

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

M.B.A. – TOURISM MANAGEMENT

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Στρατηγική και Ιατρικός Τουρισμός: η περίπτωση της Ελλάδας»

Τσόκα Ιωάννα
Πτυχιούχος Τμήματος Marketing και Επικοινωνίας
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Πειραιάς, Μάιος 2008

*Αφιερώνεται στους γονείς μου, Κώστα και
Μαρία και την αδερφή μου, Χρύσα καθώς
και σε όλους όσους υπηρετούν την ιατρική
επιστήμη με σκοπό να βελτιώσουν τις
ζωές των ανθρώπων όλου του κόσμου*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
Α ΜΕΡΟΣ.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ.....	12
1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	12
1.2. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	14
1.3. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ.....	18
1.4. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	23
1.5. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ.....	26
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	37
2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ / ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΥΓΕΙΑΣ.....	37
2.1.1. Ορισμός – έννοια του Ιατρικού Τουρισμού.....	37
2.1.2. Το νομοθετικό πλαίσιο.....	41
2.1.4. Οι επαγγελματίες του Ιατρικού Τουρισμού.....	47
2.2. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ / ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ.....	48
2.2.1. Τα Αρχαία Ασκληπιεία.....	48
2.2.2. Ιπποκράτης: Ο Πατέρας της Ιατρικής.....	52
2.3 Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	53
2.3.1. Γενικά για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα.....	53
2.3.2. Οι προοπτικές του ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη ειδικότερα.....	61
2.4. Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	63
2.4.1. Ευρώπη.....	66
2.4.2. Ασία.....	68
2.4.2.1. Ταϊλάνδη.....	68
2.4.2.2. Ινδία.....	70
2.4.2.3. Σιγκαπούρη.....	71
2.4.2.4. Μαλαισία.....	72
2.4.2.5. Τουρκία.....	73
2.4.2.6. Φιλιππίνες.....	73
2.4.3. Αφρική.....	74
2.4.4. Αμερική.....	75
2.5. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	76
2.5.1. Τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού.....	76
2.5.2. Τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού.....	79
2.6. ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ.....	81
2.6.1. Συνέδρια Ιατρικού Τουρισμού.....	81
2.6.2. Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών Ιατρικού Τουρισμού.....	84
2.7. INTERNET ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 ^ο Κεφαλαίου.....	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	103
3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	103
3.1.1. Η σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με την πολεμική στρατηγική....	103
3.1.2. Ορισμός και εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ	104
3.1.3. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ	106
3.1.4. Λέξεις – κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ	109
3.1.5. Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής σύμφωνα με τον Mintzberg.....	114
3.1.6. Τα οφέλη που προκύπτουν από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	116
3.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	118
3.2.1. Διακρίσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	118
3.2.2. Ανάλυση PEST.....	119
3.2.3. Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter.....	122
3.2.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	124
3.2.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων	126
3.2.3.3. Απειλή από υποκατάστατα.....	128
3.2.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	129
3.2.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών	130
3.2.4. Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter: μία έκκτη δύναμη	130
3.2.5. Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups).....	131
3.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	134
3.3.1. Η σημασία των πόρων και των ικανοτήτων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	134
3.3.2. Η αλυσίδα αξίας (Value Chain).....	137
3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	141
3.4.1. Ανάλυση SWOT	141
3.4.2. Τα επίπεδα της στρατηγικής.....	142
3.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES).....	144
3.5.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης	145
3.5.1.1. Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration)	145
3.5.1.2. Στρατηγική Διαποίκισης (Diversification).....	150
3.5.2. Στρατηγικές Σταθερότητας	151
3.5.2.1. Στρατηγική Παύσης/προσεχτικών βημάτων (Pause/Proceed with caution)	151
3.5.2.2. Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No change)	152
3.5.2.3. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit).....	152
3.5.3. Στρατηγικές Διάσωσης	153
3.5.3.1. Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround)	153
3.5.3.2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company).....	154
3.5.3.3. Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-out/Divestment)	155
3.5.3.4. Στρατηγική Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation)	155
3.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES).....	156
3.6.1. Ηγεσία κόστους (cost leadership).....	157
3.6.2. Διαφοροποίηση (differentiation)	159
3.6.3. Εστίαση (focus)	160
3.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES)	161
3.7.1. Marketing	161
3.7.2. Χρηματοοικονομικά	163
3.7.3. Παραγωγή.....	164
3.7.4. Έρευνα και ανάπτυξη.....	164
3.7.5. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	165

3.8. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	165
3.8.1. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	165
3.8.2. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές στις υπηρεσίες.....	167
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	170
ΜΕΡΟΣ Β.....	172
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ - ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ	
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	172
4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ	
ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	172
4.2. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ.....	173
4.2.1. Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ».....	173
4.2.1.1. Παρουσίαση.....	173
4.2.1.2. Προσφορά του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ».....	174
4.2.1.3. Τοποθεσία.....	175
4.2.1.4. Εγκαταστάσεις.....	175
4.2.1.5. Ιατρικές υπηρεσίες.....	176
4.2.1.6. Τουριστικές υπηρεσίες.....	176
4.2.1.7. Ποιότητα υπηρεσιών.....	177
4.2.1.8. Ανταγωνισμός.....	178
4.2.1.9. Στατιστικά στοιχεία	178
4.2.2. MEDILAND HEALTH RESORT.....	179
4.2.2.1. Παρουσίαση.....	179
4.2.2.2. Κοινό – στόχος.....	179
4.2.2.3. Ιατρικές Υπηρεσίες.....	180
4.2.2.4. Οι συντελεστές του Mediland Health Resort	181
4.2.2.5. Πακέτα ιατρικού τουρισμού.....	182
4.2.3. ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΘΛΑΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ	
ΚΡΗΤΗΣ ΕΜΜΕΤΡΩΠΙΑ	183
4.2.3.1. Παρουσίαση της ΕΜΜΕΤΡΩΠΙΑ Α.Ε.....	183
4.2.3.2. Ονομασία και Όραμα	184
4.2.3.3. Ποιότητα υπηρεσιών.....	184
4.2.3.4. Ιατρικές Υπηρεσίες και τεχνολογία	185
4.2.3.5. Οι τουριστικές υπηρεσίες.....	185
4.2.3.6. Ο ανταγωνισμός.....	186
4.2.3.7. Στατιστικά στοιχεία.....	186
4.3. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ	187
4.3.1. ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”.....	187
4.3.2. ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΟΒΟΗΘΟΥΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ	
ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΑΣ “LIFE CLINIC”	187
4.3.2.1. Παρουσίαση της Life Clinic.....	187
4.3.2.2. Ιατρικές Υπηρεσίες	188
4.3.2.3. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα	188
4.3.2.4. Τουριστικές υπηρεσίες.....	188
4.4. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ.....	189
4.4.1. ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΙΑΤΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	189
4.4.1.1. Παρουσίαση.....	189
4.4.1.2. Διαβαλκανικό Ιατρικό Κέντρο και Ιατρικός Τουρισμός.....	190
4.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	191

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	193
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”	195
5.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”	195
5.1.1. Παρουσίαση της Symmetria.....	195
5.1.2. Εγκαταστάσεις.....	196
5.1.3. Ονομασία και φιλοσοφία της Symmetria.....	196
5.1.4. Υπηρεσίες υγείας και ομορφιάς	197
5.1.5. Ιατρική Ομάδα.....	201
5.1.6. Εξασφάλιση της ποιότητας	202
5.1.7. Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	204
5.1.8. Κέντρο Γνώσης.....	205
5.1.9. Ιατρικός Τουρισμός	205
5.1.10. Συνεργασίες της Symmetria με κλινικές και κέντρα του εξωτερικού ...	206
5.1.11. Τουριστικές υπηρεσίες της Symmetria εκτός TUI.....	207
5.1.12. Η στρατηγική συνεργασία με την TUI Hellas.....	209
5.1.13. Σύντομη παρουσίαση του ταξιδιωτικού οργανισμού TUI Hellas	210
5.1.14. Κοινό – στόχος των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού.....	211
5.1.15. Κόστος Προγραμμάτων Ιατρικού Τουρισμού.....	212
5.1.16. Προώθηση και δημοσιότητα των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού της Symmetria	213
5.1.17. Πλεονεκτήματα για τους επισκέπτες της Symmetria	214
5.1.18. Όραμα και στόχοι της Symmetria για το μέλλον	215
5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ SYMMETRIA – PEST ANALYSIS.....	215
5.2.1. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον (Political Environment).....	215
5.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)	216
5.2.3. Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment).....	222
5.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)	223
5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER.....	224
5.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών	225
5.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων	226
5.3.3. Απειλή από υποκατάστατα.....	226
5.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	227
5.3.5. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	227
5.3.6. Δύναμη Λοιπών Ομάδων Ενδιαφέροντος.....	228
5.3.7. Συμπεράσματα.....	229
5.4. SWOT ANALYSIS	229
5.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	236
5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	238
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ	240
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	241
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	243
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	246

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

<i>Πίνακας 1.1:</i> Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών Αεροπορικώς.....	19
<i>Πίνακας 1.2:</i> Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών στις ανταγωνίστριες χώρες.....	20
<i>Πίνακας 1.3:</i> Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών και συναλλαγματικές εισπράξεις στις ανταγωνίστριες χώρες.....	20
<i>Πίνακας 1.4:</i> Η σημασία του τουρισμού για την Ελλάδα.....	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

<i>Πίνακας 2.1:</i> Ενδεικτικός Τιμοκατάλογος.....	76
<i>Διάγραμμα 2.1:</i> Χρήστες του Internet ανά γεωγραφική περιοχή 2007.....	89
<i>Διάγραμμα 2.2:</i> Ποσοστά Χρηστών Internet παγκοσμίως 2007.....	90
<i>Διάγραμμα 2.3:</i> Διείσδυση του Internet ανά γεωγραφική περιοχή 2007.....	91
<i>Πίνακας 2.2:</i> Στατιστικά στοιχεία χρηστών και πληθυσμού ανά γεωγραφική περιοχή 2007.....	91

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

<i>Διάγραμμα 3.1:</i> Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ...	106
<i>Διάγραμμα 3.2:</i> Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	107
<i>Διάγραμμα 3.3:</i> Οι 5 διαστάσεις της στρατηγικής κατά Mintzberg.....	114
<i>Πίνακας 3.1:</i> Οι βασικές μεταβλητές του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος.....	121
<i>Πίνακας 3.2:</i> Οι βασικές μεταβλητές του παγκόσμιου εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος.....	122
<i>Διάγραμμα 3.4:</i> Το υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter.....	123
<i>Διάγραμμα 3.5:</i> Συνδυασμός εμποδίων εισόδου και εξόδου.....	127
<i>Διάγραμμα 3.6:</i> Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter.....	131
<i>Διάγραμμα 3.7:</i> Υποθετικό Παράδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικών Ομάδων.....	133
<i>Διάγραμμα 3.8:</i> Πόροι και Ικανότητες.....	136

<i>Διάγραμμα 3.9:</i> Αλυσίδα αξίας.....	140
<i>Πίνακας 3.3:</i> Ανάλυση SWOT.....	142
<i>Διάγραμμα 3.10:</i> Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής.....	144
<i>Πίνακας 3.4:</i> Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης.....	145
<i>Πίνακας 3.5:</i> Ανταγωνιστικές στρατηγικές.....	157
<i>Πίνακας 3.6:</i> Μήτρα Ansoff.....	162

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

<i>Πίνακας 5.1:</i> Κόστος επεμβάσεων στο πρόσωπο.....	212
<i>Πίνακας 5.2:</i> Κόστος επεμβάσεων στο σώμα.....	213
<i>Πίνακας 5.3:</i> Η Σχέση Εισοδήματος – Δαπάνης (%) 2000-2005.....	217
<i>Πίνακας 5.4:</i> Κατά Κεφαλή μεγέθη σε τρέχουσες τιμές.....	219
<i>Πίνακας 5.5:</i> Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν.....	220
<i>Πίνακας 5.6:</i> Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή.....	221
<i>Διάγραμμα 5.1:</i> Ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού, κατά ομάδες ηλικιών.....	223
<i>Διάγραμμα 5.2:</i> Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter.....	224
<i>Πίνακας 5.7:</i> SWOT Analysis.....	230

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά και πρωτίστως τον Καθηγητή κ. Νίκο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου πρόσφερε τόσο κατά την εκπόνηση της εργασίας όσο και κατά τη διάρκεια του συνόλου των μεταπτυχιακών μου σπουδών. Επιπλέον, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στην κ. Φωλά Μαρία, Διευθύντρια Επικοινωνίας της εταιρείας Symmetria, χωρίς τη σημαντική συμβολή και τις πληροφορίες της οποίας θα ήταν αδύνατη η διεκπεραίωση του πρακτικού μέρους της μελέτης μου.

Κλείνοντας, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου και τους φίλους μου για την ηθική υποστήριξη, υπομονή και συμπαράστασή τους σε αυτήν την ιδιαίτερα απαιτητική περίοδο της ζωής μου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα πτυχιακή διατριβή εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Ειδίκευσης M.B.A.–Tourism Management του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η εργασία ασχολείται με την μελέτη του Ιατρικού Τουρισμού, μιας νέας ειδικής μορφής τουρισμού, στην Ελλάδα σε σύγκριση με το τι συμβαίνει στις χώρες του εξωτερικού και σε συνάρτηση με τις αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και το πώς αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό και να τις βοηθήσουν να διαγράψουν μία επιτυχημένη πορεία. Η διατριβή αποτελείται συνολικά από δύο μέρη και πέντε κεφάλαια.

Το Πρώτο Μέρος είναι θεωρητικού περιεχομένου και αποτελείται από τρία επιμέρους κεφάλαια. Το Πρώτο Κεφάλαιο ασχολείται με το φαινόμενο του τουρισμού γενικά και παρουσιάζονται πρώτα από όλα κάποιοι ορισμοί του τουρισμού καθώς και ιστορικά στοιχεία. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην κατάσταση της τουριστικής δραστηριότητας της Ελλάδας και παρατίθεται μια σειρά στατιστικών στοιχείων που αφορούν στην τουριστική κίνηση, στην τουριστική οικονομία, στις τουριστικές υποδομές της χώρας και άλλα παρόμοια. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των διαφόρων μορφών τουρισμού που υπάρχουν και τη συνοπτική ανάλυσή τους.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο έχει ως αντικείμενο τον Ιατρικό Τουρισμό αποκλειστικά. Στην πρώτη ενότητά του αναλύεται η έννοια και ο ορισμός του ιατρικού τουρισμού και παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά του. Αμέσως μετά παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο το οποίο σχετίζεται με αυτή τη μορφή τουρισμού στην Ελλάδα και αναμένεται να ψηφιστεί σύντομα και σχολιάζονται τα τρωτά του σημεία. Ακολουθεί αναλυτική παρουσίαση της κατάστασης που επικρατεί στον κλάδο στα πλαίσια της Ελλάδας και παρουσιάζονται όσα εμπειρικά και ερευνητικά στοιχεία είναι μέχρι στιγμής διαθέσιμα. Για συγκριτικούς λόγους, παρατίθεται αμέσως μετά η πρόοδος του ιατρικού τουρισμού και οι συνθήκες που επικρατούν σε χώρες του εξωτερικού οι οποίες διακρίνονται σε τέτοιου είδους δραστηριότητες και προσελκύουν μεγάλους αριθμούς «ιατρικών» τουριστών. Στην επόμενη ενότητα συνοψίζονται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται η ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού τόσο για τη χώρα-προορισμό όσο και για τους τουρίστες-ασθενείς. Επιπλέον, παρουσιάζονται τα συνέδρια που

διεξάγονται ανά τον κόσμο με αντικείμενο την ιδιαίτερη αυτή μορφή τουρισμού καθώς και οι επιχειρήσεις που στηρίζουν τις επιχειρήσεις του ιατρικού τουρισμού κυρίως στο εξωτερικό. Τέλος, τονίζεται ο κρίσιμος ρόλος του Διαδικτύου στην ανάπτυξη του τουρισμού υγείας, καθώς μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μέσο προώθησης αλλά και κανάλι διανομής των προσφερόμενων τουριστικών πακέτων.

Το Τρίτο Κεφάλαιο παρουσιάζει τις βασικές θεωρίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που ανιχνεύτηκαν στην παγκόσμια βιβλιογραφία και οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν οδηγό επιτυχίας στην πορεία μιας επιχείρησης ιατρικού τουρισμού. Η πρώτη ενότητα αναφέρει τη σχέση του στρατηγικού μάνατζμεντ με την πολεμική στρατηγική, δίνει τον ορισμό του, αναλύει τις βασικές λέξεις-κλειδιά του και παραθέτει το βασικό μοντέλο του. Στη δεύτερη ενότητα υπογραμμίζονται οι θεωρίες ανίχνευσης του γενικευμένου και κλαδικού εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (PEST ανάλυση και πέντε δυνάμεις του Porter) ενώ η τρίτη ενότητα είναι αφιερωμένη στην ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντός της (πόροι, ικανότητες αλυσίδα αξίας). Στην τέταρτη ενότητα με θέμα τη διαμόρφωση της στρατηγικής παρατίθενται η ανάλυση SWOT και τα επίπεδα της στρατηγικής. Στις επόμενες τρεις ενότητες παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιχειρησιακές (corporate) στρατηγικές, οι επιχειρηματικές (business) στρατηγικές και οι λειτουργικές (functional) στρατηγικές. Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου γίνεται μία αναφορά στις ιδιαιτερότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Τα υπόλοιπα δύο κεφάλαια της εργασίας ανήκουν στο Δεύτερο Μέρος το οποίο είναι πρακτικού περιεχομένου. Το Τέταρτο Κεφάλαιο, λοιπόν, σε μία προσπάθεια να μεταφέρει την εικόνα του ιατρικού τουρισμού στην πράξη παρουσιάζει τα σημαντικότερα Κέντρα Τουρισμού Υγείας που δραστηριοποιούνται σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Επιπλέον, καταγράφονται μία σειρά συμπερασμάτων για την ελληνική πραγματικότητα του κλάδου.

Τέλος, στο Πέμπτο Κεφάλαιο επιλέγεται ένα από τα Κέντρα αυτά, το Κέντρο Υπηρεσιών Υγείας και Ομορφιάς Symmetria και δημιουργείται μία μελέτη περίπτωσης εστιασμένη στις δράσεις του Κέντρου στον τομέα του ιατρικού τουρισμού. Πέρα από την αναλυτική παρουσίαση της εταιρείας, των υπηρεσιών της, του τρόπου λειτουργίας της, του προσωπικού της κ.τ.λ. χρησιμοποιούνται και τα εργαλεία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και παρουσιάζεται μία PEST ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter για τον κλάδο του ιατρικού τουρισμού, μια ανάλυση SWOT, η ανταγωνιστική στρατηγική

εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση που ακολουθεί η Symmetria και μία σειρά συμπερασμάτων και προτάσεων για τη μελλοντική διεύρυνση και συνέχιση της επιτυχούς πορείας της επιχείρησης.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Α ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η λέξη «τουρισμός» προέρχεται από τη γαλλική λέξη “tour” και την αγγλική λέξη “touring”, που προέρχονται από τη λατινική λέξη “torrus” και σημαίνουν γύρος ή περιήγηση (Βαρβαρέσος, 2000). Με το πέρασμα των ετών και κυρίως από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί δόθηκαν στην πολυπρόσωπη έννοια του τουρισμού. Ενδεικτικά και για να γίνει πιο ξεκάθαρο το περιεχόμενο του τουρισμού αναφέρονται οι παρακάτω.

Η Διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού (A.I.T. – Monte Carlo) όρισε ότι «τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές. Αυτές υποκινούνται, σε διαφορετικό βαθμό και ένταση, από τον πόθο της απόδρασης που ενυπάρχει στα άτομα».

Ο J. Gouet (1929) όρισε τον τουρισμό ως «τον τρόπο του να ταξιδεύεις, συνδυάζοντας σε διαφορετικές αναλογίες, σύμφωνα με τα άτομα, την περιέργεια του πνεύματος μαζί με τον πόθο του να προσαρμοστεί κάποιος στα ξένα ήθη και έθιμα».

Ο J. Medecin (1933) αναφέρει ότι: «τουρισμός είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμου διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου, από την παρουσία νέων μορφών της ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης».

Το 1941, οι Hunziker και Krapf¹ επεδίωξαν μια πιο επιστημονική προσέγγιση του τουρισμού. Σύμφωνα με αυτούς «τουρισμός είναι το σύνολο των γεγονότων και σχέσεων που προκύπτουν από τη μετακίνηση και παραμονή των ατόμων εκτός του μόνιμου τόπου κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι δεν οδηγούνται σε μόνιμη παραμονή και ότι δε συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα..»

Το 1971, η Τουριστική Κοινότητα της Αγγλίας (Tourism Society of England) όρισε ότι «τουρισμός είναι η προσωρινή, βραχυχρόνια μετακίνηση ατόμων σε

¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism#Definition>

προορισμούς εκτός του τόπου όπου ζουν και εργάζονται κανονικά, καθώς και οι δραστηριότητές τους κατά τη διάρκεια παραμονής τους σε κάθε προορισμό. Περιλαμβάνει μετακινήσεις για οποιοδήποτε σκοπό».

Το 1981, η Διεθνής Οργάνωση Ειδικών Επιστημόνων του Τουρισμού (International Association of Scientific Experts in Tourism) όρισε τον τουρισμό ως «τις συγκεκριμένες δραστηριότητες που επιλέγονται κατά βούληση και λαμβάνουν χώρα εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος».

Όπως είναι εμφανές υπήρξε ιδιαίτερη δυσκολία στην εύρεση και υιοθέτηση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού του τουρισμού. Βασική αιτία του γεγονότος αυτού είναι η πολυτομεακή μορφή της τουριστικής δραστηριότητας (Doswell, 2002). Πιο συγκεκριμένα, ο τουρισμός δεν είναι από μόνος του ένας τομέας, αλλά αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα που απαρτίζεται από πολλούς και ετερογενείς επιμέρους τομείς. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δυσκολία οριοθέτησης, κατηγοριοποίησης, ορισμού και διαχείρισης της τουριστικής δραστηριότητας. Για να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά, το 1993, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έδωσε έναν ορισμό, που μέχρι και σήμερα είναι ο πιο ευρέως αποδεκτός.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού² όρισε τον τουρισμό ως «το φαινόμενο που προκύπτει από τις προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές ατόμων εκτός του μόνιμου τόπου κατοικίας τους, για οποιοδήποτε λόγο πέρα από την απασχόληση τους με αμοιβή από τον τόπο επίσκεψης» και τους τουρίστες ως «τα άτομα που ταξιδεύουν και μένουν σε μέρη διαφορετικά από το συνηθισμένο περιβάλλον τους, για διάστημα όχι μεγαλύτερο ενός συνεχούς έτους, για αναψυχή, εργασία και άλλους λόγους, που όμως δε σχετίζονται με την εξάσκηση οποιασδήποτε δραστηριότητας αμοιβεται από τον τόπο επίσκεψής τους».

Επιπλέον, για να οριστεί ακόμα πιο ξεκάθαρα η τουριστική δραστηριότητα, το 1994, τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations)³ κατηγοριοποίησαν σε τρεις μορφές τον τουρισμό. Πρώτον, στον Εγχώριο τουρισμό (Domestic tourism), που περιλαμβάνει κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν μόνο εντός της χώρας αυτής. Δεύτερον, στον Εισερχόμενο τουρισμό (Inbound tourism), που περιλαμβάνει μη κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν στη χώρα αυτή. Και τρίτον, στον Εξερχόμενο τουρισμό (Outbound tourism), που περιλαμβάνει κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε κάποια άλλη χώρα. Επιπλέον, τα

² www.unwto.org

³ www.un.org

Ηνωμένα Έθνη όρισαν διαφορετικές κατηγορίες τουρισμού, συνδυάζοντας τις τρεις βασικές μορφές του. Τον Εσωτερικό τουρισμό (Internal tourism), που εμπεριέχει τον εγχώριο και τον εισερχόμενο τουρισμό. Τον Εθνικό τουρισμό (National tourism), που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον εξερχόμενο τουρισμό. Τέλος, τον Διεθνή τουρισμό (International tourism), που αποτελείται από τον εισερχόμενο και τον εξερχόμενο τουρισμό.

1.2. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Όπως έγινε κατανοητό από την προηγούμενη ενότητα, οι λέξεις και οι έννοιες τουρισμός και τουρίστας άρχισαν να χρησιμοποιούνται επισήμως από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα (γύρω στο 1937). Ωστόσο, ουσιαστικά ο τουρισμός και οι δραστηριότητες που υποδηλώνει έχουν τις ρίζες τους στην αρχαιότητα και εξελίχθηκαν με το πέρασμα των χρόνων μέχρι να φτάσουν στη σημερινή μορφή που όλοι γνωρίζουμε.

Πιο συγκεκριμένα, κατά τους αρχαίους χρόνους (Ελληνική αρχαιότητα και Ρωμαϊκή εποχή), το Μεσαίωνα (5^{ος} – 15^{ος} αιώνας μ.Χ.), την Αναγέννηση (15^{ος} – 17^{ος} αιώνας μ.Χ.) και ως τη Βιομηχανική Επανάσταση (18^{ος} – αρχές 19^{ου} αιώνα) μόνο οι πλούσιοι είχαν το προνόμιο να μετακινούνται και να κάνουν ταξίδια (travels). Δεν υπάρχει λοιπόν η κλασική έννοια του τουρισμού και όσοι μετακινούνταν λέγονται ταξιδιώτες (travelers) ή περιηγητές.

Αξιοσημείωτη είναι μία πιο λεπτομερής αναφορά στο περιεχόμενο κάθε μιας από τις παραπάνω περιόδους από πλευράς τουριστικής δραστηριότητας. Κατά την αρχαιότητα, το τουριστικό φαινόμενο ήταν συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο και τις δραστηριότητες που μπορούσαν να επιτελεστούν εντός αυτού (Βαρβαρέσος, 2000). Μάλιστα, ο ελεύθερος χρόνος είχε και ταξική έννοια, καθώς ήταν συνώνυμο ευγενών ενασχολήσεων. Γνωστοί περιηγητές της αρχαιότητας και από τους πρώτους «ταξιδιώτες – τουρίστες» ήταν οι γεωγράφοι – ιστορικοί Ηρόδοτος και Πausανίας. Οι «Ιστορίες» του Ηροδότου περιλαμβάνουν περιηγήσεις που φτάνουν μέχρι τη Σικελία, την Αίγυπτο και την Περσία. Αλλά και ο Πausανίας με την περιγραφή της Ελλάδας ή τις «Ελληνικές Αποδημίες» μοιάζει να παρέχει στους ταξιδιώτες της εποχής έναν από τους πρώτους άτυπους τουριστικούς οδηγούς της χώρας μας.

Χαρακτηριστικό της τουριστικής δραστηριότητας στην αρχαία Ελλάδα είναι το γεγονός ότι η έννοια της φιλοξενίας αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι της. Ο Ξένιος Δίας αποτελούσε τον προστάτη των οικοδεσποτών και των φιλοξενούμενων και πρόσταζε τη φιλοξενία των επισκεπτών της πόλης αφιλοκερδώς. Την ίδια περίοδο αναπτύχθηκαν στην αρχαία Ελλάδα και οι πρώτες μορφές ξενοδοχείων, κυρίως ως πανδοχεία ή δημόσιοι ξενώνες κατά μήκος των οδικών αρτηριών ή κοντά σε χώρους όπου διεξάγονταν σημαντικά θρησκευτικά και αθλητικά γεγονότα. Το πρώτο ελληνικό πανδοχείο χρονολογείται γύρω στον 5^ο αιώνα π.Χ. και σύμφωνα με αναφορές του ιστορικού Θουκυδίδη χτίστηκε μετά τη μάχη των Πλαταιών Βοιωτίας κοντά στο ναό της Ήρας.

