുപത്രിയിലേക്ക് വരികയും ഒ.പി സമയം വർദ്ധിപ്പിക്കുന്നതിലൂടെ ഔട്ട്പേഷ്യന്റ്സിന്റെ എണ്ണം വർദ്ധിപ്പിക്കാനുമാകും. ഇതിലൂടെ നിലവിലുള്ള അടിസ്ഥാന സൗകര്യം പ്രയോജനപ്പെടുത്തി തന്നെ അഡ്മിറ്റ് ചെയ്യപ്പെടുന്നവരുടെ എണ്ണം ഗണ്യമായി വർദ്ധിപ്പിക്കാനുമാകും. ചിത്രം രണ്ട് കാണുക.

Figure 2 - Improving the Pricing Advantage of Charitable Trust Hospital

Item	Code	Private, For Profit Hospital	Charitable Trust Hospital
Revenue	A	2000	1400
Patient Nos	B	20	20
Price/Patient	C=A/B	100	70
Total Cost	D	1800	1250
Profit Before Tax	E=A-D	200	150
Tax	F	40	0
Profit After Tax	G=E-F	160	150
Depreciation	H	40	20
Free Cash Flow	I=G+H	200	170
Renovation/Replacement	J	100	100
Expansion/New Equipment	K	0	70
Dividend	L=J-K	100	0

കുറഞ്ഞ നിരക്കിൽ പരിശോധന

ഇത്തരത്തിലുള്ള ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകൾക്ക് സ്വകാര്യ ആശുപത്രികളേക്കാൾ 30% കുറഞ്ഞ നിരക്കിൽ രോഗികളെ പരിശോധിക്കാനാവുമെന്ന് ചിത്രം രണ്ട് പരിശോധിച്ചാൽ മനസിലാകും. അതായത് സ്വകാര്യ ആശുപത്രികൾ 100 രൂപ വാങ്ങുമ്പോൾ ഇത്തരം ഹോസ്പിറ്റലുകൾക്ക് 70 രൂപ ഊടാക്കിയാൽ മതിയാകും. മാത്രമല്ല, വായ്പ എടുക്കാതെ തന്നെ ഡോക്ടർമാർക്കും ജീവനക്കാർക്കും കൂടുതൽ ശമ്പളം നൽകാനും വികസന പ്രവർത്തനങ്ങൾക്കും സി.ടി, എം.ആർ.ഐ തുടങ്ങിയ പുതിയ ഉപകരണങ്ങൾ വാങ്ങുന്നതിനും പണം കണ്ടെത്താനും കഴിയും.

ചാരിറ്റബിൾ ട്രസ്റ്റ് ഹോസ്പിറ്റലുകൾ എടുക്കുന്ന മറ്റുള്ള തെറ്റായ തീരുമാനങ്ങളുള്ള കാരണങ്ങൾ തുടർ ലക്കങ്ങളിൽ പരിശോധിക്കാം. ■