Ιδιαίτερα αξιόλογο είναι το γεγονός ότι στην αρχαιότητα έχουν τις ρίζες τους ποικίλες μορφές τουρισμού, οι οποίες σήμερα είναι γνωστές με την έννοια των εναλλακτικών μορφών τουρισμού και η ανάπτυξη των οποίων επιδιώκεται στις μέρες μας σε πολλές περιοχές, ώστε να εμπλουτιστεί το κλασικό και μονοδιάστατο μοντέλο της τουριστικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, κατά την αρχαιότητα εμφανίζονται οι εξής μορφές τουρισμού: ο θρησκευτικός τουρισμός (τα θρησκευτικά προσκυνήματα), ο αθλητικός τουρισμός, ο θεραπευτικός – ιαματικός - ιατρικός τουρισμός (ο τουρισμός υγείας, που θα αναλυθεί σε παρακάτω ενότητα εκτενέστερα) και τα εκπαιδευτικά ταξίδια.

Οι μετακινήσεις που γίνονταν με αφορμή τα διάφορα θρησκευτικά προσκυνήματα εξυπηρετούσαν πολλαπλούς σκοπούς των ταξιδιωτών όπως η αναψυχή, η περιπέτεια, η παρακολούθηση της γιορτής, η ικανοποίηση της περιέργειας και της ανάγκης γνωριμίας νέων τόπων αλλά και η κοινωνικοποίηση των ατόμων. Σημαντικότεροι θρησκευτικοί προορισμοί ήταν οι Δελφοί, όπου διεξάγονταν τα Πύθια προς τιμήν του Θεού Απόλλωνα και η Ελευσίνα με τα Ελευσίνια προς τιμήν της Θεάς Δήμητρας.

Ο αθλητικός τουρισμός στην αρχαία Ελλάδα περιλάμβανε κατά κύριο λόγο τις μετακινήσεις ατόμων που σχετίζονταν με το μεγαλύτερο αθλητικό-θρησκευτικό γεγονός της εποχής, τους Ολυμπιακούς Αγώνες. Οι Ολυμπιακοί Αγώνες από το 776 π.Χ. διεξάγονταν κάθε τέσσερα χρόνια στην αρχαία Ολυμπία. Οι ταξιδιώτες με προορισμό την Ολυμπία πέρα από τους σκοπούς της μετακίνησης, της περιπέτειας, της ανακάλυψης και της κοινωνικοποίησης ικανοποιούσαν κι έναν πολύ υψηλότερο σκοπό που είχε να κάνει με την τήρηση των παραδόσεων, ηθών και εθίμων αλλά και με τη σύσφιξη των δεσμών των σχέσεων μεταξύ των ατόμων.

Ο θεραπευτικός – ιαματικός ή ιατρικός τουρισμός – όπως κυρίως αποκαλείται σήμερα – έχει τις πρώτες ρίζες του στην αρχαία Ιταλία και στην αρχαία Ελλάδα. Εκτενέστερη αναφορά για την ιστορία του ιατρικού τουρισμού ακολουθεί σε παρακάτω κεφάλαιο. Ωστόσο, περιληπτικά εδώ θα αναφερθεί ότι αυτή η μορφή τουρισμού στην αρχαιότητα εμφανίζεται με τις μετακινήσεις ατόμων με σκοπό τη λουτροθεραπεία σε διάφορες κοσμοπολίτικες λουτροπόλεις της εποχής. Αυτές οι μετακινήσεις συνδύαζαν «το τερπνόν μετά του ωφελίμου», καθώς οι σκοποί της θεραπείας και της αποκατάστασης της υγείας έρχονταν και συναντούσαν την αναψυχή, τις τάσεις φυγής και την ανάγκη συναναστροφής με άλλους ανθρώπους. Δημοφιλέστεροι προορισμοί ήταν οι Ρώμη με τις Ρωμαϊκές Thermae, οι ιαματικές πηγές της Κασταλίας και οι ιαματικές πηγές της Αιδηψού.

Κλείνοντας τις ιδιαίτερες μορφές τουρισμού που παρουσιάστηκαν κατά την αρχαιότητα, οφείλουμε να αναφέρουμε τα εκπαιδευτικά ταξίδια. Τα τελευταία συνδυάζονται με διαφόρων ειδών κίνητρα όπως κλιματολογικά, πολιτισμικά, γνωστικά, ανακάλυψης, συγγραφικά και άλλα σε συνδυασμό συχνά με την αναψυχή. Στα πλαίσια αυτών των μετακινήσεων σημαντικότεροι και δημοφιλέστεροι προορισμοί ήταν για τους Ρωμαίους η αρχαία Ελλάδα και τόσο για τους Ρωμαίους όσο και για τους Έλληνες η Αίγυπτος.

Ο Μεσαίωνας (5^{ος} – 15^{ος} αιώνας π.Χ.), που αποτελεί μία μαύρη περίοδο για ολόκληρη την Ευρώπη, δε θα μπορούσε να μην έχει αντίκτυπο και στον τουρισμό. Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από λίγες σχετικά μετακινήσεις που είχαν κυρίως θρησκευτικό σκοπό καθώς σχετίζονταν με εορταστικές εκδηλώσεις και μεγάλα θρησκευτικά γεγονότα. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε την σημαντική θέση που κατείχε η εκκλησία τότε. Επίσης, παρατηρούνται και μετακινήσεις προς διάφορα πανεπιστημιακά κέντρα σε πόλεις της Ευρώπης, όπως το Παρίσι, η Οξφόρδη, το Cambridge και το Montpellier, για εκπαιδευτικούς λόγους. Τέλος, παρά τον σκοταδισμό που κυριαρχούσε τα χρόνια εκείνα, έκανε την εμφάνισή του ο επαγγελματικός τουρισμός με τις μετακινήσεις των εμπόρων στην Ευρώπη, τη Μεσόγειο και τη Βαλτική, οι οποίοι συνδύαζαν με τα ταξίδια τους τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις με τα πνευματικά και πολιτιστικά τους ενδιαφέροντα.

Από τον 18^ο αιώνα μ.Χ. και με την έναρξη της εποχής της Αναγέννησης οι τουριστικές μετακινήσεις άρχισαν και πάλι να ανθίζουν με τις μορφές του τουρισμού και τα κίνητρα του ταξιδιού να πολλαπλασιάζονται. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι αρχίζουν πια να ταξιδεύουν και απλά από

«διανοουμενίστικη» περιέργεια. Η ανακάλυψη πλέον της τυπογραφίας επέτρεψε την έκδοση των πρώτων τουριστικών οδηγών αλλά και βιβλίων που ως περιεχόμενό τους είχαν την εξιστόρηση ταξιδιών, κυρίως εκτός Ευρώπης. Επίσης, την περίοδο εκείνη στα πλαίσια της γενικότερης ανάπτυξης του τουριστικού φαινομένου εμφανίστηκε και η έννοια του tour στη Γαλλία. Τα tours (περιηγήσεις) παρακινούνταν κυρίως από πολιτιστικούς σκοπούς και έδιναν στους ταξιδιώτες την ευκαιρία να γνωρίσουν νέους τόπους. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία υπήρχαν δύο εναλλακτικές διαδρομές. Η μικρή περιήγηση (petit tour), που περιείχε το Παρίσι και το νοτιοδυτικό τμήμα της Γαλλίας και η μεγάλη περιήγηση (grand tour), που μαζί με τους παραπάνω προορισμούς περιλάμβανε και τη νότια και νοτιοανατολική Γαλλία και τη Βουργουνδία.

Η βασική καμπή για τον τουρισμό έρχεται στις αρχές του 19^{ου} αιώνα με την ανάπτυξη των μεταφορών (Lickorish & Jenkins, 1997). Η εποχή του σιδηροδρόμου (the railway age) ξεκινάει το 1830, που πραγματοποιείται το πρώτο ταξίδι με επιβάτες στη σιδηροδρομική γραμμή Liverpool – Manchester. Ώθηση στον τουρισμό την ίδια περίοδο έδωσε και η ραγδαία ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας. Το 1838 κατασκευάστηκε το πρώτο ατμόπλοιο χωρίς ιστία, το “Great Western”, το οποίο έκανε την ίδια χρονιά το πρώτο υπερατλαντικό ταξίδι. Στα τέλη του 19^{ου} αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους και τα πρώτα μεγάλα και πολυτελή υπερωκεάνια, όπως το Atlantic και ο Τιτανικός. Τον ίδιο αιώνα ξεκινά και μια δίχως προηγούμενο ανάπτυξη των ταξιδιών και των τουριστικών οδηγών. Ημερομηνία σταθμό αποτελεί η 5^η Ιουλίου του 1841, όταν ο Thomas Cook ξεκίνησε το πρώτο οργανωμένο ταξίδι με την έννοια του πακέτου (package tour). Επίσης, με την προσφορά ομαδικών ταξιδιών έκανε τα πρώτα βήματα προς τη διεύρυνση και τη μαζικοποίηση του τουρισμού, που μέχρι πρότινος ήταν αποκλειστικό προνόμιο των λίγων και των πλουσίων. Σε αυτό βέβαια βοήθησαν τόσο η ανάπτυξη μεταφορών όσο και η δημιουργία όλο και περισσότερων ξενοδοχείων – πολυτελείας αλλά και χαμηλότερων προδιαγραφών – και η συνεχής εξέλιξη αυτών.

Με το πέρασμα στον 20^ο αιώνα και τις έντονες διαταραχές που προκάλεσε ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος σημαντικές είναι οι εξελίξεις και στον τομέα του τουρισμού. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα κάνει την εμφάνισή του το αυτοκίνητο που αποτελεί ένα ολοένα αναπτυσσόμενο μέσο μεταφοράς. Επίσης, στην περίοδο του Μεσοπολέμου (1918-1939) κάνει την εμφάνισή του το αεροπλάνο. Από το 1919 και μετά αρχίζουν να ιδρύονται αεροπορικές εταιρείες και εκτελούνται δρομολόγια που εξυπηρετούν την επιβατική κίνηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 1927 λαμβάνει χώρα η πρώτη αεροπορική μετακίνηση με τη μορφή οργανωμένου ταξιδιού, με μία πτήση

από Νέα Υόρκη προς Σικάγο. Τέλος, σημαντικό γεγονός που έδωσε ώθηση στην αύξηση της τουριστικής κίνησης ήταν και η καθιέρωση των αδειών μετ'αποδοχών.

Από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και μετά η μαζικοποίηση και ο εκδημοκρατισμός του τουρισμού είναι πλέον γεγονός. Μετά το πέρας του Β' Παγκοσμίου Πολέμου ξεκινά η σύγχρονη περίοδος του μαζικού τουρισμού. Η τεχνολογική επανάσταση που διαδραματίστηκε, βελτιώνοντας ολοένα όλα τα μέσα μεταφορών και μειώνοντας σημαντικά τις αποστάσεις και το κόστος, έδωσε στο φαινόμενο του τουρισμού διαστάσεις μαζικές και παγκόσμιες. Ο τουρισμός πια είναι προνόμιο όλων και όλα τα στοιχεία του (καταλύματα, εγκαταστάσεις αναψυχής, εστιατόρια, ταξιδιωτικά πακέτα κ.τ.λ.) καθώς και οι μορφές του εξελίσσονται ραγδαία.

1.3. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα ήταν ένας από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς των τουριστών. Το κλίμα, η φυσική ομορφιά, ο πολιτισμός και η γεωγραφική της θέση τη βοήθησαν να αναπτυχθεί τουριστικά.

Ο τουρισμός σήμερα αποτελεί το δυναμικότερο και ανταγωνιστικότερο κλάδο της ελληνικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο. Η αντίληψη της οικονομικής φύσης του τουριστικού φαινομένου και της άμεσης και έμμεσης συνεισφοράς του στο εθνικό προϊόν, το εθνικό εισόδημα και την απασχόληση είναι καθοριστική για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής της Ελλάδας και τη διατήρηση και ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας. Για να γίνει κατανοητό το μέγεθος του τουρισμού στην Ελλάδα ακολουθεί στον πίνακα 1.1 μία παρουσίαση των διαφόρων διαστάσεων του τουριστικού φαινομένου, βασισμένη σε στατιστικά στοιχεία και αριθμητικά δεδομένα της τελευταίας πενταετίας (από το 2004 και μετά).

Πίνακας 1
Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών Αεροπορικώς
Ιανουάριος - Σεπτέμβριος

	2004	2005	2006	2007	% μεταβολή		
					2005/04	2006/05	2007/06
Θεσσαλονίκη*	902.131	936.391	965.919	1.045.211	3,8	3,2	8,2
Καβάλα	91.681	78.038	89.353	97.077	-14,9	14,5	8,6
(Β. Ελλάς)	993.812	1.014.429	1.055.272	1.142.288	2,1	4,0	8,2
Ηράκλειο*	1.698.400	1.818.475	1.966.411	1.991.853	7,1	8,1	1,3
Χανιά	489.908	509.488	612.189	640.911	4,0	20,2	4,7
(Κρήτη)	2.188.308	2.327.963	2.578.600	2.632.764	6,4	10,8	2,1
Ρόδος	1.065.993	1.109.442	1.228.760	1.289.356	4,1	10,8	4,9
Κως	575.457	559.526	610.483	635.572	-2,8	9,1	4,1
(Δωδεκάνησος)	1.641.450	1.668.968	1.839.243	1.924.928	1,7	10,2	4,7
Κέρκυρα	775.912	797.831	817.286	804.942	2,8	2,4	-1,5
Κεφαλονιά	146.136	132.700	151.855	151.805	-9,2	14,4	0,0
Ζάκυνθος	489.072	474.081	481.154	450.188	-3,1	1,5	-6,4
Άκτιο	131.234	134.377	130.783	145.041	2,4	-2,7	10,9
(Ιόνια Νησιά)	1.542.354	1.538.989	1.581.078	1.551.976	-0,2	2,7	-1,8
Μυτιλήνη	67.796	64.440	66.915	75.489	-5,0	3,8	12,8
Χίος	15.123	12.844	14.958	12.892	-15,1	16,5	-13,8
Σάμος	115.098	108.412	125.234	141.949	-5,8	15,5	13,3
(Β. Αιγαίο)	198.017	185.696	207.107	230.330	-6,2	11,5	11,2
ΣΥΝΟΛΟ	6.563.941	6.736.045	7.261.300	7.482.286	2,6	7,8	3,0
ΑΘΗΝΑ*	3.325.164	3.627.997	3.778.546	4.141.074	9,1	4,1	9,6
ΣΥΝΟΛΟ (Με Αθήνα)	9.889.105	10.364.042	11.039.846	11.623.360	4,8	6,5	5,3

* Συνολικές πτήσεις εξωτερικού.

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, Δ/νσεις Αερολιμενικού Ελέγχου Αεροδρομίων.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στις μέρες μας καταφθάνουν αεροπορικώς στην Ελλάδα γύρω στα 13 εκατομμύρια αλλοδαποί τουρίστες το χρόνο (Πίνακας 1.1). Οι μεγαλύτεροι αριθμοί αφίξεων παρατηρούνται στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα – Αθήνα και Θεσσαλονίκη – καθώς και στην Κρήτη και τα Δωδεκάνησα. Ο ρυθμός αύξησης αφίξεων αλλοδαπών τουριστών στην Ελλάδα κυμάνθηκε μεταξύ 2006 και 2007 περίπου στο 5,3% – 6,8% (ανάλογα με την ακριβή χρονική περίοδο εντός του έτους), τη στιγμή που ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Π.Ο.Τ.) ανακοίνωσε πως για το ίδιο διάστημα ο ρυθμός αύξησης του παγκόσμιου τουρισμού ανήλθε στο 6%. Συγκεκριμένα η περιοχή της Ευρώπης εκτιμάται να κυμαίνεται στο 5,8%, ωστόσο οι λοιποί μείζονες τουριστικοί προορισμοί (με εξαίρεση την Αμερική, που παρουσιάζει πτωτικές τάσεις) κυμαίνονται σε επίπεδα αρκετά υψηλότερα του 6% και

κατά συνέπεια υψηλότερα της Ευρώπης αλλά και της Ελλάδας γενικότερα⁴. Άξιο προσοχής είναι το γεγονός ότι αισθητά υπερτερούν της Ελλάδας χώρες όπως η Κροατία, η Τουρκία και η Αίγυπτος, κυρίως λόγω της υπερτίμησης του ευρώ (Πίνακας 1.2). Από την άλλη η Ελλάδα υπερτερεί των ανταγωνιστικών ευρωπαϊκών χωρών (π.χ. Ιταλία, Ισπανία, Κύπρος) σε επίπεδο αριθμητικών αφίξεων τουριστών αλλά υστερεί σε επίπεδο συναλλαγματικών εισπράξεων (Πίνακας 1.3).

Πίνακας 1.2

**Αφίξεις Αλλοδαπών Τουριστών στις Ανταγωνίστριες Χώρες
Ιανουάριος – Απρίλιος 2007/2006**

Ελλάς	+6,8%
Ισπανία	+2,3%
Ιταλία	+5,9% (Ιαν.-Μάρτιος, διανυκτερεύσεις)
Πορτογαλία	0,9% (διανυκτερεύσεις αλλοδαπών σε ξενοδοχ. καταλύματα)
Κύπρος	-5,1% (Ιαν.-Μάιος)
Κροατία	12,4% (διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα)
Τουρκία	14,9%
Αίγυπτος	14,2%

Πηγή: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) – «Ενδείξεις για την πορεία της τουριστικής δραστηριότητας Ιανουάριος – Μάιος 2007»

Χώρα	Αφίξεις		Συναλλαγματικές Εισπράξεις	
	2006/05 ⁽¹⁾	2007	2006/05 ⁽¹⁾	2007
ΕΛΛΑΣ	8,7	5,3 (Ιαν.- Σεπτ.)	5,1	1,5 (Ιαν.- Αύγ.)
Ισπανία	4,5	3,0 (Ιαν.- Αύγ.)	4,8	6,6 (Ιαν.- Αύγ.)
Ιταλία	1,7	6,1 (Ιαν.- Ιούλ.)	6,7	-0,1 (Ιαν.- Ιούλ.)
Πορτογαλία	7,7	6,5 (Ιαν.- Ιούλ.)	7,3	12,2 (Ιαν.- Ιούλ.)
Κροατία	2,3	8,0 (Ιαν.- Αύγ.)	4,9	-
Τουρκία	-8,7	16,6 (Ιαν.- Αύγ.)	-7,2	9,7 (Ιαν.- Αύγ.)
Κύπρος	-2,8	0,1 (Ιαν.- Αύγ.)	1,8	4,0 (Ιαν.- Ιούλ.)

(1) Για όλο το έτος.

Πηγή: UNWTO, και Εθνικές Στατιστικές Υπηρεσίες.

⁴ Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, «Ανακοίνωση: Ενδείξεις για την πορεία της Τουριστικής δραστηριότητας Ιανουάριος – Μάιος 2007», www.itep.gr, 20 Ιουνίου 2007

Αυτό σημαίνει ότι η χώρα προσελκύει μεν μεγάλο αριθμό τουριστών αλλά μικρό ποσοστό αυτών ανήκουν στον τουρισμό πολυτελείας και είναι οικονομικά ευκατάστατοι. Τίθεται λοιπόν το θέμα της σχέσης ποσότητας και ποιότητας και είναι εμφανές ότι η Ελλάδα πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα του εισερχόμενου τουρισμού της. Για να γίνει αυτό είναι αναγκαίο να βελτιωθούν οι βασικές υποδομές της χώρας, να αναβαθμιστεί περαιτέρω το δυναμικό των καταλυμάτων, να εκσυγχρονιστεί όλο το εξωξενοδοχειακό προϊόν, να αναπτυχθούν νέοι – μέχρι στιγμής ανεκμετάλλευτοι – προορισμοί εντός της χώρας, νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού – να ξεφύγουμε από το τετριμμένο πια «ήλιος και θάλασσα» – και να προσελκυστούν επισκέπτες και από νέες ανερχόμενες χώρες προέλευσης⁵. Φυσικά, όλα αυτά θα πρέπει να συνοδεύονται από την κατάλληλη προβολή και διαφήμιση για να φέρουν τα επιθυμητά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να αναφερθούν (σε αριθμητικούς όρους) όλα τα στοιχεία του ελληνικού τουριστικού κυκλώματος⁶ που στηρίζουν και φέρουν εις πέρας την εξυπηρέτηση των κατά προσέγγιση 13 εκατομμυρίων τουριστών της χώρας σε ετήσια βάση.

Στην Ελλάδα, λοιπόν, δραστηριοποιούνται γύρω στις 8.000 κλασικές ξενοδοχειακές μονάδες με πάνω από 312.000 δωμάτια και περισσότερες από 600.000 κλίνες. Σε αυτές προστίθεται και η δυναμικότητα της «παραξενοδοχείας» η οποία την τελευταία 15ετία έχει ξεφύγει από το αρχικό πρότυπο των ενοικιαζόμενων δωματίων και αριθμεί σήμερα γύρω στις 30.000 επιχειρήσεις με περισσότερες από 500.000 κλίνες και συγκροτείται σε μεγάλο βαθμό από αυτόνομα καταλύματα αυτοεξυπηρετούμενου χαρακτήρα. Πέρα από την ποικιλία των καταλυμάτων υπάρχει και ένα κύκλωμα υποτομέων αποκλειστικής παραγωγής και διάθεσης τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, το οποίο εξυπηρετεί τη διακίνηση, διαμονή και κατανάλωση των εκατομμυρίων τουριστών που καταφθάνουν ετησίως. Το κύκλωμα αυτό σε μεγέθη (κατά προσέγγιση) μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:

- Ø 4.850 Τουριστικά γραφεία
- Ø 750 Τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών
- Ø 1.500 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων Ι.Χ. χωρίς οδηγό

⁵ Σηλιωτόπουλος Άρης, «Οι «πυλώνες» της τουριστικής πολιτικής», www.walkinggreece.gr, Νοέμβριος 2003

⁶ www.statistics.gr

- Ø 200 Ναυλομεσιτικά γραφεία για την αντιπροσώπευση περισσότερων από 4.500 σκαφών αναψυχής
- Ø 30.000 Επιχειρήσεις εστίασης – καφετέριες – διασκέδασης
- Ø 10.500 Εμπορικές επιχειρήσεις αναμνηστικών πάσης φύσεως
- Ø 2.000 Διπλωματούχοι ξεναγοί ως ατομικοί επαγγελματίες
- Ø 350 κάμπινγκ με περίπου 34.000 θέσεις κατασκήνωσης

Στα παραπάνω, συμπληρώνοντας την εικόνα της τουριστικής προσφοράς της Ελλάδας, προστίθενται μια πληθώρα ειδικών τουριστικών εγκαταστάσεων, όπως Συνεδριακά κέντρα, αίθουσες συνεδρίων μικρότερων μεγεθών, γήπεδα γκολφ, Κέντρα Θαλασσοθεραπείας, Ιαματικές Πηγές, Κέντρα Τουρισμού Υγείας, Καζίνο, Μαρίνες, Χιονοδρομικά Κέντρα και τόποι τουριστικής επίσκεψης.

Κλείνοντας την αναφορά στις διαστάσεις του τουριστικού φαινομένου στην Ελλάδα και για να γίνει κατανοητή η εξαιρετική σημασία του τουρισμού για τη χώρα, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί η τελευταία εκτίμηση του Παγκόσμιου Συμβουλίου Τουρισμού και Ταξιδιών⁷ σχετικά με το μερίδιο του «τουριστικού τομέα» στο ελληνικό ΑΕΠ (Πίνακας 1.4). Σύμφωνα με την εκτίμηση του εν λόγω οργανισμού το 2003 το μερίδιο του τουρισμού στο ελληνικό ΑΕΠ ανήλθε στο 4,5% και το μερίδιο της συνολικής απασχόλησης ανήλθε στο 5% (205.000 θέσεις εργασίας). Σύμφωνα με μια ευρύτερη προσέγγιση η πραγματική επίδραση του τουρισμού στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας υπήρξε πολύ μεγαλύτερη. Συγκεκριμένα, η πραγματική επίδραση της τουριστικής οικονομίας στο ελληνικό ΑΕΠ ανήλθε στο 14,6%, ενώ το μερίδιο της συνολικής απασχόλησης στο 16,8% (687.000 θέσεις εργασίας)⁸.

⁷ www.wttc.org

⁸ *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Δελτίο τύπου: Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007

Πίνακας 1.4

Η Σημασία του Τουρισμού για την Ελλάδα (υπολογισμοί για το 2003)

	Άμεση	Έμμεση
• Συμβολή στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν	4,5%	14,6%
• Συμβολή στην απασχόληση	5,0%	16,8%
• Συμβολή στις επενδύσεις		22,5%

Πηγή: WTTC, The 2003 Travel and Tourism Economic research: Greece.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με στοιχεία του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων⁹ η βαρύτητα του τουρισμού στο ΑΕΠ είχε αυξητικές τάσεις την περίοδο 2000-2006, γεγονός που αποδεικνύει ότι η σημασία της τουριστικής οικονομίας γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη για την Ελλάδα¹⁰. Επιπλέον, χαρακτηριστικό της εθνικής σημασίας της τουριστικής δραστηριότητας για την Ελλάδα είναι και το γεγονός ο ελληνικός τουρισμός αναμένεται να απορροφήσει περισσότερα από 40 εκατομμύρια ευρώ από το Γ' Κ.Π.Σ¹¹.

1.4. ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Από όλα τα παραπάνω γίνονται κατανοητά το μέγεθος και η σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα και η ανάγκη για διατήρηση αλλά και ενίσχυση της υπάρχουσας τουριστικής δραστηριότητας. Πολλοί είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον του ελληνικού τουρισμού και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, ώστε να χρησιμοποιηθούν υπέρ της ανάπτυξής του και να μην αποβούν καταστροφικοί.

⁹ www.sete.gr

¹⁰ *Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων*, «Αυξημένη η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία μετά την αναθεώρηση του ΑΕΠ», www.sete.gr, 16 Οκτωβρίου 2007

¹¹ *Κοιμήλης* Θεοδωής, «Πετραλιά: Παρουσίαση των στόχων της Κυβέρνησης για την ανάπτυξη του τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 24 Μαΐου 2006

Καταρχάς σημασία πρέπει να δοθεί στις διεθνείς τάσεις που επικρατούν και αναμένεται να καθορίσουν το τουριστικό σκηνικό έως το 2010¹². Πρώτα από όλα, η συνεχής ανάδειξη νέων προορισμών με οικονομικότερα και συνάμα πιο ποιοτικά πακέτα κυρίως από χώρες με νομίσματα φθηνότερα του ευρώ αποτελεί σοβαρή απειλή για τους παραδοσιακούς προορισμούς, όπως η Ελλάδα. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι αναδεικνύονται και νέοι κύριοι τόποι προέλευσης τουριστών, όπως η Ιαπωνία, η Κίνα και οι ΗΠΑ, που ενώ αποτελούσαν παραδοσιακό τόπο προέλευσης στο παρελθόν γνώρισαν μία περίοδο κάμψης λόγω της τρομοκρατικής επίθεσης τον Σεπτέμβριο του 2001 αλλά και της ταυτόχρονης υποτίμησης του δολαρίου. Αξιοσημείωτη είναι και η τάση για αύξηση του τουρισμού τρίτης ηλικίας, που συχνά αποτελεί ευκαιρία για ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού και ιδιαίτερα προσοδοφόρων, καθώς οι πιο ηλικιωμένοι τουρίστες είναι συνήθως ευκατάστατοι και αναζητούν την πολυτέλεια και την άνεση.

Σημαντική είναι και η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού των τόπων προορισμού, που ολοένα πληθαίνουν και βελτιώνονται, αποτέλεσμα της οποίας είναι και η αύξηση των απαιτήσεων των τουριστών που πλέον έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές. Σε αυτό βοήθησε και η ραγδαία εξάπλωση της χρήσης του Διαδικτύου τόσο για ενημέρωση των τουριστών και για σύγκριση των προσφερόμενων πακέτων και των προορισμών, όσο και για ηλεκτρονικές κρατήσεις (συχνά και της τελευταίας στιγμής). Όλα τα παραπάνω αναδεικνύουν ξεκάθαρα την άμεση ανάγκη για ανάπτυξη νέων εναλλακτικών και ελκυστικών μορφών τουρισμού, που θα διαφοροποιήσουν την Ελλάδα ως προορισμό και θα φέρουν το επιθυμητό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ελκύοντας όλο και περισσότερους αλλά και ποιοτικότερους τουρίστες.

Τέλος, στις σημαντικότερες διεθνείς τάσεις της εποχής μπορούν να συγκαταλεχθούν και η μεταστροφή από τις παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες και τις πτήσεις charter στις εταιρείες χαμηλού κόστους (π.χ. Easyjet, Ryanair κ.τ.λ.) αλλά και η τάση για συχνότερα αλλά συντομότερα ταξίδια, λόγω του νέου τρόπου ζωής και του φόρτου της σύγχρονης εργασίας.

Βασιζόμενοι σε όλα τα παραπάνω διάφοροι Διεθνείς Οργανισμοί προέβησαν στην εκτίμηση διαφόρων δεικτών που σχετίζονται με την ανάπτυξη του ελληνικού

¹² Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού 2004-2010», www.gnto.gr, Σεπτέμβριος 2003

τουρισμού τα επόμενα χρόνια (έως το 2010 περίπου). Συγκεκριμένα, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Τουρισμού και Ταξιδιών (WTTC) εκτιμά ότι ο ελληνικός τουρισμός θα αναπτύσσεται μέχρι το 2010 βάσει των ακόλουθων δεικτών:

- Ø 5% στην ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες
- Ø 4,6% στη συμβολή στο ΑΕΠ του τομέα (άμεση επίδραση) όπου ανεβάζει τον αριθμό των επισκεπτών σε περίπου 19,7 εκατ.
- Ø 2,1% στην απασχόληση (άμεση) στον τομέα
- Ø 2,2% στη συνολική απασχόληση της χώρας
- Ø 4,8% στις επενδύσεις

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (Π.Ο.Τ.), από την πλευρά του, προβλέπει έως το 2010 ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 2% (15,2 εκατ. αφίξεις), ενώ το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)¹³ εκτιμά έναν υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης των αφίξεων περίπου στο 6,7%. Το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ), όντας πιο αισιόδοξο, περιμένει τις αφίξεις να αγγίξουν τα 17,5 εκατ. το 2010. Τέλος, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) δίνοντας ένα πιο συντηρητικό σενάριο αναμένει ότι μέχρι το 2010 ο ελληνικός τουρισμός θα αναπτύσσεται με ετήσιο ρυθμό αύξησης αφίξεων 4,5% και εσόδων 5% (προσεγγίζοντας τα 19,4 εκατ. αφίξεις).

Για να επιτευχθούν όλες οι παραπάνω μελλοντικές εκτιμήσεις, που είναι αρκετά ευοίωνες για τον ελληνικό τουρισμό, θα πρέπει να δοθεί έμφαση και προσοχή στη δημιουργία κάποιων συνθηκών που θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη και θα μετατρέψουν τις απειλές του διεθνούς περιβάλλοντος, εντός του οποίου δραστηριοποιείται ο τουριστικός τομέας, σε λαμπρές ευκαιρίες.

Πρώτα από όλα απαιτείται βελτίωση της ποιότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, ώστε να προσφερθεί ποιοτικός τουρισμός και να προσελκυστούν τουρίστες υψηλού επιπέδου, που θα βλέπουν θετικά τη σχέση αξίας – χρήματος (value for money) του προορισμού Ελλάδα. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και όλων των λοιπών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, η δημιουργία και καθιέρωση συστημάτων ελέγχου και πιστοποίησης ποιότητας με αυστηρά κριτήρια και η ενίσχυση των επενδύσεων στην τουριστική υποδομή με τη βοήθεια κρατικών φορέων, όπως ο Ε.Ο.Τ.

¹³ www.iobe.gr

Επίσης, σημαντική για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων είναι η καλύτερη ικανοποίηση των αυξανόμενων και συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών των τουριστών καθώς και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την ανάπτυξη θεματικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Τέτοιες μορφές θα μπορούσαν να είναι ο Συνεδριακός τουρισμός, ο Αγροτουρισμός, ο Πολιτιστικός τουρισμός, ο Ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός Υγείας – με τον οποίον ασχολείται εκτενώς η παρούσα διατριβή – και άλλα παρόμοια. Φυσικά, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, ώστε συνακόλουθα να εξασφαλιστεί η μελλοντική ανοδική πορεία του τουρισμού, θα πρέπει να συνοδεύονται από αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη συνεχή επιμόρφωσή του καθώς και από μια σειρά ενεργειών μάρκετινγκ που θα εξασφαλίσουν την προβολή του αναβαθμισμένου ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο, στο σωστό κοινό και με τον σωστό τρόπο.

1.5. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ

Πριν ολοκληρωθεί το πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο και η παρούσα μελέτη εισαχθεί στο κεντρικό της θέμα που είναι ο Ιατρικός Τουρισμός και η Στρατηγική, κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμο και κατατοπιστικό να παρουσιαστεί μια ενδεικτική κατηγοριοποίηση των ποικίλων μορφών τουρισμού που έχουν αναπτυχθεί στην Ελλάδα, ώστε να οριστεί το περιεχόμενό τους και εν συνεχεία να γίνει πιο κατανοητός ο όρος Ιατρικός Τουρισμός ή Τουρισμός Υγείας.

Εδώ παρουσιάζονται διαγραμματικά και βάσει κάποιων αξόνων οι τύποι τουρισμού που μπορούν να διακριθούν. Αμέσως παρακάτω θα επεξηγηθούν κάποιοι από αυτούς τους τύπους. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον D. Stavraki και τον G. Guibilato διακρίνονται οι ακόλουθοι μεγάλοι άξονες και οι επιμέρους σχετικοί τύποι τουρισμού (Βαρβαρέσος, 2000):

1) Τουρισμός σε σχέση με τα μεταφορικά μέσα:

- Ø Αεροπορικός τουρισμός
- Ø Σιδηροδρομικός τουρισμός
- Ø Θαλάσσιος τουρισμός
- Ø Οδικός τουρισμός
- Ø Περιπατητικός τουρισμός
- Ø Ιπποτουρισμός

Ποδηλατικός τουρισμός κ.τ.λ.

2) Τουρισμός σε σχέση με το τουριστικό κατάλυμα:

- Τουρισμός ξενοδοχείου
- Τουρισμός πανσιόν
- Τουρισμός μπανγκαλόου και επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Τουρισμός κάμπινγκ
- Τουρισμός παραθεριστικής κατοικίας
- Τουρισμός τροχόσπιτου κ.τ.λ.

3) Τουρισμός σε σχέση με τον προορισμό:

- Εσωτερικός (ημεδαπός) τουρισμός
- Διεθνής (αλλοδαπός) τουρισμός
- Δηπειρωτικός και διαπεριφερειακός τουρισμός
- Παραθαλάσσιος τουρισμός
- Παραλίμνιος τουρισμός
- Ορεινός τουρισμός
- Τουρισμός πόλεων
- Υπαίθριος τουρισμός

4) Τουρισμός σε σχέση με την αναψυχή και τον ελεύθερο χρόνο:

- Τουρισμός αναψυχής
- Πολιτιστικός τουρισμός
- Αθλητικός τουρισμός
- Οικολογικός τουρισμός
- Γαστρονομικός τουρισμός
- Κυνηγετικός τουρισμός
- Θρησκευτικός τουρισμός
- Εορταστικός τουρισμός
- Οικογενειακός τουρισμός
- Αγροτουρισμός κ.τ.λ.

5) Επαγγελματικός τουρισμός:

- Επιστημονικός τουρισμός

- Ø Συνεδριακός τουρισμός
- Ø Εκθεσιακός τουρισμός
- Ø Τουρισμός κινήτρων (incentives) κ.τ.λ.

6) Ιατρικός τουρισμός – τουρισμός υγείας¹⁴

- Ø Ιαματικός τουρισμός
- Ø Τουρισμός θαλασσοθεραπείας (spa)
- Ø Τουρισμός ανάπαυσης
- Ø Τουρισμός εναλλακτικών θεραπειών
- Ø Τουρισμός διαγνωστικού ελέγχου
- Ø Τουρισμός πλαστικής χειρουργικής και άλλων εγχειρήσεων
- Ø Τουρισμός για διαβητικούς, για άτομα που υποφέρουν από παθήσεις του αναπνευστικού συστήματος, με χρόνιες ρευματικές παθήσεις, με προβλήματα όρασης και ακοής, με παθήσεις του κινητικού συστήματος, νευροπαθείς, με μετατραυματικά και μετεγχειρητικά προβλήματα, αλλεργίες και άλλα.

7) Τουρισμός σε σχέση με τη διάρκεια παραμονής:

- Ø Τουρισμός μικρής διάρκειας
- Ø Τουρισμός μεγάλης διάρκειας
- Ø Τουρισμός του Σαββατοκύριακου (weekend)

8) Τουρισμός σε σχέση με το μέγεθος της ομάδας:

- Ø Ατομικός τουρισμός
- Ø Οικογενειακός τουρισμός
- Ø Ομαδικός τουρισμός (γκρουπ)

9) Τουρισμός σε σχέση με την ηλικία:

- Ø Τουρισμός νέων
- Ø Τουρισμός της τρίτης ηλικίας

¹⁴ **Γκκος Άρης & Σκλαβόλια Τίνα**, «Τουρισμός υγείας: νέα πρόκληση στον τουρισμό», www.jbrconsulting.gr, Ιούλιος 2002

10) Τουρισμός σε σχέση με τον προϋπολογισμό του ταξιδιού:

- Τουρισμός πολυτελείας
- Κοινωνικός τουρισμός
- Μαζικός τουρισμός

Η παραπάνω κατηγοριοποίηση φυσικά είναι ενδεικτική και σε καμία περίπτωση δεν είναι περιοριστική ή η μοναδική που μπορεί να υπάρξει. Απλώς επιλέχθηκε λόγω του ότι είναι αρκετά λεπτομερής, δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα της τυπολογίας του τουρισμού και περιλαμβάνει σχεδόν το σύνολο των τύπων ή αλλιώς μορφών τουρισμού.

Υπάρχουν ακόμα δύο έννοιες, σύμφωνα με τον Ανδριώτη (2003), που μπορούν να οδηγήσουν σε μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των τύπων του τουρισμού. Πρόκειται για την έννοια μαζικού (ή σκληρού) τουρισμού έναντι της έννοιας του εναλλακτικού (ή ήπιου) τουρισμού. Βάσει αυτής της κατηγοριοποίησης οι εναλλακτικοί τύποι τουρισμού είναι αυτοί που αντιτίθενται στις μέχρι τώρα παραδοσιακές μορφές μαζικής τουριστικής ανάπτυξης. Ουσιαστικά, ο εναλλακτικός τουρισμός είναι μικρής κλίμακας, μη συμβατικής φύσης, μη μαζικής εξειδίκευσης καθώς και κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά ευαίσθητος και γεμάτος σεβασμό, σε αντίθεση με το συμβατικό τύπο μαζικού τουρισμού που τις περισσότερες φορές έχει ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις για τον τόπο προορισμού καθώς οι μαζικές αφίξεις τουριστών (συχνά χαμηλής ποιότητας) συντελούν στην υποβάθμιση του επιπέδου διαβίωσης των κατοίκων και στην αλλοτρίωση των κοινών θεσμών και της τοπικής κουλτούρας.

Το αξιοθαύμαστο στις διαφορές μαζικού και εναλλακτικού τουρισμού είναι ότι ο δεύτερος, αν και πολύ μικρότερης κλίμακας, έχει εξαιρετικά θετικά οικονομικά αποτελέσματα για τον τόπο προορισμού και μάλιστα πολύ καλύτερα από τον πρώτο. Αυτό οφείλεται κατεξοχήν σε δύο λόγους. Πρώτον, στον μαζικό τουρισμό ένα μεγάλο ποσό των εσόδων διαρρέει εκτός του τόπου προορισμού, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που ασχολούνται με αυτού του είδους τον τουρισμό είτε είναι ξενόφερτες, είτε απασχολούν ξένο προσωπικό είτε προτιμούν να αγοράζουν εισαγόμενα προϊόντα. Από την άλλη, στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, λόγω της εξειδίκευσης και της μικρότερης κλίμακας, είναι πιο εύκολος ο πλήρης έλεγχος και η πλήρης ανάπτυξη των απαραίτητων τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών από παράγοντες του τόπου προορισμού. Έτσι, το σύνολο των εσόδων παραμένει εντός των ορίων του τόπου προορισμού ο οποίος έχει την ευκαιρία να εκμηδενίσει τις

εξωγενείς επιδράσεις και να αναπτύξει τη δική του και αυτόνομη τουριστική δυναμική. Ο δεύτερος λόγος είναι το γεγονός ότι ο εναλλακτικός τουρισμός είναι πιο πιθανό να φέρει υψηλότερα εισοδήματα σε σχέση με τον μαζικό. Αυτό, αν και ακούγεται οξύμωρο, είναι απόλυτα βάσιμο οικονομικά καθώς το εισόδημα είναι το γινόμενο τιμής και ποσότητας. Στην περίπτωση του τουρισμού ως ποσότητα λογίζεται ο αριθμός των τουριστικών αφίξεων και ως τιμή η κατά κεφαλήν δαπάνη. Ο εναλλακτικός λοιπόν τουρισμός μπορεί να μην έχει ισάριθμες αφίξεις τουριστών με τον πιο μεγάλης κλίμακας μαζικό τουρισμό, αλλά προσελκύει υψηλού επιπέδου και ποιοτικούς τουρίστες. Συνεπώς, εξασφαλίζει υψηλότερου επιπέδου κατά κεφαλήν δαπάνες και σε συνδυασμό με την διατήρηση του συνόλου των εσόδων εντός του τόπου προορισμού οδηγεί σε πιο θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

Η διάκριση των τύπων του τουρισμού σε τύπους μαζικού και τύπους εναλλακτικού τουρισμού πρόκειται απλά για μια διαφορετική κατηγοριοποίηση σε σχέση με την προηγούμενη που παρουσιάστηκε. Ωστόσο, οι τύποι του τουρισμού παραμένουν οι ίδιοι και σε αυτήν τη μορφή κατηγοριοποίησης και φυσικά κατά καιρούς προστίθενται και τυχόν νέοι που αναπτύσσονται. Για παράδειγμα, στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού ανήκουν τύποι όπως ο θρησκευτικός τουρισμός, ο συνεδριακός και εκθεσιακός τουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο οικολογικός τουρισμός, ο αγροτουρισμός κ.τ.λ. αλλά και ο ιατρικός τουρισμός, στον οποίο εστιάζει η εν λόγω μελέτη.

Συνοπτικά οι έννοιες των παραπάνω εναλλακτικών τουριστικών τύπων είναι οι εξής:

- ▼ *Θρησκευτικός τουρισμός:* Αυτός ο τύπος τουρισμού χρησιμοποιεί για την προσέλκυση των τουριστών εκκλησίες, μοναστήρια, πανηγύρεις κ.τ.λ. Το κίνητρο της μετακίνησης είναι τόσο το θρησκευτικό αίσθημα όσο και η επίσκεψη και ο θαυμασμός θρησκευτικών χώρων που από πλευράς αρχιτεκτονικής και ιστορίας είναι ισάξια μνημείων¹⁵. Αν και στην Ελλάδα αυτή η μορφή τουρισμού είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, η χώρα μας είναι ίσως από τις λίγες στον κόσμο που μπορεί να προχωρήσει σε περαιτέρω στάδια ανάπτυξης. Και αυτό γιατί η Ελλάδα έχει να επιδείξει μοναδικά θρησκευτικά μνημεία της ορθοδοξίας της, όπως για παράδειγμα την μοναστική πολιτεία του Άγιου Όρους, τα Μετέωρα ή τη βυζαντινή πόλη του

¹⁵ *Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ on line*, «Νέες μορφές τουρισμού», www.ethnos.gr, 11 Ιουλίου 2006

Μυστρά, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τη εθνικής της κληρονομιάς. Επίσης, τα ελληνικά μοναστήρια αποτελούν θαυμάσια τεκμήρια τέχνης και τεχνικής, τα οποία χτισμένα από το 10^ο αιώνα συνδυάζουν την ελληνική ορθόδοξη παράδοση με την εξέλιξη της αρχιτεκτονικής και της ζωγραφικής στον ελληνικό χώρο.

- ▼ *Ο συνεδριακός και εκθεσιακός τουρισμός:* Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει την οργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων σε περιοχές που προσφέρουν κι άλλες δυνατότητες. Ο συνεδριακός - εκθεσιακός τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους και δυναμικούς τομείς του ελληνικού τουρισμού. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όσες ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επένδυσαν σε μεγάλα και σύγχρονα συνεδριακά κέντρα διαπίστωσαν ότι ο τζίρος των συνεδριακών τους πελατών ήταν διπλάσιος από αυτόν των άλλων πελατών, σε συνδυασμό με το ότι διεθνώς η ζήτηση για συνεδριακό τουρισμό διαρκώς αυξάνεται. Για την περαιτέρω ανάπτυξη του συνεδριακού – εκθεσιακού τουρισμού απαιτείται η λήψη μιας σειράς μέτρων που σχετίζονται με την υποδομή αλλά και με το θεσμικό πλαίσιο.

Από πλευράς υποδομής είναι απαραίτητη η ύπαρξη μεγάλων και σύγχρονων συνεδριακών κέντρων ή άλλων εξειδικευμένων συνεδριακών – εκθεσιακών χώρων που να μπορούν να φιλοξενήσουν μικρά και μεγάλα γεγονότα, αλλά και σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων ικανών να προσφέρουν διευρυμένες δραστηριότητες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Από πλευράς θεσμικού πλαισίου είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι μόνο εξειδικευμένοι οργανωτές συνεδρίων – εκθέσεων ενασχολούνται με τη διοργάνωση τέτοιου είδους γεγονότων, καθώς συχνά μη εξειδικευμένα άτομα οργανώνουν σήμερα συνέδρια (ειδικά σε χώρες όπως η Ελλάδα, όπου υπάρχουν ακόμα κενά στη σχετική νομοθεσία) με αποτέλεσμα τη δυσφήμιση της χώρας τους στο εξωτερικό.

Η Ελλάδα ενδείκνυται για την ανάπτυξη αυτού του είδους τουρισμού για δύο κυρίως λόγους πέραν όλων των άλλων. Πρώτον, μετά την Ολυμπιάδα του 2004 στην Αθήνα ανακαινίστηκε το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχειακών μονάδων και δημιουργήθηκαν χώροι σύγχρονοι και κατάλληλοι για συνεδριακά – εκθεσιακά κέντρα και για τη φιλοξενία μεγάλων ακόμα και διεθνών διαστάσεων συνεδρίων – εκθέσεων. Δεύτερον, η Ελλάδα συνδυάζει με τις υποδομές το καλό κλίμα, τις φυσικές ομορφιές, τη νυχτερινή

διασκέδαση, το σπάνιο πολιτιστικό της απόθεμα και την εξαιρετική γαστρονομία.

▼ *Ο πολιτιστικός τουρισμός:* Πρόκειται για εκείνον τον τύπο τουρισμού που έχει ως αφορμή για μετακίνηση την επίσκεψη σε πολιτιστικά μνημεία ή πολιτιστικά γεγονότα. Η Ελλάδα διαθέτει τεράστια πολιτιστική κληρονομιά ικανή και άξια να προσελκύσει ένα πολύ μεγάλο μέρος της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης. Βασικά στοιχεία της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελούν οι παραδοσιακοί οικισμοί, η παραδοσιακή αρχιτεκτονική και τα ιστορικά κέντρα των πόλεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην Ελλάδα καταγράφονται 653 διατηρητέοι παραδοσιακοί οικισμοί, 8.000 διατηρητέα κτίρια και πλήθος αρχαίων και βυζαντινών μνημείων, πολλά εκ των οποίων αποτελούν κοσμήματα της παγκόσμιας αρχιτεκτονικής, όπως ο Παρθενώνας της αθηναϊκής Ακροπόλεως¹⁶. Επίσης, κομμάτι της πλούσιας ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς είναι και το πλήθος οχυρώσεων θέσεων και οικισμών με φυλάκια, πύργους και τείχη άλλα χτισμένα από τους αρχαίους ή Βυζαντινούς χρόνους ήδη και άλλα με μετέπειτα προσθήκες από τους κατακτητές Ενετούς, Φράγκους και Οθωμανούς.

▼ *Ο οικολογικός τουρισμός:* Αυτή η μορφή τουρισμού έχει ως κίνητρο μετακίνησης την επαφή με πλούσια και μοναδικής οικολογικής σημασίας φυσικά περιβάλλοντα. Ο φυσιολάτρης περιηγητής – τουρίστας επισκέπτεται ιδιαίτερα φυσικά τοπία με σεβασμό πάντα απέναντι στην προστασία του περιβάλλοντος, την αποφυγή κάθε ενόχλησης των φυσικών βιότοπων και τη διατήρηση της ισορροπίας των οικοσυστημάτων. Παράλληλα με τις περιηγήσεις στη φύση, ο οικολογικός τουρισμός περιλαμβάνει και τη συμμετοχή σε extreme sport, όπως το κανόε – καγιάκ, rafting, monoraft, hydrospeed, ποδήλατο βουνού κ.α.

Η Ελλάδα ενδείκνυται ως προορισμός για οικολογικό τουρισμό καθώς διαθέτει ιδιαίτερα πλούσιο και ποικίλο φυσικό περιβάλλον σε συνδυασμό με πολύ καλό κλίμα και παρά τη μικρή της έκταση παρουσιάζει σπάνια γεωμορφολογία με έντονες αντιθέσεις και πολλές περιοχές υψηλής οικολογικής αξίας. Η ελληνική φύση, άλλωστε, είναι προικισμένη με χιλιάδες

¹⁶ Σταθόπουλος Δημήτρης, «Αφιέρωμα: Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2006

χιλιόμετρα δαντελωτών ακτών, επιβλητικά βουνά, σπήλαια και φαράγγια, λίμνες, ποτάμια, βιότοπους εξαιρετικής ομορφιάς, μοναδικά οικοσυστήματα, εθνικούς δρυμούς, θαλάσσια πάρκα, δάση καθώς και μια τεράστια ποικιλία ειδών χλωρίδας και πανίδας ακόμα και μοναδικών στον κόσμο.

- ▼ *Ο αγροτουρισμός:* Πρόκειται για μία ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και πολυδραστηριότητας στον αγροτικό χώρο, με την οποία ο επισκέπτης έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, τις αγροτικές ασχολίες, τα τοπικά προϊόντα, την παραδοσιακή κουζίνα και την καθημερινή ζωή των κατοίκων, τα πολιτισμικά στοιχεία και τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του χώρου αυτού, με σεβασμό προς το περιβάλλον και την παράδοση. Επίσης, η δραστηριότητα αυτή φέρνει τον επισκέπτη σε επαφή με τη φύση καθώς και με τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο, στις οποίες μπορεί να συμμετέχει, να ψυχαγωγηθεί και να νοιώσει τη χαρά της περιήγησης, της γνώσης και της ανακάλυψης. Παράλληλα κινητοποιεί τις παραγωγικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές δυνάμεις ενός τόπου, συμβάλλοντας έτσι στην αιφόρο περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του αγροτικού χώρου. Στην Ελλάδα πολλές επιχειρήσεις σε διάφορα σημεία της χώρας προσφέρουν υπηρεσίες αγροτουρισμού. Οι επιχειρήσεις αυτές κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Πρατήρια/εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων
- Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής
- Τουριστικά γραφεία, που αναλαμβάνουν τη διοργάνωση ή την υλοποίηση προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και περιηγήσεων οικοτουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος
- Αγροκτήματα
- Επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων
- Εργαστήρια λαϊκής τέχνης

- ▼ *Ο ιατρικός τουρισμός / τουρισμός υγείας:* Αυτή η μορφή του τουρισμού συνδυάζει το κίνητρο της απόδρασης και του ταξιδιού με το κίνητρο της θεραπείας ή της αποκατάστασης της υγείας. Ουσιαστικά οι τουρίστες αυτού του τύπου προσπαθούν να συνδυάσουν το τερπνόν μετά του ωφελίμου. Πρόκειται για μία νέα και αναπτυσσόμενη μορφή τουρισμού που περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δύο βασικές υποκατηγορίες του είναι οι δραστηριότητες του ιαματικού –

θεραπευτικού τουρισμού από τη μία και οι δραστηριότητες του καθαρά ιατρικού τουρισμού – τουρισμού υγείας από την άλλη. Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν τουρίστες που μετακινούνται με σκοπό την επίσκεψη ιαματικών πηγών και λουτρών με θεραπευτικές ιδιότητες ή κέντρων θαλασσοθεραπείας και spa. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι τουρίστες που μετακινούνται με σκοπό την επίσκεψη κάποιου Κέντρου Τουρισμού Υγείας (Κ.Τ.Υ.), την αναζήτηση εναλλακτικών θεραπειών για διάφορα προβλήματα υγείας ή την υποβολή σε κάποια εγχείρηση και την ανάρρωση σε συνδυασμό πάντα με διακοπές και ανάπαυση.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι ο ιαματικός τουρισμός και ο ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός υγείας αποτελούν δύο εντελώς διαφορετικά πράγματα, έστω κι αν έχουν κοινό σκοπό την πρόληψη, την επανάκτηση και τη διατήρηση της υγείας (Σπάθη, 2000). Ο ιαματικός τουρισμός απαιτεί την ύπαρξη κάποιου κέντρου θαλασσοθεραπείας ή spa ή κάποιας ιαματικής πηγής ή λουτροπόλεως, που θα συνδυάζονται με διάφορες υπηρεσίες του τουριστικού τομέα. Στον ιατρικό τουρισμό ή τουρισμό υγείας, όμως, απαιτείται ο συνδυασμός υπηρεσιών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας υγείας από φορείς δημόσιους και ιδιωτικούς αναγνωρισμένους από το κράτος με διάφορες τουριστικές υπηρεσίες, προσφέροντας ένα μείγμα των δύο μορφών υπηρεσιών σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο (Φαληρέα, 2006). Η παρούσα διατριβή θα ασχοληθεί αποκλειστικά και μόνο με τη στρατηγική και τον ιατρικό τουρισμό ή τουρισμό υγείας, όπως αυτός ορίστηκε παραπάνω και σύμφωνα με όσα θα ειπωθούν με λεπτομέρεια στο κεφάλαιο που ακολουθεί. Εφεξής, λοιπόν, οι λέξεις ιατρικός τουρισμός και τουρισμός υγείας θα αναφέρονται εναλλακτικά για να δηλώσουν την παραπάνω έννοια και προσοχή θα πρέπει να δοθεί ώστε να μη δημιουργηθεί καμία σύγχυση με την έννοια του ιαματικού τουρισμού, που δεν αποτελεί αντικείμενο της εν λόγω μελέτης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) **Βαρβαρέσος** Στέλιος, Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνική πραγματικότητα), Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα, σελ. 26-29
- 2) **Doswell** Roger, Tourism: How effective management makes the difference, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1996, pp. 15-20
- 3) **Βαρβαρέσος** Στέλιος, Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα, σελ. 14-29, 114-116
- 4) **Lickorish** J. Leonard & **Jenkins** L. Carson, An introduction to tourism, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1997, pp. 12-29
- 5) **Ανδριώτης** Κωνσταντίνος, Ο εναλλακτικός Τουρισμός και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 2003, Αθήνα, σελ. 139-154
- 6) **Σπάθη** Κ. Σοφία, Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2000, Αθήνα, σελ. 22-24
- 7) **Φαληρέα** Λία, «Προδιαγραφές για κέντρα υγείας και αθλητικό τουρισμό», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 314, Ιανουάριος 2006, σελ. 28-31
- 8) **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Ανακοίνωση: Ενδείξεις για την πορεία της Τουριστικής δραστηριότητας Ιανουάριος – Μάιος 2007», www.itep.gr, 20 Ιουνίου 2007
- 9) **Σηλιωτόπουλος** Άρης, «Οι «πυλώνες» της τουριστικής πολιτικής», www.walkinggreece.gr, Νοέμβριος 2003
- 10) **Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων**, «Δελτίο τύπου: Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007
- 11) **Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων**, «Αυξημένη η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία μετά την αναθεώρηση του ΑΕΠ», www.sete.gr, 16 Οκτωβρίου 2007
- 12) **Κουμέλης** Θοδωρής, «Πετραλιά: Παρουσίαση των στόχων της Κυβέρνησης για την ανάπτυξη του τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 24 Μαΐου 2006
- 13) **Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης**, «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού 2004-2010», www.gnto.gr, Σεπτέμβριος 2003

- 14) **Υκκος Άρης & Σκλαβόλια** Τίνα, «Τουρισμός υγείας: νέα πρόκληση στον τουρισμό», www.jbrconsulting.gr, Ιούλιος 2002
- 15) **Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ on line**, «Νέες μορφές τουρισμού», www.ethnos.gr, 11 Ιουλίου 2006
- 16) **Σταθόπουλος** Δημήτρης, «Αφιέρωμα: Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2006
- 17) The Free Encyclopedia Wikipedia, www.wikipedia.org
- 18) Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμός, www.unwto.org
- 19) Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, www.un.org
- 20) Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, www.statistics.gr
- 21) World Tourism Travel Tourism, www.wttc.org
- 22) Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, www.sete.gr
- 23) Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, www.iobe.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ / ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΥΓΕΙΑΣ

2.1.1. Ορισμός – έννοια του Ιατρικού Τουρισμού

Οι ορισμοί που μπορούν να περιγράψουν την πολυδιάστατη έννοια του ιατρικού τουρισμού είναι σίγουρα αναρίθμητοι. Ωστόσο, ξεκινώντας το κεφάλαιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να δοθεί ένας αντιπροσωπευτικός ορισμός και να γίνει όσο το δυνατόν πληρέστερα κατανοητή η έννοια του ιατρικού τουρισμού ή τουρισμού υγείας.

Ως ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός υγείας νοείται «ο τομέας παροχής υπηρεσιών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας υγείας από αναγνωρισμένους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης σε Έλληνες ή αλλοδαπούς πολίτες, όπου μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών στηρίζεται σε υποδομές ή μέσα που παρέχονται από φορείς της τουριστικής βιομηχανίας». Με άλλα και πιο απλά λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο ιατρικός τουρισμός ορίζεται ως «η παροχή ιατρικής περίθαλψης, σε συνεργασία με τη βιομηχανία του τουρισμού, σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς ασθενείς, οι οποίοι χρειάζονται εξειδικευμένη αγωγή»¹.

Όπως είναι, λοιπόν, εμφανές η έννοια του τουρισμού υγείας ή ιατρικού τουρισμού έχει ξεφύγει κατά πολύ από την έννοια του ιαματικού τουρισμού (ιαματικές πηγές, θερμαλισμός, θαλασσοθεραπεία). Πέραν του γεγονότος ότι η παρούσα μελέτη δεν ασχολείται με την έννοια του ιαματικού τουρισμού, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι σήμερα ο όρος του ιατρικού τουρισμού καλύπτει ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας² και σχετίζονται με την υγεία και τη φροντίδα της υγείας, όπως η αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας, η αποκατάσταση της υγείας, η βελτίωση της υγείας αλλά και της εμφάνισης, η υιοθέτηση ενός πιο υγιεινού τρόπου ζωής και διατροφής, ο ιατρικός έλεγχος (Σπάθη,

¹ Παπαδόπουλος Γιάννης, «Πράσινο φως για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας», www.xenia.gr, Μάρτιος 2007

² www.tganews.com

2000), η ειδική διαιτητική, η γυμναστική, ειδικές θεραπείες (π.χ. αντικαπνιστική θεραπεία, ψυχοθεραπεία, κινησιοθεραπεία) και άλλα³.

Από πλευράς κοινών στόχων θα λέγαμε ότι ο τουρισμός υγείας αφορά στην προσέλκυση επισκεπτών οι οποίοι, παράλληλα και συμπληρωματικά με τις τουριστικές υπηρεσίες, επιλέγουν να κάνουν χρήση υπηρεσιών υγείας στις χώρες του ταξιδιωτικού τους προορισμού⁴. Οι επισκέπτες αυτοί είναι λογικό να αναζητούν διαφορετικές υπηρεσίες υγείας ανάλογα με τις ανάγκες τους. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές και βάσει των βιβλιογραφικών αναφορών οι κύριες στοχευμένες κατηγορίες του ιατρικού τουρισμού μπορούν να συνοψιστούν στις εξής:

- Πλαστική χειρουργική
- Καρδιοχειρουργικές επεμβάσεις
- Μεταμοσχεύσεις ζωτικών οργάνων
- Ογκολογικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες ψυχικής υγείας
- Οφθαλμολογία
- Οδοντιατρική
- Εξυπηρέτηση ασθενών με νεφρική ανεπάρκεια
- Ασθενείς με αναπνευστικές παθήσεις (π.χ. άσθμα)
- Ασθενείς με άλλες χρόνιες παθήσεις (π.χ. διαβητικοί)
- Άτομα τρίτης ηλικίας μη επαρκώς εξυπηρετούμενα
- Άτομα με αναπηρίες και ειδικές ανάγκες

Στο σημείο αυτό εύλογα θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί τι θα μπορούσε να ωθήσει ένα άτομο να επιλέξει ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας στη διάρκεια των διακοπών του. Σε μια προσπάθεια να τμηματοποιηθούν τα κοινά – στόχοι των Κέντρων Τουρισμού Υγείας ανάλογα με τον λόγο της επίσκεψής τους, μπορούμε να πούμε ότι τρεις είναι οι κύριες ομάδες ατόμων που επιλέγουν να μείνουν σε Κέντρα Τουρισμού Υγείας (Φαληρέα, 2006):

- 1) Άτομα που επιθυμούν να συνδυάσουν τις διακοπές τους και την τουριστική τους μετακίνηση με άλλους λόγους προληπτικής ιατρικής, χειρουργικών επεμβάσεων ή/ και θεραπευτικής αγωγής σε διάφορους τομείς της υγείας, επισκεπτόμενα αναλόγως του προβλήματός τους ένα Κέντρο Τουρισμού

³ *Στήλη Επικαιρότητα*, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», *Τουρισμός και Οικονομία*, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60

⁴ *Δρ. Μεταξωτός* Νικόλαος, «Ο τουρισμός υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Ιουλίου 2007

Υγείας που εξειδικεύεται σε κάποιες από τις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν.

- 2) Άτομα που επιλέγουν να συνδυάσουν τις διακοπές τους ή την πραγματοποίηση οποιασδήποτε άλλης μορφής τουρισμού με την αναζήτηση μιας εξειδικευμένης ιατρικής και γενικότερα θεραπευτικής αγωγής αποκατάστασης από πρόσκαιρες ή χρόνιες αναπηρίες.
- 3) Άτομα που εκ φύσεως και λόγω χρόνιων ή ιδιαίτερων προβλημάτων υγείας, όπως η νεφρική ανεπάρκεια, δεν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν διακοπές ή να ασκήσουν οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού, αποκλείονται από τις κλασσικές τουριστικές επιχειρήσεις. Έτσι, μοναδική λύση για να μπορέσουν να απολαύσουν την εμπειρία της γνωριμίας ενός τόπου διαφορετικού από αυτόν της μόνιμης κατοικίας τους είναι να επισκεφτούν ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας, του οποίου οι εγκαταστάσεις θα τους παρέχουν όλες τις υπηρεσίες υγείας που έχουν ανάγκη (π.χ. μονάδες αιμοκάθαρσης) αλλά σε ένα ευχάριστο, πολυτελές και φιλικό περιβάλλον που δε θα θυμίζει σε τίποτα την ατμόσφαιρα ενός νοσοκομείου.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα σχετικά με τον ορισμό και την έννοια του ιατρικού τουρισμού κρίνεται χρήσιμη μια μικρή αναφορά στη διάσταση που έχει πάρει διεθνώς το φαινόμενο αυτό και στις αιτίες της ύπαρξης και ανάπτυξης του, που παράλληλα αποτελούν και λόγους οι οποίοι το καθιστούν άξιο μελέτης. Ο ιατρικός τουρισμός σημειώνει σε διεθνές επίπεδο μια εξαιρετική δυναμική ανάπτυξης. Οι λόγοι αυτής της δυναμικής είναι πολυάριθμοι και πολυδιάστατοι. Κύριος λόγος είναι το γεγονός ότι πρόκειται για μια εναλλακτική μορφή τουρισμού, η οποία δίνει τη δυνατότητα στις χώρες που την αναπτύσσουν να προσφέρουν ένα διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν, να ανοιχτούν σε νέες τουριστικές αγορές και νέα κοινά – στόχους αλλά και να προσελκύσουν ποιοτικό και πάνω από όλα επικερδή τουρισμό.

Το αξιόλογο με αυτή τη μορφή τουρισμού είναι ότι αποδεικνύεται επικερδής και για τις δύο πλευρές που συμμετέχουν στην πραγματοποίησή της, δηλαδή τον τουρίστα αλλά και τη χώρα υποδοχής. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι από τη μία ο τουρίστας ως βασικό κριτήριο για να επιλέξει τη χώρα από την οποία θα λάβει τις υπηρεσίες τουρισμού υγείας είναι το κόστος. Αναζητά λοιπόν χώρες με κόστος παροχής υπηρεσιών υγείας χαμηλότερο από αυτό της δικής του χώρας αλλά απαιτούν και ποιοτικές υπηρεσίες ταυτόχρονα. Από την άλλη η χώρα υποδοχής κερδίζει από τον ιατρικό τουρισμό, καθώς προσελκύει τουρίστες από χώρες κατά κανόνα

ακριβότερες από τη ίδια, οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία των τουριστών πολυτελείας και έχοντας υψηλότερη αγοραστική δύναμη από το μέσο κάτοικο της χώρας υποδοχής αποδίδουν στην τελευταία υψηλή κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, ιδιαίτερα όταν αντιλαμβάνονται ως υψηλή τη σχέση ποιότητας – τιμής (value for money) από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Ας μην ξεχνάμε φυσικά ότι η δυναμική του ιατρικού τουρισμού οφείλεται και στο ότι δημιούργησε μια εντελώς νέα αγορά στην τουριστική βιομηχανία, η οποία απαρτίζεται από εκείνους τους ανθρώπους που μέχρι πρότινος αδυνατούσαν να ταξιδέψουν λόγω σοβαρών προβλημάτων υγείας που τους κρατούσαν δέσμιους στον τόπο κατοικίας τους. Επίσης, σημαντικός παράγοντας που ωθεί αυτή τη μορφή τουρισμού είναι η σημερινή ευκολία των μετακινήσεων και η πληθώρα πτήσεων από και προς όλα τα μέρη του κόσμου σε προσιτές τιμές, καθώς και η διάδοση της χρήσης του Internet που διευκολύνει την ενημέρωση των υποψήφιων τουριστών για τις υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού και το κόστος τους σε διάφορες χώρες του κόσμου.

Τέλος, στην αυξανόμενη χρήση των υπηρεσιών του ιατρικού τουρισμού στο εξωτερικό οδηγεί και το γεγονός ότι σε πολλά εθνικά συστήματα υγείας απαιτείται ιδιαίτερα μεγάλη αναμονή (ακόμη και μηνών) για να λάβει κανείς κάποιες υπηρεσίες υγείας ή και ότι κάποιες χώρες είναι ιδιαίτερα ξακουστές για το υψηλό επίπεδο των ιατρικών υπηρεσιών τους (συνήθως σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα) και του ιατρικού προσωπικού. Ειδικά στην τελευταία περίπτωση και με στόχο την αποτελεσματικότερη βελτίωση της υγείας του ο ασθενής είναι διατεθειμένος να θέσει σε δεύτερη μοίρα τον παράγοντα κόστος.

Χαρακτηριστικό των μεγεθών του ιατρικού τουρισμού είναι το ότι το 10% των ασθενών⁵ των χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης αναζητούν νοσηλευτικά ιδρύματα έξω από τα εθνικά τους σύνορα. Από οικονομικής πλευράς, τα ποσά που δαπανώνται στην Ευρωπαϊκή Ένωση συνολικά στις μετακινήσεις για ιατρικούς λόγους, τόσο Ευρωπαίων όσο και αλλοδαπών ασθενών, αγγίζουν ετησίως τα 12 δισ ευρώ. Άλλωστε, ασθενείς κυρίως από την Κεντρική και Βόρεια Ευρώπη είναι πρόθυμοι να μετακινηθούν οποιαδήποτε εποχή του χρόνου σε χώρες του εξωτερικού που μπορούν να τους προσφέρουν υψηλές ιατρικές υπηρεσίες σε λογικό κόστος.

⁵ Sass Bert, “Medical Tourism: What to know before you go”, , www.azcentral.com, 25 October 2007

2.1.2. Το νομοθετικό πλαίσιο

Απαραίτητη προϋπόθεση για να μπορέσει να γίνει πράξη ο ιατρικός τουρισμός στην Ελλάδα αλλά και για να ενισχυθούν οι προσπάθειες που ήδη έχουν ξεκινήσει να γίνονται στη χώρα προς την κατεύθυνση αυτή είναι να δημιουργηθεί ένα νομοθετικό πλαίσιο, το οποίο θα περιλαμβάνει διατάξεις που θα ορίζουν τη νέα αυτή μορφή τουρισμού, τους φορείς που θα έχουν το δικαίωμα να την ασκήσουν καθώς και τις προδιαγραφές και τις πιστοποιήσεις που θα πρέπει να διαθέτουν τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας για να λειτουργήσουν. Επιπλέον, με τη δημιουργία ενός νομοθετικού πλαισίου για τον ιατρικό τουρισμό θα καταστεί δυνατή και η ένταξη των επενδύσεων για Κέντρα Τουρισμού Υγείας στον αναπτυξιακό νόμο, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη χρηματοδοτική ενίσχυσή τους από την πολιτεία⁶.

Όλα τα παραπάνω έγιναν κατανοητά και από το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης στην Ελλάδα που τα τελευταία χρόνια (κυρίως από το 2005 και μετά) επεξεργάζονται σε συνεργασία ένα νέο νομοσχέδιο, στο οποίο θα περιλαμβάνονται δράσεις και νομικές πρόνοιες ώστε να διευκολυνθεί η ανάπτυξη υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού σε Κέντρα Τουρισμού Υγείας, νοσοκομεία και κλινικές που βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές. Στόχος αυτού του νόμου είναι κατεξοχήν να δοθούν κίνητρα σε ιδιώτες και δήμους για ανάληψη επενδυτικών πρωτοβουλιών στον τομέα του τουρισμού υγείας, σύμφωνα με αυστηρά καθορισμένες προδιαγραφές (Μανούσου, 2005).

Επιπλέον, το Μάιο του 2007 το Υπουργείο ΠΕΧΩΔΕ έθεσε σε δημόσια διαβούλευση το νέο Ειδικό Χωροταξικό Πλαίσιο Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης για τον Τουρισμό, το οποίο θέτει κατευθύνσεις για την αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, τη διεύρυνση των τουριστικών προορισμών πάντα με ειδική μέριμνα για τη διαφύλαξη των φυσικών πόρων και με στόχο την ενίσχυση των επενδύσεων και τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης του τουριστικού τομέα⁷. Στο εν λόγω Χωροταξικό Πλαίσιο και στα πλαίσια του εμπλουτισμού του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και της προσπάθειας για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, δίνονται κατευθύνσεις για τη χωρική οργάνωση και ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού, στις οποίες

⁶ Ζούργης Σπύρος, «Ανοίγει ο δρόμος για τη χρηματοδότηση εγκαταστάσεων υγείας στα ξενοδοχεία», www.traveldailynews.gr, 3 Φεβρουαρίου 2003

⁷ Κουμέλης Θεόδωρος, «Σουφλιάς: Σε δημόσια διαβούλευση το ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 3 Μαΐου 2007

περιλαμβάνεται και ο ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός υγείας. Επίσης, περιλαμβάνεται ένα συνολικό σχέδιο ενίσχυσης των υποδομών τόσο των μεταφορικών (λιμάνια, αεροδρόμιο, οδικό και σιδηροδρομικό δίκτυο) όσο και των υποδομών ύδρευσης, διαχείρισης αποβλήτων, ενέργειας, τηλεπικοινωνίας και υγείας κυρίως στις περιοχές τουριστικού ενδιαφέροντος με στόχο τον αρτιότερο εξοπλισμό τους και την ταχύτερη ανάπτυξη τους.

Το νέο νομοσχέδιο σχετικά με τον ιατρικό τουρισμό που αναφέρθηκε παραπάνω ξεκίνησε με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) για τη δημιουργία Κέντρων Τουρισμού Υγείας, που υπογράφηκε το 2005 από τους Υπουργούς Υγείας και Τουριστικής Ανάπτυξης, σήμερα βρίσκεται στο τελικό στάδιο επεξεργασίας της και αναμένεται να επισημοποιηθεί το προσεχές διάστημα. Στόχος του νομοσχεδίου είναι να δοθεί θεσμική ώθηση στον ιατρικό τουρισμό με την ανάπτυξη σύγχρονων υπηρεσιών και την οριοθέτηση της λειτουργίας των Κέντρων Τουρισμού Υγείας και ταυτόχρονα να ενισχυθεί η τουριστική κίνηση όλη τη διάρκεια του έτους και να τονωθεί η τοπική οικονομία και η περιφερειακή ανάπτυξη⁸. Στην απόφαση για τη θεσμοθέτηση του ιατρικού τουρισμού οδήγησαν και τα αποτελέσματα της έρευνας για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας που εκπόνησε το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Σύμφωνα με αυτή με τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας υλοποιείται η τουριστική πολιτική για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων αγορών. Η Ελλάδα λόγω κλίματος και περιβάλλοντος αλλά και των ειδικών αγροτικών προϊόντων και της φύσης της θεωρείται ιδανικός τόπος για την ανάπτυξη δράσεων ιατρικού τουρισμού. Επιπλέον, είναι μια ιδιαίτερα συμφέρουσα μορφή τουρισμού καθώς επιμηκύνει την τουριστική περίοδο και απευθύνεται σε μεγάλο ποσοστό σε ηλικιακές ομάδες και άτομα υψηλού εισοδηματικού επιπέδου⁹.

Σύμφωνα με την Κοινή Υπουργική Απόφαση τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας θα ενταχθούν στην κατηγορία 4 του Αναπτυξιακού Νόμου και ορίζονται ως «εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής», όπως αυτές καθορίζονται στον νόμο 2160/93 περί τουρισμού. Λόγω αυτού συνδυάζουν τη δυνατότητα παραθερισμού ή άσκησης δραστηριοτήτων ελεύθερου χρόνου ή και πραγματοποίησης άλλων μορφών τουρισμού με προληπτικές, θεραπευτικές και άλλες αγωγές που συνδέονται με χρόνια

⁸ *Εφημερίδα Καθημερινή on line*, «Θεσμική Ώθηση στον Ιατρικό Τουρισμό: Ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών και οριοθέτηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων προβλέπει το νομοσχέδιο», www.kathimerini.gr, 1 Μαρτίου 2003

⁹ *Κοιμήλης* Θεόδωρης, «ΕΟΤ: Έτοιμη η έρευνα για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2002

προβλήματα υγείας. Οι επιχορηγήσεις που προβλέπονται από τον Αναπτυξιακό Νόμο για αυτήν την κατηγορία εγκαταστάσεων κυμαίνονται από 30 – 40%, ανάλογα με την περιοχή όπου λαμβάνει χώρα η επένδυση. Εναλλακτικά, υπάρχει η δυνατότητα φορολογικής απαλλαγής ή επιδότησης της δημιουργούμενης απασχόλησης. Η ίδια συμμετοχή καθορίζεται κατ' ελάχιστο σε ποσοστό 25% της συνολικής δαπάνης του έργου¹.

Οι γενικές προδιαγραφές ενός Κέντρου Τουρισμού Υγείας που προτείνονται από το νέο νομοσχέδιο και θα απαιτούνται για τη λειτουργία του είναι οι εξής¹⁰:

- ✓ Όσο αναφορά στο ξενοδοχειακό τμήμα απαιτούνται τουλάχιστον μονάδες 4 ή 5 αστέρων με ελάχιστη δυναμικότητα 150 κλινών και με αυξημένες δυνατότητες εξυπηρέτησης ΑμΕΑ – Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (τουλάχιστον το 40% του συνόλου των δωματίων πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν ΑμΕΑ).
- ✓ Όσο αναφορά στο τμήμα υγείας απαιτείται η εφαρμογή των ειδικών διατάξεων που ισχύουν για τα επιμέρους τμήματα όπως μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας των Κ.Τ.Υ., μονάδες αδυνατίσματος και διαιτολογίας, μονάδες χρόνιας αιμοκάθαρσης, κέντρα αποθεραπείας και αποκατάστασης και κλινικές.

Σημαντικός στα Κ.Τ.Υ. είναι και ο τομέας της άθλησης για αυτό το λόγο και απαιτούνται αθλητικές εγκαταστάσεις, που θα υπάρχουν συμπληρωματικές προς τις εγκαταστάσεις του τομέα υγείας και θα διευρύνουν το «προσφερόμενο προϊόν»¹¹.

Στο πλαίσιο του ανωτέρω σχεδίου νόμου εξετάζεται και το ενδεχόμενο να συνδυαστεί η δημιουργία των Κ.Τ.Υ. με το μέτρο απόσυρσης γηρασμένων ξενοδοχειακών μονάδων που προωθεί το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Εάν η σύνδεση αυτή θεσμοθετηθεί, τα ξενοδοχεία που αποσύρονται και ταυτόχρονα πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές θα μπορούν να μετασηματιστούν σε Κ.Τ.Υ. Το υπό ψήφιση νομοσχέδιο ορίζει και ότι τα Κ.Τ.Υ. θα είναι υποχρεωμένα να λειτουργούν κατά τη διάρκεια ολόκληρου του έτους. Επίσης, εξετάζεται και η περίπτωση άδειας συλλειτουργίας ή συστέγασης των Κ.Τ.Υ. με Κέντρα Θαλασσοθεραπείας, Υδροθεραπείας Ιαματικού Ύδατος, Χιονοδρομικά Κέντρα ή και

¹⁰ *Τουριστικός Τύπος on line*, «Αναπτυσσόμενη Οικονομική Δραστηριότητα ο Ιατρικός Τουρισμός», www.touristikostypos.com, 26 Σεπτεμβρίου 2007

¹¹ www.eber.gr

Κέντρα Προπονητικού Αθλητικού Τουρισμού, ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες (Φαληρέα, 2006).

Πριν ολοκληρωθεί η αναφορά στη νομοθεσία που σύντομα θα πλαισιώνει τις δράσεις του ιατρικού τουρισμού, πρέπει να αναφερθεί τι προβλέπει το εν λόγω σχέδιο νόμου για τους φορείς που επιθυμούν να προσφέρουν υπηρεσίες αυτής της μορφής τουρισμού. Οποιοσδήποτε, λοιπόν, φορέας υγείας αναγνωρισμένος από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης επιθυμεί να παρέχει υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού θα πρέπει καταρχήν να υποβάλει μια σχετική αίτηση στη Διεύθυνση Τουριστικών Εγκαταστάσεων.

Η τελευταία, εκτός των άλλων, θα πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητα και σχέδιο Συμφωνίας του φορέα υγείας με το ελάχιστο ένα ασφαλιστικό φορέα της Ελλάδας ή του εξωτερικού, ο οποίος θα ανήκει στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα. Το σχέδιο Συμφωνίας θα πρέπει να ορίζει και να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία: τη διάρκεια της παροχής υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού στους ασφαλισμένους του αντίστοιχου ασφαλιστικού φορέα από τον φορέα υγείας, την περιγραφή των παρεχόμενων ιατρικών υπηρεσιών, τα αντίστοιχα ιατρικά και νοσηλευτικά πρωτόκολλα, τις προδιαγραφές και την περιγραφή των τουριστικών και μεταφορικών υποδομών που θα απασχοληθούν για την παροχή των αντίστοιχων υπηρεσιών, τα πρότυπα ποιότητας που οφείλουν να διαθέτουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τέλος ο τιμοκατάλογος όλων των παρεχόμενων υπηρεσιών αλλά και η χρέωση των φαρμάκων και τυχόν άλλων υλικών που μπορεί να παρασχεθούν καθώς και ο τρόπος προσαρμογής των εν λόγω τιμών.

Επιπλέον, θα πρέπει να υποβάλλεται και έκθεση Πληρότητας του φορέα υγείας, η οποία θα περιλαμβάνει τα μέσα και το προσωπικό που είναι απαραίτητα για την παροχή των ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών που ορίζονται στο σχέδιο Συμφωνίας και την περιγραφή των ιατρικών πρωτοκόλλων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Η έκθεση Πληρότητας συντάσσεται από τον φορέα υγείας αλλά επικυρώνεται μετά τον έλεγχο της από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης που εποπτεύει τη λειτουργία του φορέα.

Τέλος, για την κάλυψη του τμήματος των τουριστικών υπηρεσιών ως προϋποθέσεις συμμετοχής φορέων της τουριστικής βιομηχανίας σε εγκεκριμένα προγράμματα του ιατρικού τουρισμού ορίζονται οι εξής:

- Ø Οποιοσδήποτε φορέας ή τουριστική επιχείρηση του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα έχει δικαίωμα συμμετοχής σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού

παρέχοντας υπηρεσίες σε κάποιον φορέα υγείας, ο οποίος διαθέτει σε ισχύ Άδεια Ιατρικού Τουρισμού. Η επιλογή των παραπάνω φορέων της τουριστικής βιομηχανίας πραγματοποιείται από τον ίδιο τον φορέα υγείας στον οποίον χορηγήθηκε η Άδεια, έπειτα πάντα από έλεγχο των προδιαγραφών των υποδομών των παρεχόμενων από τον τουριστικό φορέα υπηρεσιών, οι οποίες οφείλουν να συμφωνούν με τις ισχύουσες διατάξεις που διέπουν την προμήθεια των υπηρεσιών του φορέα υγείας.

- Ø Οι τουριστικοί φορείς ή επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού, αποκτούν ειδική σήμανση όπου αναφέρεται στην ελληνική και την αγγλική γλώσσα η ένδειξη «Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, Πρόγραμμα Ιατρικού Τουρισμού του...», ακολουθούμενο από το όνομα του φορέα υγείας στον οποίο χορηγήθηκε η Άδεια Ιατρικού Τουρισμού καθώς και η διάρκεια ισχύος αυτής.
- Ø Οι τουριστικοί φορείς ή επιχειρήσεις που συμμετέχουν σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού ελέγχονται ως προς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους σύμφωνα με τα εκάστοτε ισχύοντα πρότυπα ISO για τις τουριστικές υπηρεσίες που παρέχουν, καθώς και σύμφωνα με τα εκάστοτε ισχύοντα πρότυπα ελέγχου ποιότητας υπηρεσιών υγείας. Την ευθύνη ελέγχου των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας την έχει ο φορέας υγείας στο όνομα του οποίου έχει εκδοθεί η σχετική άδεια.

2.1.3. Σχόλια και προτάσεις βελτίωσης του επικείμενου νομοθετικού πλαισίου περί Ιατρικού Τουρισμού

Παρά το γεγονός ότι η θεσμοθέτηση του ιατρικού τουρισμού είναι αναγκαία και ότι με το νέο νομοσχέδιο και την ένταξη στον αναπτυξιακό νόμο ενθαρρύνονται οι επενδύσεις σε Κ.Τ.Υ., οι όροι που τίθενται για τη δημιουργία τους είναι τόσο απαιτητικοί που καθιστούν συχνά οικονομικά ασύμφορη ή δύσκολη μία τέτοια επένδυση¹². Για την ακρίβεια το νέο νομοσχέδιο επιβάλλοντας κατ' ελάχιστο δυναμικότητα 150 κλινών για το ξενοδοχειακό τμήμα ενός Κ.Τ.Υ και ορίζοντας ότι τουλάχιστον το 40% των κλινών θα πρέπει να διαθέτουν ειδικές εγκαταστάσεις για

¹² *Travel Times on line*, «Ασύμφορες οι επενδύσεις σε κέντρα τουρισμού υγείας», www.traveltimes.gr, Φεβρουάριος 2007

ΑμΕΑ σε συνδυασμό με τις αυξημένες απαιτήσεις σε εξειδικευμένο προσωπικό ανεβάζει σε απαγορευτικά υψηλά επίπεδα το συνολικό κόστος της επένδυσης.

Πιο συγκεκριμένα, αν μελετήσει κανείς λεπτομερώς τους όρους του σχεδίου νόμου διαπιστώνεται ότι για ένα Κ.Τ.Υ. με δυναμικότητα στο ξενοδοχειακό τμήμα 150 κλινών απαιτούνται γύρω στα 1.200 άτομα εξειδικευμένου προσωπικού, όπως γιατρούς, νοσηλευτές, συντηρητές και άτομα που εξασκούν παραϊατρικά επαγγέλματα. Για να καλυφθούν οι αμοιβές όλων αυτών των ατόμων αλλά και για να δημιουργηθούν οι προδιαγραφές που απαιτούνται στην ποιότητα και τον εξοπλισμό των εγκαταστάσεων, ιδίως των ιατρικών όπου τα πράγματα είναι πολύ πιο αυστηρά λόγω του ευαίσθητου θέματος της υγείας, εκτιμάται ότι η επένδυση σε ένα Κ.Τ.Υ. ανέρχεται στο ποσό των 17 εκατ. ευρώ, γεγονός που κάνει αδύνατη και ασύμφορη την χρηματοδότηση μιας τέτοιας επένδυσης για έναν γιατρό ή και για μια ομάδα γιατρών.

Συνεπώς, είναι ξεκάθαρο από τα παραπάνω ότι για να δοθεί η απαιτούμενη ώθηση στην ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού θα πρέπει το νομοθετικό πλαίσιο να γίνει πιο ευέλικτο. Επενδύσεις τέτοιου μεγέθους για να αναληφθούν και να στεφθούν με επιτυχία δε θα πρέπει να κωλυσιεργούν εξαιτίας της γραφειοκρατίας και θα πρέπει να άρουν όλα τα αντικίνητρα που αναχαιτίζουν την επιχειρηματική δράση των Ελλήνων γιατρών. Η ένταξη των εγκαταστάσεων ιατρικού τουρισμού στον αναπτυξιακό νόμο είναι ένα πρώτο και βασικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή αλλά δεν είναι αρκετό.

Χαρακτηριστική είναι η πρόταση του γιατρού κ. Γιάννη Λύρα σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο του ιατρικού τουρισμού (Μανούσου, 2005). Συγκεκριμένα, ο κ. Λύρας σε ημερίδα που διοργανώθηκε από την Ακαδημία Τουριστικών Ερευνών και Μελετών στην Αθήνα με θέμα τον ιατρικό τουρισμό πρότεινε τα εξής: «Για να δημιουργηθεί ιατρικός τουρισμός στην Ελλάδα πρέπει να υπάρξουν οι προϋποθέσεις ώστε οι γιατροί, οι βασικοί συντελεστές της ιατρικής, μέσα από τις κλινικές τους, οι οποίες θα έχουν δημιουργηθεί με ευέλικτο τρόπο και με μια ανανεωμένη ιατρική νομοθεσία, να αποτελέσουν τον πυρήνα αυτής της προσπάθειας. Δίπλα από τις κλινικές τους να δημιουργηθούν ξενοδοχεία μικρού μεγέθους, μπουτίκ hotels, από τους ίδιους ή από ομάδες εταιρειών του εξωτερικού, οι οποίες γνωρίζουν το θέμα καλύτερα από τις ελληνικές ώστε να εισαχθεί τεχνογνωσία».

2.1.4. Οι επαγγελματίες του Ιατρικού Τουρισμού

Οι επαγγελματίες του ιατρικού τουρισμού χωρίζονται σε δύο μεγάλες ομάδες. Από τη μία έχουμε τους επαγγελματίες της τουριστικής βιομηχανίας για το ξενοδοχειακό, μεταφορικό και γενικότερα τουριστικό τμήμα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους χρήστες των πακέτων ιατρικού τουρισμού. Από την άλλη έχουμε το τμήμα της υγείας το οποίο προσφέρει υπηρεσίες ιατρικές και νοσηλευτικές και στο επίκεντρό του έχει τους επαγγελματίες γιατρούς και τις κλινικές τους.

Ιδανικός για την επιτυχία του ιατρικού τουρισμού σε μία χώρα είναι ο επιτυχής συνδυασμός¹³ υπηρεσιών τουρισμού και υπηρεσιών υγείας και κατ' επέκταση η αποτελεσματική συνεργασία των επαγγελματιών του κάθε τομέα. Η Ελλάδα είναι μία από τις χώρες που διαθέτει άξιους επαγγελματίες και στους δύο χώρους και δύναται να επιτύχει αυτόν το συνδυασμό. Πιο συγκεκριμένα, αρκετές περιοχές της χώρας διαθέτουν πανεπιστημιακά νοσοκομεία¹⁴ και σύγχρονα εξοπλισμένες κλινικές, που επανδρώνονται από άρτια εκπαιδευμένο και εξειδικευμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό. Παράλληλα, στις ίδιες περιοχές δραστηριοποιούνται επαγγελματίες της τουριστικής βιομηχανίας με πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που πληρούν τις προδιαγραφές που απαιτεί η νομοθεσία για συμμετοχή σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού.

Φυσικά, παρά το γεγονός ότι οι επαγγελματίες και των δύο πλευρών είναι απαραίτητοι για ολοκληρωμένη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ο ιατρικός τουρισμός είναι αδύνατον να υπάρξει χωρίς τις ικανότητες, τις γνώσεις και την συμβολή των γιατρών που θα παρέχουν ποιοτικές ιατρικές υπηρεσίες. Επομένως, ο γιατρός βρίσκεται στον πυρήνα του ιατρικού τουρισμού και αυτό συνεπάγεται ότι η νομοθεσία θα πρέπει να εξυπηρετεί τα συμφέροντά του και να άρει τα αντικίνητρα για διευκόλυνση της επιχειρηματικής δράσης του σε αυτήν την ειδική μορφή τουρισμού.

Για την πλήρη άρση των αντικινήτρων οι Έλληνες γιατροί προτείνουν τα εξής, ώστε να ενταχθούν στο επικείμενο σχέδιο νόμου περί τουρισμού υγείας:

- 1) Ελεύθερη μετακίνηση των γιατρών εντός των περιφερειών της Ελλάδας.

Να αναλάβει ένας εθνικός ιατρικός σύλλογος (ο Πανελλήνιος Ιατρικός

¹³ **Κουμέλης** Θεοδωής, «Ημερίδα με θέμα: Τουρισμός και Υγεία – Ευρωπαϊκές Προοπτικές», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2006

¹⁴ **Κουμέλης** Θεοδωής, «Ερώτηση Ανδρουλάκη προς Αβραμόπουλο σχετικά με την ανάπτυξη δράσεων Τουρισμού Υγείας», www.traveldailynews.gr, 20 Απριλίου 2005

Σύλλογος), που θα επιτρέπει στους γιατρούς με εξειδίκευση από την Αθήνα ή άλλες πόλεις να παρέχουν υπηρεσίες σε τουριστικές περιοχές χωρίς να ζητούν άδεια από τους συλλόγους, ώστε να προσφέρουν τις εξειδικευμένες υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού σε υψηλό επίπεδο.

- 2) Μείωση των συντελεστών που αφορούν στην πολεοδομική κατασκευή του ξενοδοχείου αλλά και η σύσταση μικρότερων ξενοδοχειακών μονάδων (μπουτίκ hotels), συνδεδεμένων με κλινικές που ήδη υπάρχουν στην ελληνική επικράτεια, ώστε να λειτουργούν ως υπάρχουσες μονάδες οι οποίες έχουν και την ανάλογη πελατεία.
- 3) Διαφήμιση στο εξωτερικό του ελληνικού ιατρικού δυναμικού από τις υπηρεσίες του ΕΟΤ, δηλαδή να διαφημίζονται οι Έλληνες γιατροί στους Έλληνες του εξωτερικού ώστε να έρχονται στην Ελλάδα και να χειρουργούνται από τους γιατρούς της ίδιας εθνικότητας. Αυτό θα βοηθήσει ιδιαίτερα καθώς είναι στατιστικά αποδεδειγμένο ότι μέχρι στιγμής οι Έλληνες κάτοικοι του εξωτερικού χειρουργούνται από τους γιατρούς των χωρών στις οποίες διαμένουν, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να έρχονται στην Ελλάδα μόνο για διακοπές (θα μπορούσαν να τα συνδυάσουν και τα δύο).
- 4) Ίδρυση ιδιωτικών Πανεπιστημίων με καθηγητές παραγωγικούς ιατρούς εξειδικευμένους, με υψηλή επιστημονική κατάρτιση, με εμπειρία σε τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες και η εξασφάλιση της διαφήμισής τους στους Έλληνες του εξωτερικού.
- 5) Τέλος, να σταματήσει η Ελλάδα να σχεδιάζει θεωρητικά και γραφειοκρατικά την οποιαδήποτε εθνική προσπάθεια, να εμπλακούν νέοι και παραγωγικοί άνθρωποι στις διαδικασίες και οι σύμβουλοι των υπουργών να είναι εξειδικευμένοι και έμπειροι πάνω στα ειδικά προϊόντα που καλούνται να αναπτύξουν.

2.2. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ / ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

2.2.1. Τα Αρχαία Ασκληπιεία

Όσο κι αν μοιάζει ιδιαίτερα σύγχρονη και πρόσφατα αναπτυσσόμενη η έννοια του ιατρικού τουρισμού / τουρισμού υγείας, στην πραγματικότητα ο ιατρικός

τουρισμός έχει τις ρίζες του στην αρχαιότητα και ξεκίνησε από τα αρχαία Ασκληπιεία.

Η λατρεία του θεού Ασκληπιού πρωτοεμφανίζεται τον 5^ο αιώνα π.Χ. και κορυφώνεται τον 4^ο αιώνα π.Χ., χωρίς να σταματήσει να είναι δημοφιλής μέχρι και το τέλος του αρχαίου κόσμου¹⁵. Ο Ασκληπιός ήταν γιος του Απόλλωνα και της θνητής Κορωνίδας. Στην αρχή υπήρξε χθόνιος ήρωας αλλά εξελίχθηκε σε κανονικό θεό και ως ιαματική θεότητα ήταν ιδιαίτερα αγαπητός στους πιστούς του. Λόγω καταγωγής η λατρεία του Ασκληπιού ξεκίνησε από τη Θεσσαλία (θεσσαλική καταγωγή) και την Πελοπόννησο (επιδαύριος καταγωγή), στη συνέχεια έγινε πανελλήνια και τελικά επικράτησε σε ολόκληρη τη Μεσόγειο και τη Μικρά Ασία, με αποτέλεσμα να έχουν συνολικά καταγραφεί περισσότερα από 380 αρχαία Ασκληπιεία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η λατρεία του ήταν η τελευταία που υποχώρησε μετά την επικράτηση του Χριστιανισμού και κατά κανόνα στη θέση των ιερών του ιδρύθηκαν παλαιοχριστιανικές βασιλικές εκκλησίες ώστε να συνεχιστεί η λατρεία υπό άλλο ένδυμα.

Τα Ασκληπιεία ήταν κέντρα λατρείας του θεού Ασκληπιού και μάλιστα ήταν λατρευτικοί ναοί και συνάμα θεραπευτικά κέντρα της Αρχαίας Ελλάδας¹⁶. Συγκεκριμένα επρόκειτο για τεμένη λατρείας και ιατρικής βοήθειας αφιερωμένα στον Ασκληπιό. Επιπλέον, προς τιμήν του θεού γίνονταν γυμνικοί και μουσικοί - θεατρικοί αγώνες, που προϋπέθεταν την ύπαρξη αντίστοιχα σταδίων και θεάτρων. Τα Ασκληπιεία τα επισκέπτονταν προσκυνητές και άρρωστοι από ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο. Δεν ήταν νοσοκομεία αλλά θρησκευτικά καθιδρύματα, όπου οι ιερείς – θεραπευτές (γνωστοί ως Ασκληπιάδες) ασκούσαν ευεργετική ιαματική επίδραση, κυρίως σε άτομα που έπασχαν από ψυχοσωματικές διαταραχές. Η τελετουργική διαδικασία της προετοιμασίας των ασθενών (καθαριότητα, λουτρά, λήψη ιστορικού, καθορισμός διαίτας, ελαφρές ασκήσεις, ψυχαγωγικό πρόγραμμα) χαλύβδωνε την πίστη και ενίσχυε την εμπιστοσύνη τους για την αποτελεσματικότητα της θεραπείας που γινόταν με εγκοίμηση (ονειρομαντεία) στο Άβατον (ή Εγκοιμητήριον) των Ασκληπιείων. Άξια αναφοράς είναι τα στάδια της τελετουργίας της εγκοίμησης (tmth): Μετά τη δύση του ηλίου, έχοντας νηστέψει από κρασί και ορισμένες τροφές και μετά από σύντομο καθαρτήριο λουτρό στο Θόλο, ο ασθενής φορώντας λευκό μανδύα προσέφερε θυσία στον Ασκληπιό και εισερχόταν στο Άβατον, όπου ελάμβανε

¹⁵ <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>

¹⁶ <http://www.tmth.edu.gr>

χώρα η εγκοίμηση. Κατά τη διάρκεια της νύχτας ο ιερέας-ιατρός ντυμένος ως θεός Ασκληπιός επισκεπτόταν και θέραινε τους μισοκοιμισμένους πιστούς συνοδευόμενος από τις κόρες του, βοηθούς, υπηρέτες, και ένα σκύλο ή φίδι, που συμμετείχαν στη θεραπευτική τελετουργία π.χ. γλείφοντας τις πληγές του αρρώστου.

Πέρα από το Άβατον, όπου γινόταν η θαυματουργική «επιφάνεια» του θεού, υπήρχαν και οικοδομήματα για ιατρική θεραπεία ανάλογα με τα σημερινά ιατρεία. Η θεραπεία επιτυγχανόταν με δύο τρόπους (asclerieion): α) με την ψυχολογική ενδυνάμωση του ασθενούς και τόνωση της πίστης του για τις θεραπευτικές ικανότητες του θεού (υποβολή, θαύμα) και β) με την εφαρμογή φαρμακευτικής αγωγής και υγιεινής ζωής στον πάσχοντα (θεραπεία, άσκηση). Συνήθως και οι δύο μέθοδοι εφαρμόζονταν σε συνδυασμό και αλληλοσυμπληρώνονταν.

Καθοριστική τόσο για τη μεγιστοποίηση του θεραπευτικού αποτελέσματος όσο και για την έξαρση της λατρείας του Ασκληπιού ήταν το φυσικό περιβάλλον και η τοποθεσία στην οποία ήταν χτισμένοι οι μεγαλοπρεπείς ναοί. Τα ιερά βρίσκονταν συνήθως μέσα σε άλση, μακριά από την πόλη, ώστε να υπάρχει υγιεινή και ήρεμη ατμόσφαιρα. Στοιχείο της λατρείας ήταν το νερό-άγιασμα για τελετουργικούς καθαρμούς και σωματικά λουτρά. Κέντρο λατρείας ήταν ο ναός του θεού και άλλα ιερά οικοδομήματα που τον περιέβαλαν. Οι αρχαίοι φρόντιζαν να χτίζουν τα Ασκληπιεία σε χώρους με ειδυλλιακή θέα, υγιεινό κλίμα, μεγάλη ηλιοφάνεια, πλούσια βλάστηση, καθαρό αέρα, άφθονα ύδατα, εύφορη γη και ιαματικές πηγές, ώστε να προδιαθέτουν ευνοϊκά τους πάσχοντες που τα επισκέπτονταν. Επιπλέον, η πίστη των ασθενών ενδυναμώνονταν από τις διηγήσεις του ιερατείου περί θαυμάτων του Ασκληπιού, που συχνά ήταν γραμμένες σε επιγραφές (ιάματα). Υπόμνηση των θαυμάτων εξάλλου και της ευγνωμοσύνης των ιαθέντων ήταν τα διάφορα αναθήματα, συνήθως γλυπτά ή έργα τέχνης, που στόλιζαν το άλσος.

Στην αρχαιότητα δεν υπήρχε σχεδόν ελληνική πόλη που να μην είχε το Ασκληπιείο της. Ωστόσο, από το πλήθος των Ασκληπιείων πιο ονομαστά και περιφημότερα ήταν (Μαρκέτος, 1997):

- ☐ Το Ασκληπιείο της Τρίκκης, που από πολλούς θεωρείται ότι ήταν το αρχαιότερο και επιφανέστερο.
- ☐ Το Ασκληπιείο της Επιδαύρου, από το οποίο προήλθαν τα σημαντικότερα Ασκληπιεία.
- ☐ Το Ασκληπιείο της Κω, το οποίο ο Στράβων αποκαλεί «σφόδρα ένδοξον και πολλών αναθημάτων μεστόν».

Ø Τέλος, το Ασκληπιείο της Περγάμου, του οποίου ο ναός κοσμεύεται από τρία χρυσά αγάλματα: του Ασκληπιού, της Υγείας και του Τελεσφόρου.

Κλείνοντας την αναφορά στον θεό Ασκληπιό, ο οποίος μάλιστα στην ύστερη αρχαιότητα αναδείχθηκε «σωτήρας της οικουμένης», αξίζει να αναφερθεί ότι η ταχύτερη εξάπλωση της λατρείας του αποδίδεται κυρίως στο γεγονός ότι – σε αντίθεση με τους ολύμπιους θεούς – ανήκε στις κατεξοχήν παρήγορες θεότητες και είχε τη δύναμη να θεραπεύει τους αρρώστους και να παρατείνει τη ζωή των ανθρώπων. Αυτό άλλωστε καταδεικνύεται πασιφανώς και από το σύμπλεγμα του Ασκληπιού με τον όφι (φίδι) και τη ράβδο (βακτηρία), που στις μέρες μας αποτελεί το έμβλημα της ιατρικής σχεδόν σε παγκόσμια κλίμακα. Ο όφις συμβολίζει τη μακροβιότητα και την ανανέωση, η ράβδος την υποστήριξη και την ανακούφιση των πασχόντων και το μεγαλοπρεπές σύνολο του οφιούχου Ασκληπιού, την ανθρωποσωτήρια δύναμη της θεϊκής του λατρείας που τον ανέδειξε, από τοπικό θεσσαλικό ήρωα σε παγκόσμιο ήρωα-προστάτη των ιατρών και των αρρώστων.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω και για να γίνει περισσότερο κατανοητή η σύνδεση με τον ιατρικό τουρισμό είναι σημαντικό να επαναληφθεί ότι αυτή η μορφή τουρισμού ξεκίνησε από τα αρχαία Ασκληπιεία και με το πέρασμα των χρόνων εξελίχθηκε και έφθασε στη σημερινή δομή και παρουσία της σε παγκόσμιο πια επίπεδο. Φυσικά κατά την αρχαιότητα δεν υπήρχε ξεκάθαρα η έννοια του τουρισμού, αλλά τα αρχαία Ασκληπιεία με τους πολυπληθείς επισκέπτες τους και τις θεραπευτικές υπηρεσίες που προσέφεραν προσομοιάζουν αρκετά με τα σημερινά Κέντρα Τουρισμού Υγείας. Χαρακτηριστικό είναι επίσης το γεγονός ότι στην αρχαία Ελλάδα τα Ασκληπιεία άνθισαν όσο σε καμία άλλη περιοχή του αρχαίου κόσμου, ευνοημένα τόσο από το μοναδικό κλίμα και περιβάλλον όσο και από τις γνώσεις, τη φήμη και την εξυπνάδα των αρχαίων Ελλήνων που πρωτοπόρησαν και στο χώρο της ιατρικής. Όλα αυτά θα μπορούσαν να γίνουν το έναυσμα και το παράδειγμα ώστε να αναπτυχθεί περαιτέρω ο τουρισμός υγείας στη σύγχρονη Ελλάδα, η οποία βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο σε σχέση με άλλες χώρες του εξωτερικού, παρά το γεγονός ότι διαθέτει όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία που μπορούν να την αναδείξουν σε έναν ιδιαίτερα ελκυστικό προορισμό.

2.2.2. Ιπποκράτης: Ο Πατέρας της Ιατρικής

Για να ολοκληρωθεί η ιστορική αναφορά σχετικά με τον Ιατρικό Τουρισμό και τις ρίζες του, κρίνεται απαραίτητο να γίνει μία συνοπτική αναφορά και στον Ιπποκράτη που σήμερα είναι παγκοσμίως γνωστός ως ο πατέρας της Ιατρικής.

Ο Ιπποκράτης γεννήθηκε περίπου το 460 π.Χ. στην Κω και πέθανε σε ηλικία 90 χρόνων, το 360 π.Χ. Ήταν Ασκληπιάδης κατά το γένος και γιος του Ηρακλείδη και της Φαιναρέτης ή της Πραξιθέας κόρης της Φαιναρέτης κατά άλλους. Από την πλευρά της μητέρας του ήταν 20^{ος} εγγονός του Ηρακλή και από την πλευρά του πατέρα του 18^{ος} εγγονός του Ασκληπιού.

Ήταν περιόδος Έλληνας γιατρός και μάλιστα ο πρώτος που ταξινόμησε συστηματικά την ιατρική και επιχείρησε μια μεθοδευμένη θεραπεία των νοσημάτων. Έγινε γνωστός ως ιδρυτής της ιατρικής και θεωρήθηκε μέγιστος παθολόγος της εποχής του. Βάσισε την ιατρική πρακτική του στις παρατηρήσεις και στη μελέτη του ανθρώπινου σώματος¹⁷. Είχε την πεποίθηση ότι η ασθένεια είχε μια φυσική και λογική εξήγηση και απέρριψε τις απόψεις της εποχής του ότι η εξεταζόμενη ασθένεια προκαλούνταν από δεισιδαιμονίες και από την κατοχή των κακών πνευμάτων και τη δυσμένεια των Θεών.

Κάποιες από τις βασικότερες διαπιστώσεις που έκανε και τις κυριότερες πεποιθήσεις που πρώτος όλων είχε είναι οι εξής¹⁸:

- ✓ Πίστευε ότι το σώμα πρέπει να αντιμετωπιστεί συνολικά και όχι σαν μια σειρά μεμονωμένων μελών.
- ✓ Ήταν ο πρώτος παθολόγος που περιέγραψε με ακρίβεια τα συμπτώματα της πνευμονίας αλλά και της επιληψίας στα παιδιά.
- ✓ Πίστευε βαθιά στη φυσική θεραπευτική αγωγή της ανάπαυσης, της καλής διατροφής, του καθαρού αέρα και της καθαριότητας.
- ✓ Διαπίστωσε ότι υπήρχαν μεμονωμένες διαφορές στα συμπτώματα των ασθενειών αλλά ότι κάποιοι άνθρωποι ήταν πιο ικανοί να αντιμετωπίσουν την ασθένεια τους σε σχέση με άλλους.
- ✓ Τέλος, ήταν ο πρώτος παθολόγος που πίστευε ότι οι σκέψεις, οι ιδέες και τα συναισθήματα προέρχονται από τον εγκέφαλο και όχι από την καρδιά, όπως πίστευαν όλοι οι υπόλοιποι της εποχής του.

¹⁷ www.britannica.com

¹⁸ <http://el.wikipedia.org>

Ο Ιπποκράτης έφυγε από την Κω αφού εκπαιδεύτηκε στην ιατρική και ταξίδεψε σε όλη πολλά μέρη ασκώντας την ιατρική του. Λέγεται ότι περιόδευσε στη Θεσσαλία, τη Θράκη, τη Θάσο, τη Σκυθία και πιθανώς να έφτασε μέχρι τη Μέση Αίγυπτο. Η φήμη του εξαπλώθηκε γρήγορα σε ολόκληρη την Ελλάδα αλλά και εκτός αυτής φτάνοντας μέχρι την Περσία. Στο νησί της Κω ίδρυσε ένα ιατρικό σχολείο, όπου και άρχισε να διδάσκει και να μεταδίδει τις ιδέες του (Marketos, 2007).

Αναμφισβήτητα υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής ιατρικής και τα αξιόλογα έργα του αποτελούν το μεγαλύτερο και σημαντικότερο σταθμό στην ελληνική ιατρική. Η συμβολή του στην ιατρική επιστήμη ήταν ανεκτίμητης αξίας και δίκαια είναι σήμερα γνωστός ως ο Πατέρας της Ιατρικής¹⁹. Χαρακτηριστικό, άλλωστε, είναι το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα οι σύγχρονοι πτυχιούχοι της ιατρικής παίρνουν τον όρκο του Ιπποκράτη, ένα όρκο περί ιατρικής ηθικής ο οποίος αναπτύχθηκε τόσες χιλιάδες χρόνια πριν.

2.3 Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.3.1. Γενικά για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα

Η Ελλάδα, όπως έχει ήδη γίνει κατανοητό από τις παραπάνω ενότητες, αποτελεί έναν παραδοσιακό τουριστικό προορισμό και ο τουρισμός αποτελεί για αυτήν σημαντική οικονομική δραστηριότητα. Στα πλαίσια της σταδιακής πτώσης της ζήτησης για παραδοσιακές τουριστικές υπηρεσίες, τον οξύτατο ανταγωνισμό από παρόμοιους Μεσογειακούς προορισμούς (π.χ. Ισπανία, Πορτογαλία, Τυνησία κ.τ.λ.) και τη στροφή προς νέες ειδικές μορφές τουρισμού υψηλής ποιότητας που διαφοροποιούν το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, η Ελλάδα ανέπτυξε με τη σειρά της μια ποικιλία εναλλακτικών μορφών τουρισμού²⁰.

Μία από αυτές είναι και ο ιατρικός τουρισμός, προς την ανάπτυξη του οποίου έχουν γίνει τα πρώτα βήματα και σποραδικά βήματα μέχρι στιγμής. Θα πρέπει όμως να γίνει άμεσα αντιληπτό ότι η οργανωμένη προσφορά υπηρεσιών τουρισμού υγείας αποτελεί τεράστια ευκαιρία ανάπτυξης για την Ελλάδα για πολλούς λόγους. Ας μην ξεχνάμε ότι η Ελλάδα γέννησε την ιατρική επιστήμη και μέχρι σήμερα οι άξιοι

¹⁹ www.egiklopedia.gr

²⁰ Winslow Mary Anne, "Tourism in Greece", <http://Ezinearticles.com>, 8 Οκτωβρίου 2006

επιστήμονες και ερευνητές της διαπρέπουν διεθνώς στο χώρο της υγείας και με το έργο τους συνεισφέρουν στην πρόοδο της ιατρικής επιστήμης. Ταυτόχρονα, η Ελλάδα αποτελεί ήδη ένα διεθνώς καταξιωμένο τουριστικό προορισμό που μάλιστα κατατάσσεται πολύ υψηλά στις προτιμήσεις των τουριστών και έτσι διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ήδη χτισμένης φήμης²¹. Συνυπολογίζοντας το εξαιρετικό φυσικό περιβάλλον της χώρας και τις άριστες κλιματολογικές συνθήκες, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η Ελλάδα έχει τις δυνατότητες να αναπτυχθεί περαιτέρω στο χώρο του ιατρικού τουρισμού και πως οι προοπτικές της στον τομέα αυτό είναι εξαιρετικά ευνοϊκές.

Για να παρουσιαστεί πλήρως η κατάσταση του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα θα ακολουθήσει μια αναφορά ξεκινώντας με τις κινήσεις που ήδη έχουν γίνει στον τομέα αυτό, στις προοπτικές του τομέα στη χώρα και τέλος στο πώς θα μπορέσει η Ελλάδα να εκμεταλλευτεί πλήρως την ευκαιρία αυτή και να διαγράψει μια λαμπρή πορεία στον τουρισμό υγείας. Χαρακτηριστικό του μεγέθους της αγοράς η οποία αναζητά υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι το 29% του παγκόσμιου πληθυσμού χρειάζεται υπηρεσίες υγείας κατά τη διάρκεια των διακοπών του και το 50% αυτών ταυτόχρονα μπορεί να ταξιδέψει²².

Ο ιατρικός τουρισμός μπορεί να φαντάζει σαν ξένος όρος για την Ελλάδα, όμως στην πραγματικότητα δεν είναι μία έννοια καινούρια για τα ελληνικά δεδομένα. Αντιθέτως, μόλις το 1924 ο πρώτος Διευθυντής Τουρισμού της Ελλάδας κ. Νικόλαος Λέκκας προέβη σε ειδική αναφορά για τον τουρισμό υγείας στο έργο του «Ο περιηγητισμός εν Ελλάδι (1924)». Παρόλη την προνοητικότητα του τότε Διευθυντή Τουρισμού, ο ιατρικός τουρισμός άργησε πάρα πολύ να γίνει πραγματικότητα και οι πρώτες σχετικές και μεμονωμένες δράσεις στην Ελλάδα χρονολογούνται στα τέλη του 20^{ου} και τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, δηλαδή κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας (Χαΐκου, 2007).

Μέχρι πρότινος οι μόνες δράσεις που σχετίζονταν με τον τουρισμό υγείας στην Ελλάδα είχαν να κάνουν με ανάπτυξη υπηρεσιών ιαματικού τουρισμού (spa resorts), που όπως έχει προαναφερθεί περιλαμβάνονται στην ευρεία έννοια του τουρισμού υγείας αλλά δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι στον τομέα αυτό η χώρα έχει κάνει σημαντικά

²¹ Δρ. Μεταξωτός Νικόλαος, «Τουρισμός Υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Μαΐου 2007

²² Κουμέλης Θεοδωρής, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2003

βήματα, λόγω τόσο της πληθώρας φυσικών πόρων και ιαματικών πηγών που διαθέτει σε πολλές περιοχές όσο και της ώθησης και των κινήτρων που δόθηκαν με τη θεσμοθέτηση ενός νομικού πλαισίου για τον ιαματικό τουρισμό και την ένταξή του στον αναπτυξιακό νόμο²³. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού, όχι απλώς δεν αποτελεί τροχοπέδη αλλά μπορεί και να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού, από τη μία καταδεικνύοντας την ανάγκη για θεσμοθέτηση και αυτής της ειδικής τουριστικής μορφής και από την άλλη συνυπάρχοντας με τις ιατρικές υπηρεσίες για την προσφορά ενός πιο ολοκληρωμένου προϊόντος.

Δυστυχώς μέχρι στιγμής στην Ελλάδα οι υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού προσφέρονται σποραδικά από έναν μικρό αριθμό ιδιωτών – παρόχων, οι οποίοι προσπαθούν μόνοι τους να προβάλλουν το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν τους και τη χώρα προορισμού χωρίς καμία κρατική βοήθεια. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό βρίσκονται στα μεγαλύτερα και γνωστότερα τουριστικά κέντρα και συγκεκριμένα στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, τη Κρήτη, τη Ρόδο και την Κέρκυρα. Δυνητικά υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού μπορούν να προσφερθούν και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας, όπως η Θεσσαλονίκη και η Πελοπόννησος, που διαθέτουν καλό κλίμα αλλά και άρτια υποδομή. Οι προσφερόμενες ιατρικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν κυρίως επιδιόρθωση προβλημάτων όρασης με τη χρήση τεχνολογίας laser, αισθητικές επεμβάσεις, εξωσωματική γονιμοποίηση, αιμοκάθαρση και μεθόδους για καταπολέμηση της παχυσαρκίας²⁴.

Εάν και οι πρωτοβουλίες αυτές είναι αξιέπαινες μια πιο συντονισμένη και ολοκληρωτική προσπάθεια θα πρέπει να γίνει για να μπορέσει η Ελλάδα να καταξιωθεί ως προορισμός ιατρικού τουρισμού και να απολάβει τα πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη που αυτό συνεπάγεται. Ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας κλάδος διεθνής, δυναμικός και ταχύτατα εξελισσόμενος. Η Ελλάδα εάν συνεχίσει να προσαρμόζεται και να κινείται με αργούς και αναποτελεσματικούς ρυθμούς θα χάσει για πάντα την ευκαιρία να συγκαταλεγεί στους δημοφιλής προορισμούς τουρισμού υγείας. Αυτό δείχνει να έγινε αντιληπτό τα τελευταία χρόνια τόσο από το κράτος όσο και από τους επιχειρηματίες του τομέα. Η αλλαγή ξεκίνησε

²³ **Κουμέλης** Θεόδωρος, «Ακαδημία Τουριστικών Ερευνών και Μελετών: Δυνατότητες και Προοπτικές Ανάπτυξης του Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 23 Φεβρουαρίου 2005

²⁴ **Dr. Constantinides** Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008

με την κινητοποίηση για τη θέσπιση του νομοθετικού πλαισίου για τον ιατρικό τουρισμό ώστε, όπως ακριβώς συνέβη με τον ιαματικό τουρισμό, να ενταχθεί στον αναπτυξιακό νόμο και να δοθούν κίνητρα για επενδύσεις.

Το νομοσχέδιο, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες ενότητες, είναι ήδη έτοιμο και αναμένεται άμεσα να ψηφιστεί. Παρά τα ορισμένα μελανά σημεία της επικείμενης νομοθεσίας, είναι σίγουρα ένα σημαντικό βήμα για την οργάνωση και τον συντονισμό των δράσεων ιατρικού τουρισμού και επιπλέον αποτελεί δέσμευση από την πλευρά του κράτους για την ενίσχυση της προβολής της χώρας στο εξωτερικό ως προορισμό ποιοτικού ιατρικού τουρισμού. Από την πλευρά τους και οι ενδιαφερόμενοι επιχειρηματίες τα τελευταία χρόνια φαίνεται να αναλαμβάνουν όλο και περισσότερο την πρωτοβουλία να προβάλλουν διεθνώς και με διάφορες μεθόδους marketing τις υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού που παρέχουν. Όλα αυτά όμως είναι μόνο η αρχή και αφού παρουσιαστούν οι δυνατότητες και τα προβλήματα του τομέα στη χώρα, θα αναφερθεί τι θα μπορούσε να γίνει ώστε να εξασφαλιστεί μια επιτυχημένη μελλοντική πορεία.

Η Ελλάδα, όπως έχει ήδη τονιστεί, πληροί όλες τις βασικές προϋποθέσεις για να αναπτύξει τον ιατρικό τουρισμό²⁵. Πέρα από τις ιδανικές περιβαλλοντικές και κλιματολογικές συνθήκες αλλά και τις υψηλού επιπέδου ιατρικές υπηρεσίες λόγω των άξιων επιστημόνων στο χώρο της υγείας, που αναφέρθηκαν και στην αρχή της ενότητας, η Ελλάδα διαθέτει και αρκετά καλό επίπεδο τουριστικών υποδομών, πολλά πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ανεπτυγμένο τουριστικό δίκτυο και χαμηλό κόστος ιατρικής περίθαλψης σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως π.χ. η Γαλλία και η Γερμανία. Ενημερωτικά και για την αριθμητική απεικόνιση των δυνατοτήτων της Ελλάδας στον τομέα της υγείας και του τουρισμού, παρουσιάζονται στο Παράρτημα²⁶ κάποιοι χρήσιμοι σχετικοί πίνακες.

Για να γίνει πλήρως κατανοητό πόσο σημαντική ευκαιρία είναι για την Ελλάδα ο ιατρικός τουρισμός και πόσο μεγάλες είναι οι μελλοντικές προοπτικές αυτού του κλάδου, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και ένας δημογραφικός παράγοντας που αποτελεί πλέον γεγονός για την Ευρώπη (Papandropoulos, 2001). Τα τελευταία χρόνια στην Ευρώπη παρατηρείται το φαινόμενο της αύξησης του μέσου όρου ζωής των ανθρώπων και ταυτόχρονα το φαινόμενο της υπογεννητικότητας. Όπως είναι λογικό αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη συνεχή γήρανση

²⁵ *Μελέτη της Xenia A.E.*, «Υγεία, ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν», www.xenia.gr, 2007

²⁶ *ΕΣΥΕ*, «Η Ελλάδα με αριθμούς 2006», www.statistics.gr

του ευρωπαϊκού πληθυσμού. Δηλαδή, όσο περνούν τα χρόνια η Ευρώπη θα αποτελείται σε όλο και μεγαλύτερο ποσοστό από πολίτες τρίτης ηλικίας, οικονομικά ανενεργούς, οι οποίοι μάλιστα θα ζουν όλο και περισσότερα χρόνια. Στον τομέα του τουρισμού αυτό πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, καθώς είναι εμφανές ότι η αγορά των ανθρώπων τρίτης ηλικίας θα χαρακτηρίζεται από ολοένα και μεγαλύτερο ρυθμό ανάπτυξης και συνεπώς οι προσφερόμενες τουριστικές υπηρεσίες θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η αγορά αυτή περιλαμβάνει άτομα με σχετικά υψηλά εισοδήματα, μεγάλο μέρος των οποίων επιθυμούν να διαθέσουν για την απολαβή ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών και με μόνο ίσως περιορισμό τα διάφορα προβλήματα υγείας που αντιμετωπίζουν και δυσχεραίνουν τις τουριστικές μετακινήσεις τους. Η τάση αυτή είναι ιδιαίτερα θετική για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού, διότι ένα μεγάλο μέρος των ατόμων στα οποία απευθύνεται διαθέτουν αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά.

Η Ελλάδα, συνεπώς, τόσο γιατί διαθέτει όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις όσο και γιατί είναι ευρωπαϊκή χώρα και επηρεάζεται από τη δημογραφική γήρανση που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι απολύτως κατάλληλη για να αναπτύξει περαιτέρω τις υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού. Τα πρώτα βήματα έχουν γίνει, αλλά για να προχωρήσει η χώρα ένα βήμα παραπέρα, να φτάσει και να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και φυσικά να διαφοροποιηθεί, πρέπει να αναγνωριστούν τα προβλήματα που αποτελούν τροχοπέδη και να αντιμετωπιστούν άμεσα.

Μερικά από τα προβλήματα αυτά αναφέρθηκαν ήδη στην ενότητα περί νομοθεσίας και έχουν να κάνουν με τη νομοθεσία αυτή καθαυτή. Πέρα από το γεγονός ότι έχει καθυστερήσει πολύ η θέσπιση νομοθεσίας περί της νέας αυτή μορφής τουρισμού, το υπάρχον προσχέδιο νόμου έχει, όπως είδαμε, πολλά μελανά σημεία και είναι αμφίβολο το εάν δίνει αποτελεσματικά κίνητρα για επενδύσεις στον τομέα. Επιπλέον, οι μέχρι τώρα νομοθετικές και επιχειρηματικές δράσεις επικεντρώνονται αποκλειστικά και μόνο στον ιαματικό τουρισμό, που διαδραματίζει επικουρικό ρόλο σε σχέση με τον ιατρικό τουρισμό αλλά σε καμία περίπτωση δεν ταυτίζεται με αυτόν. Επίσης, παρατηρείται αδυναμία συντονισμού όλων των Υπουργείων και φορέων που εμπλέκονται σε συνδυασμό με γραφειοκρατία και έλλειψη ευελιξίας από πλευράς του Δημοσίου, με αποτέλεσμα τις αργές διαδικασίες, σε ένα κλάδο ταχύτατα αναπτυσσόμενο και συνεχώς εναλλασσόμενο. Από πλευράς στρατηγικής, είναι ιδιαίτερα σοβαρό ότι δεν υπάρχει μια κοινή εθνική στρατηγική και ένα όραμα για τον ιατρικό τουρισμό. Από οικονομικής πλευράς, οι διαθέσιμοι

εθνικοί και κοινοτικοί πόροι αξιοποιούνται ελλειμματικά και πολλές φορές με λανθασμένο τρόπο. Τέλος, προβληματική είναι η κατάσταση και στον τομέα της προβολής και προώθησης. Συγκεκριμένα, δεν χρησιμοποιούνται τα ποικίλα διαθέσιμα εργαλεία marketing για την προβολή, στην Ελλάδα και κυρίως το εξωτερικό, των υφιστάμενων δομών ιατρικού τουρισμού. Επιπλέον, η χώρα δε διαθέτει κάποια ισχυρή συνεργασία με κάποιον μεγάλο Tour Operator του εξωτερικού που να εξειδικεύεται στον ιατρικό τουρισμό, ώστε να ενισχύσει την προβολή των υπηρεσιών της και να προσελκύσει περισσότερους τουρίστες.

Σε όλα τα παραπάνω προβλήματα προς αντιμετώπιση θα πρέπει φυσικά να συγκαταλέξει κανείς και τον οξύτατο διεθνή ανταγωνισμό. Ιδιαίτερη προσοχή είναι αναγκαίο να δοθεί σε δύο κυρίως κατηγορίες ανταγωνιστές. Η πρώτη κατηγορία είναι οι χώρες που είναι ήδη καταξιωμένοι προορισμοί ιατρικού τουρισμού και διαθέτουν πολύ πιο αναπτυγμένα δίκτυα τουρισμού υγείας, προσφέροντας εξειδικευμένες υπηρεσίες σε συμφέρον κόστος, όπως η Ινδία, η Βραζιλία, η Ταϊλανδή κ.τ.λ. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις βαλκανικές χώρες, οι οποίες τα τελευταία χρόνια αναπτύσσουν με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς τον ιατρικό τουρισμό και μάλιστα έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε εξαιρετικά χαμηλό κόστος.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω συμπεραίνει κανείς ότι ο ιατρικός τουρισμός αποτελεί ξεκάθαρα μοναδική ευκαιρία για την Ελλάδα και μάλιστα με εξαιρετικές προοπτικές ανάπτυξης, λόγω μιας ποικιλίας παραγόντων που συνυπάρχουν στη χώρα. Μετά από τη διαπίστωση των προβλημάτων αυτό που μένει είναι να βρεθούν λύσεις ώστε αυτά να αντιμετωπιστούν και να ανοιχτεί ο δρόμος για την εκμετάλλευση όλων των δυνατοτήτων που η Ελλάδα διαθέτει στον τομέα αυτό. Για να γίνει αυτό πράξη χρειάζεται πολύ προσπάθεια και με λίγα λόγια θα μπορούσε κανείς να εκφράσει την αναγκαιότητα για τρεις βασικές συνθήκες που θα ανοίξουν το δρόμο για τη μελλοντική ανάπτυξη. Οι συνθήκες αυτές είναι οι εξής: η ολοκληρωτική θεώρηση και διαχείριση του ιατρικού τουρισμού, η εξειδικευμένη εκπαίδευση και η ενίσχυση των επενδυτικών κινήτρων.

Πιο αναλυτικά, ξεκινώντας με την πρώτη αναγκαία συνθήκη για να υπάρξει ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν αρκεί η παροχή υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού από μεμονωμένους επιχειρηματίες ώστε να μετατραπεί η χώρα σε δημοφιλή προορισμό τέτοιου είδους τουριστών. Ο ιατρικός τουρισμός δεν είναι απλώς η προσφορά ιατρικών υπηρεσιών σε συνδυασμό με

διαμονή σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα. Ο τομέας του ιατρικού τουρισμού είναι ένας παγκοσμιοποιημένος, έντονα ανταγωνιστικός, ανερχόμενος και ιδιαίτερα κερδοφόρος κλάδος. Για να μπορέσει λοιπόν μια χώρα να μπει δυναμικά στον τομέα αυτό, να αναγνωρίζεται ως έναν από τους κορυφαίους προορισμούς ιατρικού τουρισμού και να παραμείνει στη θέση αυτή, οφείλει να θεωρήσει τον κλάδο αυτό ως ένα σύστημα το οποίο αποτελείται από πολλές επιμέρους ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders)²⁷.

Για να υπάρξει επιτυχία πρέπει στα πλαίσια της ολοκληρωμένης αυτής θεώρησης οι ομάδες ενδιαφέροντος να συνεργαστούν στενά μεταξύ τους για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και να αναπτύξουν ένα ενιαίο στρατηγικό σχέδιο που θα καθοδηγεί την αναπτυξιακή τους πορεία. Λέγοντας ότι το σύστημα του τουρισμού υγείας περιλαμβάνει πολλές ομάδες ενδιαφέροντος γίνεται ουσιαστικά αναφορά στο σύνολο των φορέων που οφείλουν να συνεργαστούν στενά για την παροχή ποιοτικών και καινοτόμων υπηρεσιών. Οι φορείς αυτοί είναι τόσο ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι και πέρα από τους παροχείς ιατρικών υπηρεσιών και τους εκπροσώπους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, περιλαμβάνουν και κρατικές οργανώσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό, όπως ο ΕΟΤ, εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, εταιρείες προμηθειών ιατρικού εξοπλισμού, μεταφορικές και λοιπές υποδομές που κατασκευάζονται και παρέχονται από πλήθος εξειδικευμένων επιχειρήσεων, ταξιδιωτικούς πράκτορες, εταιρείες προώθησης και διαφήμισης και άλλα παρόμοια.

Για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του τομέα του ιατρικού τουρισμού όλοι οι παραπάνω φορείς πρέπει να συντονιστούν, να ακολουθήσουν μια κοινή στρατηγική πορεία, να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες ή και να προβούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο την επίτευξη της οριζόντιας ολοκλήρωσης του κλάδου, να συνάψουν συνεργασίες ακόμα και με ομάδες ενδιαφέροντος του εξωτερικού, όπως οι ξένοι tour operators, να δεσμευτούν σε κοινή και έντονη διαφημιστική προβολή της χώρας ως προορισμό ιατρικού τουρισμού και σε κοινές και συντονισμένες ενέργειες. Επιπλέον, στα πλαίσια της ολοκλήρωσης και της στρατηγικής ανάπτυξης καλό θα ήταν να δημιουργηθεί και ένας Οργανισμός ιατρικού τουρισμού, στον οποίον θα εγγράφονται ως μέλη όλες οι ομάδες ενδιαφέροντος του τουρισμού υγείας και ο οποίος σε συνεργασία με τους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς – μέλη του θα είναι

²⁷ *Dr. Constantinides* Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism Domain Integration Project Model”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008

υπεύθυνος για τη στατιστική καταγραφή των μεγεθών του ιατρικού τουρισμού, για τη διεξαγωγή σχετικών συνεδρίων, συναντήσεων και ημερίδων αλλά και για τον γενικότερο συντονισμό των δράσεων του τομέα. Εάν πραγματοποιηθούν όλα τα παραπάνω και γίνει πράξη η ολοκλήρωση του κλάδου τα αποτελέσματα θα είναι η μέγιστη αποτελεσματικότητα, η ανάπτυξη, η καινοτομία και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Η δεύτερη αναγκαία συνθήκη για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού είναι η εξειδικευμένη εκπαίδευση πάνω στον τομέα. Συγκεκριμένα, ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας κλάδος με ευρύτητα, ποικιλία και διαφορετικότητα και μάλιστα ταχύτατα αναπτυσσόμενος. Επομένως, οι αποφάσεις και οι δράσεις των επιχειρηματιών του δεν αρκεί να στηρίζονται στην εμπειρία αλλά πρέπει οπωσδήποτε να συμπληρώνονται από εξειδικευμένες γνώσεις²⁸. Οι γνώσεις αυτές, που θα προκύψουν από επιστημονικές έρευνες και μελέτες, θα συνδέουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουρισμού υγείας με την οικονομία, τις νέες τεχνολογίες, την επιχειρηματικότητα, τη διοίκηση, το marketing, τη χρηματοοικονομική, τη στατιστική, τη στρατηγική και άλλους συναφείς και χρήσιμους επιστημονικούς κλάδους. Οι γνώσεις αυτές θα πρέπει σταδιακά να ομαδοποιηθούν, να γραφτούν σχετικά συγγράμματα και να δημιουργηθούν καινούρια μαθήματα, τα οποία θα ενταχθούν σε υπάρχοντα προγράμματα σπουδών πανεπιστημιακών σχολών ή ακόμα θα δημιουργήσουν και ένα εξειδικευμένο ακαδημαϊκό τμήμα που θα παρέχει συναφείς σπουδές.

Τέλος, η τρίτη αναγκαία συνθήκη για την εξέλιξη του τομέα είναι η παροχή επενδυτικών κινήτρων στους ενδιαφερόμενους, Έλληνες και ξένους, επιχειρηματίες. Τα κίνητρα αυτά πρέπει να δοθούν από το κράτος και οφείλουν να έχουν κυρίως οικονομικό χαρακτήρα. Μία πρώτη προσπάθεια έγινε με το προσχέδιο νόμου για τον ιατρικό τουρισμό και την ένταξή του στον αναπτυξιακό νόμο. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα το νομοσχέδιο επιδέχεται αρκετών βελτιώσεων και μένουν ακόμα αρκετά αντικίνητρα να αρθούν. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι απαιτούμενες προϋποθέσεις για τη δημιουργία ενός Κ.Τ.Υ. είναι υπερβολικά και απαγορευτικά απαιτητικές και η γραφειοκρατία εξαιρετικά μεγάλη. Επιπλέον, απαραίτητη είναι η συντόμευση των διαδικασιών και η άμεση ψήφιση ενός νομοσχεδίου που θα παρέχει επενδυτικά κίνητρα ώστε να υπάρξει αποτελεσματική ανάπτυξη.

²⁸ *Dr. Constantinides* Constantine, "Health Care Cybernetics: Executive Education in Health Tourism", www.healthtourismenterprise.com, January 2008

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι μέχρι και ο κ. Alan Parson (2001), Γενικός Γραμματέας της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και υπεύθυνος για τα ζητήματα απασχόλησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση δήλωσε ξεκάθαρα ότι ο ιατρικός τουρισμός, δεδομένων των χαρακτηριστικών του ευρωπαϊκού πληθυσμού, πρέπει να αναπτυχθεί και θα είναι ένας ιδιαίτερα επικερδής κλάδος. Χώρες όπως η Ελλάδα κυρίως λόγω φυσικών πόρων και κλίματος ευνοούνται και μπορούν να πρωτοστατήσουν. Παραμένει στην ευχέρεια των αρμοδίων της ελληνικής τουριστικής βιομηχανίας και των ιατρικών υπηρεσιών να αδράξουν την ευκαιρία και να πρωταγωνιστήσουν σε έναν κλάδο, ο οποίος έχει να προσφέρει σε αυτούς και την Ελλάδα πολλαπλά οικονομικά οφέλη.

2.3.2. Οι προοπτικές του ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη ειδικότερα

Η Κρήτη θα μπορούσε επάξια να θεωρηθεί εκείνη η περιοχή της Ελλάδας που έχει κάνει τα περισσότερα βήματα προς τη δημιουργία και ανάπτυξη υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού. Εάν και αυτή η μορφή τουρισμού είναι ακόμα σε πολύ αρχικό στάδιο στην Ελλάδα, η Κρήτη πρωτοστάτησε με ιδιαίτερα αξιόλογες επιχειρηματικές κινήσεις προς τον τομέα αυτό.

Στο παγκοσμίου φήμης τουριστικό νησί έχουν ήδη δημιουργηθεί τα πρώτα ελληνικά Κέντρα Τουρισμού Υγείας, που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς, όπως η οφθαλμολογία, η ενδοκρινολογία, η εξυπηρέτηση ασθενών με νεφρική ανεπάρκεια και άλλα. Γεγονός αρχίζει να αποτελεί πλέον για την Κρήτη ο ιατρικός τουρισμός και αυτό επιβεβαιώνεται και από τους στατιστικούς αριθμούς. Χαρακτηριστικό είναι ότι κατά τους θερινούς μήνες του 2005 1.700 αλλοδαποί ασθενείς με τις οικογένειές τους πραγματοποίησαν 47.000 διανυκτερεύσεις στο νησί, κάνοντας παράλληλα χρήση ιατρικών υπηρεσιών²⁹.

Φυσικά τα βήματα που έχουν ήδη γίνει στον τομέα του ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη είναι μόνο η αρχή, καθώς ο τόπος έχει τεράστιες δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης. Επίσης, μια σειρά παραγόντων που συνυπάρχουν στο εν λόγω νησί δίνουν μεγάλες προοπτικές για τον επιτυχή συνδυασμό υπηρεσιών υγείας και τουρισμού. Πρώτα από όλα, η Κρήτη – όπως και αρκετές άλλες ελληνικές περιοχές

²⁹ Σγάρτσου Δώρα, «Υφυπουργός Υγείας Γιαννόπουλος: Γεγονός αποτελεί πλέον για την Κρήτη ο τουρισμός υγείας», www.traveldailynews.gr, 4 Ιουλίου 2005

που αναφέρθηκαν παραπάνω – διαθέτει τις ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες αλλά και πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, ώστε να είναι ένας τόπος κατάλληλος για να συνδυάσει κανείς διακοπές και χρήση υπηρεσιών υγείας ταυτόχρονα³⁰. Επιπλέον, στην Κρήτη δραστηριοποιούνται κάποιοι πολύ αξιόλογοι επιχειρηματίες του τουριστικού τομέα. Από την άλλη το νησί διαθέτει πολλές υψηλής ποιότητας κλινικές, πανεπιστημιακό νοσοκομείο και πληθώρα διακεκριμένων γιατρών διαφόρων ειδικοτήτων. Έτσι είναι πολύ πιο εύκολο να οργανωθούν δράσεις ιατρικού τουρισμού, εφόσον οι υπεύθυνοι της τοπικής τουριστικής ανάπτυξης έρθουν σε επαφή και συνεργαστούν με τους υπεύθυνους για τη διευθέτηση των ιατρικών θεμάτων³¹.

Μία ακόμα γερή βάση του ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη είναι η κρητική διατροφή, που βοηθά στην καταπολέμηση και πρόληψη πολλών ασθενειών. Στη βάση αυτή στηρίζεται και η προσπάθεια που ξεκίνησε το 2006 από την Ελληνική Ακαδημία Γεύσης να υλοποιήσει στην Κρήτη με επιστημονική ιατρική υποστήριξη ένα πειραματικό πρόγραμμα, στο οποίο θα συμμετέχουν πολίτες με προβλήματα υγείας και θα μπορούν να μαθαίνουν πώς να εφαρμόζουν ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα κρητικής διατροφής στην καθημερινότητά τους³². Για την ενίσχυση του προγράμματος διεκδικείται και η στήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η οποία επικροτεί τέτοιου είδους προσπάθειες και είναι διατεθειμένη να διαθέσει ευρωπαϊκά κονδύλια για την αναβάθμιση των παρεχόμενων ιατρικών υπηρεσιών στα κράτη μέλη, ιδιαίτερα όταν αυτή συνδυάζεται και με την προσέλκυση τουριστών και την ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού.

Κλείνοντας, ότι ο τουρισμός αποτελεί για την Κρήτη μία από τις βασικότερες πηγές εισοδήματος. Δεδομένης της κρίσης που παρουσιάζουν οι παραδοσιακές μορφές τουρισμού αλλά και των ευνοϊκών παραγόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω ότι υπάρχουν στο νησί, οι προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού είναι εξαιρετικά μεγάλες³³. Αρκεί να συνεχιστούν οι έξυπνες επιχειρηματικές κινήσεις, να δοθούν κίνητρα για τη συνεργασία του ιατρικού με τον

³⁰ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2005

³¹ **Μανουσσοδάκη** Νεκταρία, Συνέντευξη Γιάννης Λύρας: «Σχεδόν Βραζιλία!», www.cretetv.gr, 11 Σεπτεμβρίου 2003

³² **Κουμέλης** Θεοδωρής, «Ημερίδα στην Κρήτη: Μεγάλες οι προοπτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 11 Απριλίου 2006

³³ **Σταθόπουλος** Δημήτριος, «Νομάρχης Λασιθίου Αντώνης Στρατάκης: Ανάγκη για ποιοτικά καλύτερη τουριστική υπηρεσία», www.traveldailynews.gr, 17 Απριλίου 2006

τουριστικό τομέα και να παρέχονται υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και η Κρήτη θα μετατραπεί σύντομα σε ένα από τα μεγαλύτερα κέντρα ιατρικού τουρισμού παγκοσμίως και κατά τη διάρκεια όλου του έτους.

2.4. Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Παρά το γεγονός ότι οι πρώτες δράσεις ιατρικού τουρισμού καταγράφονται την περίοδο της ελληνικής αρχαιότητας με τις επισκέψεις στα Αρχαία Ασκληπεία, η ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στη σύγχρονη εποχή και με τη μορφή που τον γνωρίζουμε σήμερα ξεκίνησε από κάποιους Γερμανούς τουριστικούς πράκτορες, οι οποίοι πρότειναν σε Γερμανούς ασθενείς ιατρικές εκδρομές σε άλλες χώρες της Κεντρικής Ευρώπης. Για παράδειγμα, πρότειναν σε Γερμανούς που χρειάζονταν οδοντιατρική περίθαλψη να επισκέπτονται την Ουγγαρία, όπου οι περιποιήσεις δοντιών κόστιζαν 30% φθηνότερα από ότι στη Γερμανία, μιας και η ασφάλεια ασθενείας στη χώρα τους κάλυπτε μόνο το 10% των οδοντιατρικών δαπανών.

Από τη στιγμή που έγινε η αρχή σταδιακά το φαινόμενο του ιατρικού τουρισμού άρχισε να εξαπλώνεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Εάν και στην Ελλάδα η ανάπτυξή του είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο, σε πολλές χώρες του εξωτερικού ο κλάδος εξελίσσεται με αλματώδη βήματα και ήδη κάποιοι προορισμοί πρωτοστατούν σε διεθνές επίπεδο. Χαρακτηριστικό της δυναμικότητας και των προοπτικών του κλάδου είναι το γεγονός ότι το έτος 2005 πραγματοποιήθηκαν παγκοσμίως 19 εκατομμύρια ταξίδια που αφορούσαν τουρισμό υγείας με συνολικές δαπάνες 20 εκατομμυρίων δολαρίων³⁴. Επιπλέον, ο ρυθμός ανάπτυξης είναι τόσο μεγάλος που υπολογίζεται ότι μέχρι το 2010 ο ιατρικός τουρισμός θα αποτελεί το 4% του παγκόσμιου τουριστικού ρεύματος, με 40 εκατομμύρια ταξίδια να πραγματοποιούνται ετησίως.

Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν έναν ασθενή να αναζητήσει ιατρικές υπηρεσίες στο εξωτερικό είναι πολλοί. Ωστόσο, θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τους σημαντικότερους και συνηθέστερους σε τρεις³⁵:

³⁴ *Τουριστικός Τύπος on line*, «Το 4% του τουριστικού ρεύματος παγκοσμίως θα αποτελεί μέχρι το 2010 ο τουρισμός υγείας», www.touristikostypos.com, 11 Σεπτεμβρίου 2007

³⁵ *Hutchinson* Becca, “Medical Tourism growing worldwide”, www.udaily.com, 25 Ιουλίου 2005

- 1) Πρώτον, σε κάποιες περιοχές μπορεί να μην παρέχονται οι συγκεκριμένες ιατρικές υπηρεσίες τις οποίες έχει ανάγκη κάποιος ασθενής.
- 2) Δεύτερον, σε ορισμένες χώρες τα δημόσια συστήματα υγείας είναι υπερφορτωμένα και οι λίστες αναμονής είναι τόσο μεγάλες, που ένας ασθενής χρειάζεται να περιμένει χρόνια για να λάβει κάποιου είδους εγχείρηση ή θεραπεία. Έτσι, στρέφεται σε εναλλακτικές επιλογές που συχνά του προσφέρονται στο εξωτερικό με ελάχιστο χρόνο αναμονής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα χωρών με μεγάλους χρόνους αναμονής στο σύστημα υγείας είναι η Μεγάλη Βρετανία και ο Καναδάς, όπου σε κάποιες περιπτώσεις ο χρόνος αναμονής μπορεί να ξεπεράσει και τους 18 μήνες.
- 3) Τρίτον αλλά βασικότερο, οι περισσότεροι «ιατρικοί τουρίστες» προσελκύνονται από την τιμή. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που κάνει χρήση των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού κινητοποιείται κυρίως από το γεγονός ότι σε κάποια άλλη χώρα του προσφέρεται η ίδια υπηρεσία υγείας, σε πολύ χαμηλότερη τιμή και σε συνδυασμό με τη δυνατότητα διακοπών και αναψυχής. Για παράδειγμα, για έναν κάτοικο των Η.Π.Α. ή της Δυτικής Ευρώπης το κόστος μιας εγχείρησης στην Ινδία, την Ταϊλάνδη ή τη Νότια Αφρική αγγίζει ακόμα και το ένα δέκατο του κόστους στη χώρα του. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι μία εγχείρηση καρδιάς που στις Ηνωμένες Πολιτείες κοστίζει 200.000 δολάρια ή και περισσότερο, στην Ινδία το κόστος της είναι μόνο 10.000 δολάρια. Επίσης, μια αποκατάσταση γονάτου στην Ταϊλάνδη που περιλαμβάνει έξι μέρες φυσιοθεραπείας κοστίζει το ένα πέμπτο από ότι θα κόστιζε στις Η.Π.Α.

Το ερώτημα που εύλογα εγείρεται είναι κατά πόσο ένας ασθενής είναι διατεθειμένος να προτιμήσει μία τόσο φθηνότερη λύση για την αποκατάσταση της υγείας του χωρίς να φοβάται ότι κάτι τέτοιο θα συνεπάγεται υποβαθμισμένη ποιότητα. Μάλιστα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των «ιατρικών τουριστών» προέρχεται από ιδιαίτερα ανεπτυγμένες χώρες, όπως οι Η.Π.Α. (οι Αμερικανοί ξόδεψαν το 2006 το 16% του ΑΕΠ τους σε υπηρεσίες υγείας), η Μεγάλη Βρετανία, οι χώρες της Κεντρικής Ευρώπης και η Ιαπωνία, ενώ οι πιο

δημοφιλείς χώρες προορισμού τους ανήκουν στον αναπτυσσόμενο κόσμο, όπως η Ταϊλάνδη, η Ινδία, η Νότια Αφρική, Βαλκανικές χώρες και χώρες της Λατινικής Αμερικής. Παρόλα αυτά έρευνες κατέδειξαν ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών όχι μόνο δεν είναι υποβαθμισμένη αλλά είναι εξαιρετικά υψηλού επιπέδου. Όλο και περισσότερες χώρες προσφέρουν πρώτης ποιότητας υπηρεσίες τουρισμού υγείας σε τιμές τριτοκοσμικού επιπέδου³⁶. Πολλά από τα νοσοκομεία και τα ιατρικά κέντρα που προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες βρίσκονται στις πρώτες θέσεις παγκοσμίως από πλευράς ποιότητας, τόσο λόγω του έμπειρου και πολυάριθμου εξειδικευμένου προσωπικού τους όσο και λόγω της εξαιρετικής προόδου σε θέματα έρευνας και τεχνολογίας.

Συνολικά, λοιπόν, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ραγδαία αύξηση της ζήτησης υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού σε παγκόσμιου επίπεδο οφείλεται κατεξοχήν στους εξής παράγοντες³⁷:

- ✓ το ιδιαίτερα υψηλό κόστος της περίθαλψης στις αναπτυγμένες χώρες
- ✓ την ευκολία και τη μείωση του κόστους των ταξιδιών σε διεθνές επίπεδο σήμερα
- ✓ τη βελτίωση της τεχνολογίας και των προτύπων ποιότητας των υπηρεσιών υγείας σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες
- ✓ τις διαφορές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες που σε παγκόσμιο επίπεδο ευνοούν κάποιες χώρες
- ✓ τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας
- ✓ την αισθητή βελτίωση των συνθηκών περίθαλψης και την παροχή αποδεδειγμένα ασφαλών ιατρικών υπηρεσιών σε κάποιες χώρες που μετατράπηκαν σε διεθνείς προορισμούς.

Όλα τα παραπάνω υποστηρίχτηκαν και από τη δημιουργία πολλών τουριστικών πρακτόρων σε διάφορες χώρες του εξωτερικού, που ασχολούνταν αποκλειστικά με τη διακίνηση τουριστών που επιθυμούσαν να λάβουν ιατρικές υπηρεσίες σε συνδυασμό με τις διακοπές τους σε δημοφιλείς αλλά και ανερχόμενους προορισμούς αυτού του είδους³⁸. Τα πρακτορεία ιατρικού τουρισμού (medical tourism agencies) αναλαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των ασθενών –

³⁶ *CBS News on line*, “Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World – Class Doctors at Third – World Prices”, www.CBSNews.com, 4 September 2005

³⁷ *Billington* Chris, “Medical tourism on the rise”, <http://www.articlealley.com>, 15 June 2007

³⁸ *Crawford* Krysten, “Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas”, www.CNNMoney.com, 3 August 2006

τουριστών και των παρόχων υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού. Πέρα από το να προτείνουν προορισμούς ιατρικού τουρισμού και Κέντρα Τουρισμού Υγείας, αναλαμβάνουν να προσφέρουν ολοκληρωμένα πακέτα στους πελάτες τους καθώς επιπλέον τους κάνουν τις κρατήσεις για τη μεταφορά και τη διαμονή τους αλλά οργανώνουν ακόμα και το πρόγραμμα αναψυχής που θα περιλαμβάνεται στο ταξίδι τους. Μία από τις σημαντικότερες υπηρεσίες που παρέχουν είναι ότι αναλαμβάνουν να ελέγξουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους προορισμούς που προτείνουν και έτσι οι πελάτες τους μπορούν να είναι βέβαιοι για την ασφάλειά τους.

Στον παγκόσμιο κλάδο του ιατρικού τουρισμού έχουν ήδη αναδειχθεί κάποιες χώρες σε διάφορα σημεία της υδρογείου ως δημοφιλείς προορισμοί. Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά των δημοφιλών και ανερχόμενων προορισμών ιατρικού τουρισμού στο εξωτερικό, που αποτελούν και ανταγωνιστές της Ελλάδας που κάνει βήματα ανάπτυξης στον τομέα αυτό. Παρακάτω παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι προορισμοί ιατρικού τουρισμού στην Ευρώπη, την Ασία, την Αφρική και την Αμερική.

2.4.1. Ευρώπη

Στην Ευρώπη έχουν αναπτυχθεί σε διάφορες χώρες υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού εάν και καμία από αυτές δε συγκαταλέγεται μέχρι στιγμής στους δημοφιλέστερους προορισμούς. Η **Ιταλία** και η **Γαλλία** προσελκύουν τουρίστες για ιατρικές υπηρεσίες που σχετίζονται κυρίως με την αισθητική και την πλαστική χειρουργική. Για παράδειγμα, η Γαλλία είναι γνωστή για τις επεμβάσεις αφαίρεσης κισών. Επιπλέον, οι χώρες αυτές διαθέτουν πληθώρα ιαματικών πηγών και συνεπώς ο επισκέπτης μπορεί να απολαύσει ένα ολοκληρωμένο πακέτο ιατρικών και ιαματικών υπηρεσιών. Το **Βέλγιο** προσφέρει σε χαμηλές τιμές υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού που σχετίζονται κυρίως με την αποκατάσταση παθήσεων των ματιών. Η **Σουηδία** προσελκύει ένα μικρό αριθμό τουριστών λόγω των υψηλής ποιότητας χειρουργικών υπηρεσιών που προσφέρει σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Η **Ισπανία** και η **Πορτογαλία** διαθέτουν σύγχρονα κέντρα αιμοκάθαρσης, τα οποία προσελκύουν αρκετούς νεφροπαθείς τουρίστες ετησίως.

Η **Κύπρος** είναι μία από τις πιο ανερχόμενες ευρωπαϊκές χώρες στον τομέα του ιατρικού τουρισμού. Διαθέτει πληθώρα πλεονεκτημάτων ως προορισμός τουρισμού υγείας, καθώς βρίσκεται σε εξαιρετική γεωγραφική θέση όντας στο

σταυροδρόμι τριών ηπείρων, διαθέτει πολύ καλές κλιματολογικές συνθήκες με μεγάλες περιόδους ηλιοφάνειας, έχει σύγχρονες κλινικές εξοπλισμένες με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και χαρακτηρίζεται για τις πολυτελείς τουριστικές εγκαταστάσεις και υποδομές της (Γαβριηλίδης, 2005).

Οι ιατρικές υπηρεσίες που προσφέρονται είναι πολυάριθμες και ποικίλουν από προληπτικές εξετάσεις και διαγνωστικούς ελέγχους, οδοντιατρικές θεραπείες, ορθοπεδικές θεραπείες και φυσιοθεραπείες μέχρι γενικές χειρουργικές επεμβάσεις, αισθητική και επανορθωτική χειρουργική, οφθαλμολογικές θεραπείες, αιμοδιάλυση και θεραπείες γονιμότητας³⁹. Οι αρμόδιοι ιδιωτικοί και δημόσιοι φορείς της χώρας καταβάλουν συντονισμένες προσπάθειες για την προβολή των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού στο εξωτερικό και για την προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού τουριστών. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η προώθηση που γίνεται με στόχο την προσέλκυση Βρετανών ασθενών, σε εξειδικευμένα συνέδρια για τον ιατρικό τουρισμό της Κύπρου στο Λονδίνο⁴⁰.

Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το Ηνωμένο Βασίλειο διαθέτει ετησίως 135 εκατομμύρια λίρες για ιατρικό τουρισμό στο εξωτερικό. Η Κύπρος διεκδικεί ένα μεγάλο μέρος αυτών των εσόδων καθώς, πέραν των άλλων πλεονεκτημάτων της, είναι ένας προορισμός πολύ φιλικός για τους Άγγλους λόγω της ευρείας χρήσης της αγγλικής γλώσσας, της οδήγησης στην αριστερή πλευρά και της προσφοράς υψηλά ποιοτικών ιατρικών υπηρεσιών σε πολύ χαμηλότερες τιμές⁴¹. Για παράδειγμα, μια εγχείρηση ανοιχτής καρδιάς στην Βρετανία κοστίζει γύρω στις 20.000 λίρες ενώ στην Κύπρο το κόστος ανέρχεται μόλις στο μισό.

Ανερχόμενοι προορισμοί ιατρικού τουρισμού είναι και κάποιες Βαλκανικές χώρες, κυρίως λόγω του χαμηλού κόστους των υπηρεσιών τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η **Ρουμανία**⁴² και η **Βουλγαρία**⁴³. Η Ρουμανία είναι ιδιαίτερος γνωστή για τις οδοντιατρικές θεραπείες που προσφέρει σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές και προσελκύει τουρίστες από την Ιταλία, τη Γερμανία, τη Βρετανία αλλά και την

³⁹ www.investincyprus.gov.cy

⁴⁰ *Εφημερίδα η Μάχη on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.maxinewspaper.com, 12 Οκτωβρίου 2007

⁴¹ *Εφημερίδα Νόμισμα on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.nomisma.gr, 18 Οκτωβρίου 2007

⁴² *Σταθόπουλος* Δημήτρης, «Τουρισμός υγείας στη Ρουμανία», www.traveldailynews.gr, 4 Απριλίου 2006

⁴³ *Travel Times on line*, «Νέα (Κόσμος): Βουλγαρία – Ενδιαφέρον για Ιατρικό Τουρισμό», www.traveltimes.gr, Αύγουστος 2007

Ελλάδα. Η Βουλγαρία από την άλλη είναι γνωστή γιατί διαθέτει σε συνδυασμό με τις ιατρικές υπηρεσίες και εγκαταστάσεις ιαματικών πηγών.

2.4.2. Ασία

Η Ασιατική ήπειρος είναι σήμερα πρωτοπόρος στον τομέα του ιατρικού τουρισμού καθώς διαθέτει αρκετούς δημοφιλείς προορισμούς, όπως η *Ταϊλάνδη*, η *Ινδία*, η *Μαλαισία*, η *Σιγκαπούρη*, η *Τουρκία* και οι *Φιλιππίνες*. Χαρακτηριστικό της ραγδαίας ανάπτυξης του κλάδου είναι το γεγονός ότι υπολογίζεται πως ο ιατρικός τουρισμός συνολικά στην Ασία θα αποφέρει έσοδα της τάξης των 4,4 δις δολαρίων έως το 2012.

2.4.2.1. Ταϊλάνδη

Από τους προορισμούς της Ασίας δημοφιλέστερος και παγκοσμίως πρωτοπόρος είναι η Ταϊλάνδη⁴⁴. Εδώ οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους, καθώς το 2004 περισσότεροι από ένα εκατομμύριο επισκέπτες – από τους συνολικά 12 εκατομμύρια ετησίως – έκαναν χρήση των υπηρεσιών των νοσοκομείων της χώρας, αποφέροντας έσοδα της τάξεως των 561 εκατομμυρίων ευρώ. Μάλιστα, όπως υποστηρίζει η Ένωση Ιδιωτικών Νοσοκομείων της Ταϊλάνδης ο αριθμός των «ιατρικών» τουριστών αναμένεται να διπλασιαστεί έως το 2010⁴⁵. Φυσικά για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο και για να διατηρήσει τη θέση της η Ταϊλάνδη στην παγκόσμια αγορά θα πρέπει το κράτος να δώσει κίνητρα για την επέκταση και τον εκσυγχρονισμό των υπαρχόντων Κ.Τ.Υ. καθώς και για την ίδρυση νέων, δίνοντας κυρίως έμφαση στη μείωση της γραφειοκρατίας και τον καλύτερο συντονισμό των αρμόδιων φορέων.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της Ταϊλάνδης είναι ότι προσφέρει ευρεία γκάμα υπηρεσιών υγείας. Έτσι, ο επισκέπτης μπορεί να επιλέξει να συνδυάσει τις διακοπές του με ιατρικές υπηρεσίες αισθητικού χαρακτήρα, με προγράμματα αναζωογόνησης και ευεξίας, με υπηρεσίες ψυχικής υγείας αλλά και με πολύ πιο σοβαρές ιατρικές πράξεις και εγχειρήσεις (π.χ. καρδιοχειρουργική), σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές και υψηλού επιπέδου ποιότητας. Πέρα από τη δυνατότητα πολλών

⁴⁴ www.mots.go.th,

⁴⁵ *Travel Times on line*, «Νέα (Κόσμος): Ιατρικός Τουρισμός 3 & 4 αστέρων», www.traveltimes.gr, Μάρτιος 2007

επιλογών στην ανάδειξη της Ταϋλάνδης σε νούμερο ένα προορισμό συνέβαλαν και οι συντονισμένες και έντονες ενέργειες marketing και προβολής της χώρας στο εξωτερικό. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση του κ. Yearayong Chairut από τον Οργανισμό Τουρισμού της Ταϋλάνδης, ο οποίος στη 1^η Διεθνή Έκθεση για τη βιομηχανία του Ιατρικού Τουρισμού “Proud Asia 2007” σχολίασε ότι⁴⁶: «Ο ιατρικός τουρισμός και τα spas στην Ταϋλάνδη γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη εξαιτίας της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, που τα έχει κάνει διάσημα στην παγκόσμια αγορά».

Επιπλέον, σημαντικό είναι το γεγονός ότι στη χώρα υπάρχουν πολλές ιδιωτικές κλινικές που προσφέρουν ολοκληρωμένα ιατρικά πακέτα, προσαρμοσμένα στις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ασθενή – τουρίστα. Οι κλινικές αυτές διαθέτουν πλήρως εξοπλισμένες και εκσυγχρονισμένες εγκαταστάσεις, που εξασφαλίζουν άνετη διαμονή, αλλά και εξειδικευμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που συχνά είναι και πολύγλωσσο ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική επικοινωνία με τους ασθενείς⁴⁷. Τα προσφερόμενα πακέτα γίνονται ακόμα πιο δελεαστικά καθώς περιλαμβάνουν υπηρεσίες που κάνουν τα νοσοκομεία πιο προσιτά για ολόκληρες οικογένειες, καθώς περιλαμβάνουν στο χώρο τους φαρμακεία, εστιατόρια, Internet cafe, μεταφραστικές υπηρεσίες κ.τ.λ.

Επίσης, τα ποικίλα νοσοκομεία που προσφέρουν υπηρεσίες τουρισμού υγείας παροτρύνουν με δική τους πρωτοβουλία διάφορους τοπικούς tour operators να προωθήσουν στην αγορά πακέτα, τα οποία θα δίνουν τη δυνατότητα σε ασθενείς με τις οικογένειές τους να παραμείνουν στην Ταϋλάνδη για διακοπές μετά την ολοκλήρωση της θεραπείας τους. Ενδεικτικό της έντονης δραστηριοποίησης της χώρας στον ιατρικό τουρισμό είναι και το γεγονός ότι ο εθνικός της αερομεταφορέας, Thai Airways, στο πρόγραμμα των ταξιδιών της περιλαμβάνει και πακέτα ιατρικών εξετάσεων.

Τέλος, μεγάλο πόλο έλξης «ιατρικών τουριστών» στην Ταϋλάνδη αποτελεί το νοσοκομείο Bumrungrad⁴⁸ στην Μπανγκόκ. Με περισσότερα από 700 άτομα νοσηλευτικού προσωπικού και περισσότερους από 945 γιατρούς, οι οποίοι καλύπτουν 55 ειδικότητες και η πλειοψηφία των οποίων είναι εκπαιδευμένοι στο εξωτερικό, το

⁴⁶ **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Proud Asia 2007: Έκθεση για τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ταϋλάνδη», www.traveldailynews.gr, 14 Μαΐου 2007

⁴⁷ **Κουμέλης** Θεοδωρής, «PATA Travel Mart 2007: Πόλος έλξης τουριστών τα κέντρα υγείας και ευεξίας της Ταϋλάνδης», www.traveldailynews.gr, 1 Οκτωβρίου 2007

⁴⁸ www.bumrungrad.com

συγκεκριμένο νοσοκομείο αποτελεί σήμερα το νούμερο ένα διεθνές νοσοκομείο στον κόσμο. Διαθέτει πολυτελείς εγκαταστάσεις, υπερσύγχρονη τεχνολογία και είναι το νοσοκομείο με τους περισσότερους ξένους ασθενείς ετησίως στον κόσμο (περίπου 400.000 ασθενείς από 150 χώρες). Προσφέρει τεράστια ποικιλία ιατρικών υπηρεσιών και είναι ιδιαίτερα γνωστό για τις καρδιοχειρουργικές επεμβάσεις, για τις θεραπείες κατά του καρκίνου, για τις θεραπείες αντιγήρανσης και για τις αισθητικές επεμβάσεις.

2.4.2.2. Ινδία

Την Ινδία⁴⁹ επισκέπτονται ετησίως γύρω στους 100.000 – 150.000 ξένους ετησίως για να υποβληθούν σε διάφορων ειδών θεραπείες, αποφέροντας έσοδα γύρω στα 33 εκατομμύρια ευρώ. Τα υπερσύγχρονα διεθνή νοσοκομεία της Ινδίας προσελκύουν κάθε χρόνο επισκέπτες από όλο τον κόσμο, με το μεγαλύτερο ποσοστό να προέρχεται από τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη. Το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ινδίας ως προορισμού ιατρικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι είναι η χώρα με τον μικρότερο χρόνο αναμονής στον κόσμο για οποιαδήποτε ιατρική θεραπεία⁵⁰. Άλλα σημαντικά πλεονεκτήματα είναι τα εξής: η Ινδία διαθέτει μερικά από τα καλύτερα νοσοκομεία στον κόσμο, που παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με εξειδικευμένο προσωπικό, που μάλιστα έχει χαρακτηριστική άνεση στην αγγλική γλώσσα⁵¹. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι υπηρεσίες αυτές προσφέρονται σε εξαιρετικά χαμηλό κόστος. Για παράδειγμα, μια αγγειοπλαστική που στις Η.Π.Α. κοστίζει 50.000 δολάρια, εδώ φτάνει μόλις τα 6.000 δολάρια, χωρίς να είναι καθόλου υποβαθμισμένη ποιοτικά⁵².

Στην ραγδαία ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στην Ινδία έχει βεβαίως συμβάλλει και το ότι η συγκεκριμένη χώρα συγκαταλέγεται σε έναν από τους πιο δημοφιλής προορισμούς τουριστών κάθε είδους παγκοσμίως. Ο επισκέπτης της Ινδίας μπορεί να απολαύσει μία ποικιλία τοπίων από βουνό έως θάλασσα, να γνωρίσει τον ινδικό πολιτισμό και τη λατρεία του Βούδα αλλά και να επισκεφτεί μοναδικά μνημεία, όπως το Taj Mahal που συγκαταλέγεται μεταξύ των Θαυμάτων του Κόσμου. Έτσι, ο τουρίστας μπορεί να συνδυάσει τις υψηλής ποιότητας ιατρικές υπηρεσίες, που μπορεί να είναι από μια σοβαρή χειρουργική ή αισθητική επέμβαση

⁴⁹ www.incredibleindia.com

⁵⁰ www.recoverdiscover.com

⁵¹ www.MedsAvailable.com

⁵² Βρανάς Ρούσσος, «Παράδεισοι...ιατρικού τουρισμού», www.disabled.gr, 25 Οκτωβρίου 2006

μέχρι μια οδοντιατρική ή οφθαλμολογική θεραπεία, με μία εξαιρετική ευκαιρία για διακοπές⁵³.

Επιπλέον, οι ενέργειες των αρμόδιων φορέων στη χώρα διευκολύνουν κατά πολύ την ενημέρωση και την προσέλευση των «ιατρικών τουριστών». Έτσι, ποικίλοι τουριστικοί πράκτορες προσφέρουν πακέτα περιθάλψης και διαμονής σε ελκυστικές τιμές, ενώ φροντίζουν για την άρτια ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μέσω των οργανωμένων ιστοσελίδων τους στο διαδίκτυο αλλά και μέσω των τηλεφωνικών γραμμών υγείας⁵⁴, που παρέχουν σχετικές πληροφορίες και κατευνάζουν τις ανησυχίες των υποψήφιων επισκεπτών σχετικά με την ασφάλεια και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τέλος, ιδιαίτερη ώθηση δόθηκε στον ινδικό τουρισμό υγείας με την τελευταία διαφημιστική εκστρατεία του Υπουργείου Τουρισμού με τίτλο “Incredible Asia”, η οποία ταξίδεψε σε όλο τον κόσμο και πρόβαλε την ποικιλία δραστηριοτήτων που μπορεί να απολαύσει ένας τουρίστας στην Ινδία από μια περιπλάνηση στα Ιμαλάια ή την άγρια ινδική φύση μέχρι την επαφή με την ινδική πολιτιστική κληρονομιά και τη χρήση ιατρικών υπηρεσιών⁵⁵.

2.4.2.3. Σιγκαπούρη

Η Σιγκαπούρη⁵⁶ προσπαθεί με τη σειρά της να συγκαταλεγεί μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών ιατρικού τουρισμού. Για τον σκοπό αυτό οι αρμόδιοι φορείς έθεσαν τους εξής μεγαλεπήβολους στόχους μέχρι το 2012:

- Ø οι ξένοι ασθενείς που θα επισκέπτονται τη χώρα να φτάσουν το 1 εκατομμύριο
- Ø τα έσοδα από τον ιατρικό τουρισμό να ανέλθουν σε 2,6 δισ δολάρια και να αντιστοιχούν στο 1% του ΑΕΠ

Η Σιγκαπούρη έχει ήδη κάνει αξιολογες προσπάθειες προς την κατεύθυνση αυτή, καθώς στη χώρα δραστηριοποιούνται γύρω στα 20 διεθνή Κ.Τ.Υ. τα οποία παρέχουν υπερσύγχρονες υπηρεσίες υγείας διαφόρων ειδών, όπως ποικίλες χειρουργικές επεμβάσεις, παιδιατρικές θεραπείες, θεραπείες διαφόρων μορφών καρκίνου, αποκατάσταση παθήσεων ματιών, οδοντιατρικές υπηρεσίες και άλλα. Από αυτά 9 νοσοκομεία και 2 ιατρικά κέντρα έχουν λάβει τη διεθνή πιστοποίηση Joint

⁵³ www.Indiahealthvisit.com

⁵⁴ <http://www.sun1001.com/el/medicine>

⁵⁵ <http://trak.in>

⁵⁶ <http://app.stb.gov.sg>

Commission International (JCI) των Η.Π.Α. Τα Κ.Τ.Υ. παρέχουν στους ασθενείς και τις οικογένειές τους ολοκληρωμένα πακέτα τουρισμού υγείας, που περιλαμβάνουν μεταφορά, διαμονή, θεραπεία και αποκατάσταση και μερικές φορές και δραστηριότητες περιήγησης και αναψυχής. Σύμφωνα με στατιστικές 374.000 επισκέπτες ταξίδεψαν προς τη χώρα το 2005 μόνο για ιατρικές υπηρεσίες⁵⁷.

2.4.2.4. Μαλαισία

Η Μαλαισία⁵⁸ αποτελώντας ήδη έναν από τους κορυφαίους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, με περισσότερες από 17 εκατομμύρια αφίξεις τουριστών ετησίως, επιδιώκει μία θέση ανάμεσα στους διεθνείς προορισμούς τουρισμού υγείας.

Τα βήματα που έχουν γίνει ήδη στον ιατρικό τουρισμό είναι πολύ σημαντικά και οι στατιστικές καταδεικνύουν ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις υπηρεσίες τουρισμού υγείας της χώρας. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Ιδιωτικών Νοσοκομείων της Μαλαισίας⁵⁹ (Association of Private Hospitals Malaysia) ο αριθμός των «ιατρικών τουριστών» που επισκέπτονται τη Μαλαισία αυξήθηκε από 75.210 ασθενείς το 2001 σε 296.687 το 2006, αριθμός που απέφερε έσοδα 59 εκατομμυρίων δολαρίων. Σήμερα στη Μαλαισία δραστηριοποιούνται 35 Κ.Τ.Υ. επισήμως αναγνωρισμένα. Για την καλύτερη ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού τον Ιανουάριο του 1998 ιδρύθηκε η Εθνική Επιτροπή Προώθησης του Τουρισμού Υγείας (National Committee for the Promotion of Health Tourism), στην οποία συμμετέχουν το Υπουργείο Τουρισμού, το Υπουργείο Υγείας, ο Οργανισμός Ιδιωτικών Νοσοκομείων της Μαλαισίας, η Ένωση Ταξιδιωτικών Πρακτορειών της Μαλαισίας (Malaysian Association of Tours and Travel Agencies), οι Εθνικές Αερογραμμές (Malaysian Airlines) και άλλοι σχετικοί φορείς. Οι παράγοντες που μπορούν να μετατρέψουν τη Μαλαισία σε δημοφιλή προορισμό ιατρικού τουρισμού είναι πολλοί, με σημαντικότερους τους εξής:

• υπάρχει μια μεγάλη γκάμα αξιόλογων και πρώτης τάξεως ιατρικών κέντρων σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως το Εθνικό Καρδιολογικό Ινστιτούτο (National Heart Institute) και το Εθνικό Οφθαλμολογικό Νοσοκομείο Tun Hussein Onn,

⁵⁷ www.singaporemedicine.com

⁵⁸ www.motour.gov.my

⁵⁹ www.tourismmalaysia.gov.my

- προσφέρονται πακέτα σε συμφέρουσες τιμές και η συναλλαγματική ισοτιμία του τοπικού νομίσματος σε σχέση με το δολάριο και το ευρώ ευνοεί την προσέλκυση ξένων,
- τα περισσότερα νοσοκομεία είναι εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη τεχνολογία του ιατρικού τομέα,
- τέλος, η Μαλαισία έχει καθιερώσει ένα τέτοιο σύστημα ασφάλειας και πιστοποίησης της ποιότητας, ώστε όλα τα νοσοκομεία τα οποία προσφέρουν πακέτα ιατρικού τουρισμού είτε να διαθέτουν πιστοποίηση ISO είτε να κατέχουν διαπίστευση από την Εταιρεία Ποιότητας στην Υγεία της Μαλαισίας (Malaysian Society for Quality in Health).

2.4.2.5. Τουρκία

Κλείνοντας, στους ανερχόμενους προορισμούς ιατρικού τουρισμού της Ασίας θα μπορούσε να περιληφθεί και η **Τουρκία**⁶⁰. Σύμφωνα με τις στατιστικές στη χώρα πραγματοποιούνται γύρω στις 650 επεμβάσεις το μήνα σε ασθενείς τουρίστες, οι οποίοι προέρχονται κατά 87% από το εξωτερικό. Το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει η Τουρκία στους επισκέπτες της περιλαμβάνει από τη μία τεχνολογικά προηγμένες κλινικές που προσφέρουν ιατρικές υπηρεσίες κάθε είδους και από την άλλη πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με δυνατότητα παροχής και υπηρεσιών ιαματικού τουρισμού, σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Για την ταχύτερη ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στη χώρα ιδρύθηκε το 2005 στην περιοχή της Αττάλειας ο Σύλλογος για την Βελτίωση του Τουρισμού Υγείας (Association of Improving Health Tourism), που έχει ως στόχους να βελτιώσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, να προωθήσει τα πακέτα ιατρικού τουρισμού στο εξωτερικό και να φέρει σε επαφή τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα.

2.4.2.6. Φιλιππίνες

Οι Φιλιππίνες εξελίσσονται σε κορυφαίο προορισμό ιατρικού τουρισμού με ιλιγγιώδη ταχύτητα. Το πιο ελκυστικό χαρακτηριστικό τους είναι ότι έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ποιοτικές ιατρικές υπηρεσίες σε εξαιρετικά χαμηλές τιμές. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι προσφέρουν σε πολύ χαμηλές τιμές κάποιες

⁶⁰ www.saglik.gov.tr

από τις πιο περιζήτητες και πιο ακριβές ιατρικές υπηρεσίες. Για παράδειγμα, οι τιμές της λιποαναρρόφησης είναι από τις χαμηλότερες στον κόσμο. Σημαντική είναι και η έντονη κυβερνητική υποστήριξη που διευκολύνει την ανάπτυξη των υπηρεσιών τουρισμού υγείας. Ενδεικτικό των τεράστιων δυνατοτήτων της χώρας είναι το γεγονός ότι το 2006, μόλις την πρώτη χρονιά που δραστηριοποιήθηκε ενεργά στον τομέα του ιατρικού τουρισμού, κατάφερε να αποκομίσει έσοδα ύψους 200 εκατομμυρίων δολαρίων.

2.4.3. Αφρική

Η *Νότιος Αφρική*⁶¹ αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στον κόσμο για τους τουρίστες που επιθυμούν να συνδυάσουν τις διακοπές τους με κάποια επέμβαση πλαστικής χειρουργικής. Πολυάριθμες κλινικές της Νοτίου Αφρικής, που εδρεύουν κυρίως στην πρωτεύουσα Cape Town, προσφέρουν σε Ευρωπαίους κατεξοχήν ασθενείς ελκυστικά πακέτα τα οποία περιλαμβάνουν προσωπικούς βοηθούς, συναντήσεις με εκπαιδευμένους θεραπευτές, επισκέψεις σε ινστιτούτα ομορφιάς, μετεγχειρητική ανάπαυση σε πολυτελή ξενοδοχεία και συμμετοχή σε σαφάρι ή άλλα είδη διακοπών. Η ευνοϊκή ισοτιμία του δολαρίου, του ευρώ και της αγγλικής λίρας σε σχέση με το νοτιοαφρικανικό νόμισμα, το ραντ, σε συνδυασμό με τις εξαιρετικές και τεχνολογικά προηγμένες ιατρικές εγκαταστάσεις της χώρας, οδηγεί σε ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό «ιατρικών τουριστών».

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα παροχής υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού αποτελεί η εταιρεία Surgeon and Safari⁶². Η τελευταία προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένα πακέτα τουρισμού υγείας, τα οποία περιλαμβάνουν διαμονή σε πολυτελές ξενοδοχείο στο Cape Town, μια πλαστική εγχείρηση, περίοδο ανάπαυσης δίπλα στην πισίνα και για το τέλος ένα αφρικανικό σαφάρι. Όπως πιστεύει η Διευθύντρια της εταιρείας, Lorein Melvil, ένα βασικό στοιχείο της επιτυχίας της Surgeon and Safari είναι το εξής: «πολλές πελάτισσες, που θα ένιωθαν άσχημα τις πρώτες μέρες μετά την εγχείρηση με τα σημάδια στο πρόσωπο, νιώθουν πιο άνετα ανάμεσα σε αγνώστους και στην άνεση των διακοπών τους».

⁶¹ www.environment.gov.za

⁶² *BBC News in Greek*, www.hri.org, «Αφρική: Ιατρικός Τουρισμός», 7 Ιανουαρίου 2002

2.4.4. Αμερική

Στη λατινική Αμερική υπάρχει μια ποικιλία προορισμών ιατρικού τουρισμού, που ειδικεύεται στην πλαστική χειρουργική, με σημαντικότερους τη *Βραζιλία*⁶³, την *Κόστα Ρίκα*⁶⁴ και την *Αργεντινή*⁶⁵. Οι χώρες αυτές προσελκύουν κατεξοχήν κατοίκους των Η.Π.Α. και του Καναδά, οι οποίοι επιθυμούν να υποβληθούν σε μία αισθητική επέμβαση χαμηλού κόστους και ταυτόχρονα υψηλής ποιότητας στο εξωτερικό, χωρίς να χρειαστεί να κάνουν υπερατλαντικές πτήσεις.

Το μεγαλύτερο κέντρο ιατρικού τουρισμού στην λατινική Αμερική είναι με διαφορά η Βραζιλία. Σε παγκόσμιο επίπεδο θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε τη βασίλισσα της πλαστικής χειρουργικής. Το 2006 50.000 ξένοι επισκέφτηκαν συνολικά τη Βραζιλία για να λάβουν υπηρεσίες υγείας, αριθμός αυξημένος κατά 65% συγκριτικά με το 2004. Από αυτούς εκτιμάται ότι κάτι παραπάνω από το 50% προσήλθαν από κάθε γωνιά της γης για την πραγματοποίηση μιας πλαστικής επέμβασης σε κάποια από τις κλινικές του Rio de Janeiro, του Sao Paulo ή κάποιων βορειοανατολικών παραλιακών θέρετρων, όπως η Fortaleza.

Κλείνοντας και για να γίνει πιο κατανοητό το πόσο επηρεάζει ο παράγοντας τιμή το φαινόμενο του ιατρικού τουρισμού διεθνώς, παρατίθεται ένα ενδεικτικός τιμοκατάλογος (Πίνακας 2.1) με τα κόστη διαφόρων πλαστικών επεμβάσεων σε διάφορα μέρη του κόσμου. Όπως μπορεί ξεκάθαρα κανείς να δει οι τιμές στις οποίες προσφέρονται οι επεμβάσεις αυτές σε χώρες της Ασίας και της Λατινικής Αμερικής είναι πάρα πολύ χαμηλότερες σε σχέση με τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη. Επόμενο είναι λοιπόν οι χώρες αυτές να σημειώνουν τεράστια επιτυχία στον ιατρικό τουρισμό και να προσελκύουν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ξένων ασθενών.

⁶³ www.braziltour.com

⁶⁴ www.costaricabureau.com

⁶⁵ www.turismo.gov.ar

Πίνακας 2.1
Ενδεικτικός Τιμοκατάλογος

	USA	Europe	Argentine	Bolivia	Brazil	Costa Rica	India	Mexico
<i>Ρινοπλαστική</i>	\$ 6,000	\$5,500	\$2,300	\$1,200	\$2,100	\$2,000	\$1,500	\$1,700
<i>Face Lift</i>	\$15,000	\$12,500	\$4,300	\$2,600	\$4,500	\$4,200	\$2,900	\$4,500
<i>Αυξητική Μαστού</i>	\$8,000	\$7,500	\$3,700	\$2,500	\$3,800	\$3,400	\$2,900	\$3,900
<i>Μειωτική Μαστού</i>	\$9,000	\$8,000	\$3,900	\$2,400	\$3,600	\$3,200	\$3,000	\$3,700
<i>Λιποαναρρόφηση (πλήρης)</i>	\$13,500	\$11,000	\$4,500	\$2,700	\$4,700	\$3,800	\$3,200	\$4,800

Πηγή: www.wikipedia.org

2.5. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

2.5.1. Τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού

Η δημιουργία και ανάπτυξη σύγχρονων υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού οφείλει την επιτυχία της σε ένα μεγάλο βαθμό στο γεγονός ότι συνεπάγεται μια σειρά οφελών και πλεονεκτημάτων, τόσο για τους προορισμούς που προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες όσο και για τους ασθενείς – τουρίστες που κάνουν χρήση των υπηρεσιών. Ξεκινώντας με τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν για τις χώρες – προορισμούς τα σημαντικότερα συνοψίζονται στα εξής⁶⁶:

- ✓ Οι χώρες – προορισμοί με την ενασχόλησή τους με τον ιατρικό τουρισμό προσφέρουν ένα αναβαθμισμένο και καινοτόμο τουριστικό προϊόν, το οποίο είναι ιδιαίτερα ελκυστικό και βελτιώνει την εικόνα τους παγκοσμίως και τις επιδόσεις τους στον τουριστικό τομέα.
- ✓ Το νέο τουριστικό προϊόν δίνει την ευκαιρία στόχευσης σε μια εντελώς νέα αγορά, ένα μεγάλο μέρος της οποίας μάλιστα πριν δεν είχε καν τη δυνατότητα να μετακινηθεί και να απολαύσει το αγαθό των διακοπών (π.χ. νευροπαθείς, άτομα με αναπηρία).

⁶⁶ *Macquire* Christine, “Medical Tourism: Advantages of offshore health care ”, <http://ezinearticles.com>, 29 June 2006

- ✓ Η προσφορά υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού επιμηκύνει την τουριστική περίοδο της χώρας – προορισμού, καθώς μπορεί να προσφέρεται όλη τη διάρκεια του χρόνου εξαλείφοντας τον παράγοντα της εποχικότητας.
- ✓ Πρόκειται για μία από τις πιο κερδοφόρες μορφές τουρισμού για δύο κυρίως λόγους:
 - ο Προσελκύει κυρίως τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου από αναπτυγμένες χώρες.
 - ο Κάθε ασθενής – τουρίστας αποφέρει στη χώρα που επισκέπτεται έσοδα τουλάχιστον διπλάσια από το ποσό που ξοδεύει ο ίδιος, καθώς σχεδόν πάντα έχει έστω έναν συνοδό. Χαρακτηριστικά αναφέρεται η περίπτωση της Ταϊλάνδης, η οποία έχει θέσει ως στόχο για το 2009 τους 2 εκατομμύρια ξένους ασθενείς και υπολογίζει πως τα έσοδά της θα ανέλθουν σε 1,25 δισ δολάρια από τους ίδιους τους ασθενείς και σε άλλα 1,25 δισ δολάρια από τις τουριστικές υπηρεσίες που θα χρησιμοποιήσουν οι συνοδοί τους⁶⁷.
- ✓ Ο ιατρικός τουρισμός προσελκύει ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις για επενδύσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της επιχειρηματικότητας της χώρας υποδοχής.
- ✓ Η ανάπτυξη των υπηρεσιών τουρισμού υγείας αποτελεί κίνητρο για την αναβάθμιση των τοπικών νοσοκομείων και κλινικών, όσο αφορά τόσο στις εγκαταστάσεις και την τεχνολογία που χρησιμοποιούν όσο και στο προσωπικό που απασχολούν.
- ✓ Η νέα αυτή μορφή τουρισμού βοηθά επιπλέον στην ανάπτυξη των περιφερειών και την τόνωση των τοπικών οικονομιών.
- ✓ Τέλος, μειώνεται η ανεργία και δίνεται η δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης του επιστημονικού προσωπικού, καθώς δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας διάφορων ειδικοτήτων.

Πέρα από τις θετικές πτυχές του ιατρικού τουρισμού για τη χώρα προορισμού, πολλαπλά είναι και τα οφέλη για τον ασθενή – τουρίστα. Πιο συγκεκριμένα⁶⁸:

- Το βασικότερο πλεονέκτημα και ταυτόχρονα κίνητρο για τον «ιατρικό» τουρίστα είναι το γεγονός ότι λαμβάνει την ίδια ιατρική

⁶⁷ www.medicaltourisminsight.com

⁶⁸ Wilson Sarah, "Get Excellent Medical Advantages with Medical Tourism", www.articlesbase.com, 12 October 2007

υπηρεσία σε πολύ χαμηλότερη τιμή από ότι στη χώρα του. Αυτό είναι ιδιαίτερα εξυπηρετικό για ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων που δε διαθέτουν κάποια ασφάλεια υγείας και συχνά για αυτούς το κόστος θεραπείας στη χώρα τους είναι απαγορευτικό. Φυσικά η τιμή είναι ακόμα ιδιαίτερα ελκυστική και λόγω του ότι κανείς μπορεί να αγοράσει την ιατρική υπηρεσία που χρειάζεται μαζί με ένα πακέτο διακοπών (αεροπορικά, ξενοδοχείο, διατροφή) πολύ φθηνότερα από ότι θα αγόραζε στη χώρα του μόνο την ιατρική υπηρεσία.

- Η στροφή στο εξωτερικό για υπηρεσίες υγείας απαλλάσσει πολλούς ασθενείς από τη διαδικασία αναμονής, η οποία σε ορισμένα υπερφορτωμένα εθνικά συστήματα υγείας μπορεί ακόμη και να αγγίζει το ένα έτος. Στους ιατρικούς προορισμούς αρκούν λίγες εβδομάδες ή ακόμα και λίγες μέρες για να εξυπηρετηθεί ο ασθενής.
- Ο ιατρικός τουρισμός μεταξύ των άλλων κάνει τη θεραπεία μία ευχάριστη διαδικασία. Πολλοί ασθενείς αισθάνονται πολύ καλύτερα ψυχολογικά όταν αναρρώνουν στο χαλαρωτικό και όμορφο κλίμα των διακοπών. Επιπλέον, σε κάποιες περιπτώσεις οι ασθενείς προτιμούν να αναρρώσουν μακριά από τους γνωστούς τους και τον τόπο κατοικίας τους, κυρίως για λόγους εχεμύθειας (π.χ. περιπτώσεις πλαστικής χειρουργικής).
- Οι σύγχρονοι ρυθμοί ζωής έχουν συρρικνώσει τον ελεύθερο χρόνο των ανθρώπων. Ο ιατρικός τουρισμός αποτελεί μια ευκαιρία εξοικονόμησης χρόνου για τους πολυάσχολους, οι οποίοι διαθέτουν περιορισμένο χρόνο διακοπών και τώρα μπορούν να τον συνδυάσουν με τη φροντίδα της υγείας τους.
- Σε ορισμένες χώρες κάποιες συγκεκριμένες επεμβάσεις ή θεραπείες διέπονται από πολύ αυστηρή νομοθεσία ή ακόμα και απαγορεύονται. Για παράδειγμα, η επανόρθωση γλουτών μόλις πρόσφατα εγκρίθηκε από τον Οργανισμό Φαρμάκων των Ηνωμένων Πολιτειών. Ο ιατρικός τουρισμός έδωσε λύση και σε αυτό το πρόβλημα καθώς τέτοιου είδους επεμβάσεις λαμβάνουν χώρα συχνά και με πολύ υψηλά ποσοστά επιτυχίας σε πολλούς προορισμούς τουρισμού υγείας ανά τον κόσμο.
- Τέλος, το πιο απροσδόκητο πλεονέκτημα του ιατρικού τουρισμού είναι ότι οι ασθενείς που αποφασίζουν να μετακινηθούν λαμβάνουν πολύ

καλύτερο επίπεδο υπηρεσιών από αυτό που θα λάμβαναν εάν παρέμεναν στη χώρα τους. Αυτό οφείλεται σε δύο βασικούς λόγους:

- ο Οι χώρες που υποδέχονται ασθενείς από το εξωτερικό για να είναι πιο ανταγωνιστικές φροντίζουν να εξοπλίζονται με την πιο προηγμένη τεχνολογία και να διαθέτουν εξειδικευμένο προσωπικό (συχνά κάποιους από τους καλύτερους γιατρούς του κόσμου).
- ο Οι προορισμοί ιατρικού τουρισμού για να προσελκύουν ολοένα και περισσότερους τουρίστες έχουν εξειδικευτεί στην παροχή ιατρικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και διαθέτουν την απαιτούμενη εμπειρία και γνώση, ώστε να παρέχουν εξατομικευμένη φροντίδα προσαρμοσμένη στις ανάγκες του κάθε ασθενή.

2.5.2. Τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού

Όλα τα νομίσματα έχουν δύο όψεις. Έτσι και ο ιατρικός τουρισμός, πέρα από τα πλεονεκτήματα που επιφέρει σε προορισμούς και ασθενείς – τουρίστες, κρύβει και μια σειρά κινδύνων και μειονεκτημάτων και για τις δύο πλευρές. Για τις χώρες – προορισμούς τα σημαντικότερα είναι τα εξής⁶⁹:

- ✓ Οι απαιτήσεις του κλάδου σε επενδύσεις είναι ιδιαίτερα υψηλές και κοστίζουν πολύ. Για να μπορέσει μία χώρα να μετατραπεί σε δημοφιλή προορισμό πρέπει να επενδύσει πολλά σε υποδομές, σύγχρονη ιατρική τεχνολογία και προώθηση των υπηρεσιών της. Επιπλέον, πρέπει να βρεθούν ιδιώτες που να είναι πρόθυμοι και να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για να δημιουργήσουν αξιόλογα Κέντρα Τουρισμού Υγείας άρτια σε εξοπλισμό, προσωπικό και εγκαταστάσεις. Όλα τα παραπάνω φαντάζουν ακόμα πιο δύσκολα σε χώρες, όπως η Ελλάδα, όπου ακόμα δεν υπάρχει σαφές νομοθετικό πλαίσιο που να παρέχει κίνητρα επενδύσεων. Οι μεγάλες επενδύσεις αυξάνουν και το κόστος σε περίπτωση αποτυχίας.
- ✓ Υπάρχει έλλειψη παγκόσμιων κανονισμών που να διέπουν τη λειτουργία των παρόχων υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού και να εξασφαλίζουν τη

⁶⁹ <http://therapeutictourism.tripod.com>

συνεργασία των ασφαλιστικών ταμείων διαφορετικών χωρών, ώστε να καλύπτεται ο ασθενής από την ασφάλειά του και στη χώρα που ταξιδεύει και να προσελκύονται περισσότεροι ιατρικοί – τουρίστες.

- ▼ Οι πάροχοι υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού πρέπει με δική τους πρωτοβουλία να φροντίζουν να συγκεντρώνουν πιστοποιητικά ποιότητας και διαπιστεύσεις από τοπικούς και διεθνείς Οργανισμούς υγείας, για να είναι πιο ανταγωνιστικοί και να τους εμπιστεύονται οι υποψήφιοι ξένοι ασθενείς. Συχνά, όμως, αυτή η διαδικασία κοστίζει σε χρόνο και χρήμα καθώς και εμπλοκή με γραφειοκρατία.

Από την πλευρά τους οι ασθενείς που αποφασίζουν να ταξιδέψουν σε μία ξένη χώρα για να λάβουν ιατρική φροντίδα υποβάλλονται σε μία σειρά κινδύνων τους οποίους δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοήσουν. Οι κυριότεροι συνοψίζονται στους εξής⁷⁰:

- Ένας πρώτος κίνδυνος είναι ότι η χώρα προορισμού μπορεί να μη διαθέτει τόσο ισχυρούς κανονισμούς ασφαλείας και πιστοποίησης ποιότητας για τους παροχείς υπηρεσιών υγείας. Επιπλέον, κανείς είναι δύσκολο να γνωρίζει εξ' αποστάσεως ποια από τα διαθέσιμα ιατρικά κέντρα συναντούν το επίπεδο των προσδοκιών του και προσφέρουν πραγματικά αξιόπιστες και ποιοτικές υπηρεσίες. Λόγω της έλλειψης κάποιου αρμόδιου οργανισμού ο ασθενής πρέπει να καταβάλει μεγάλη προσωπική προσπάθεια, ώστε να βρει τον κατάλληλο προορισμό για αυτόν και να αναζητήσει μόνος του τις πιστοποιήσεις και διαπιστεύσεις που διαθέτει κάθε ιατρικό κέντρο με σκοπό να επιλέξει το καλύτερο και βεβαιωθεί για τις συνθήκες που θα αντιμετωπίσει.
- Σημαντικό πρόβλημα που επηρεάζει και το τελικό κόστος είναι το γεγονός ότι συχνά η ασφάλεια υγείας που έχει κάποιος ασθενής στη χώρα του δεν καλύπτει τις ιατρικές υπηρεσίες στο εξωτερικό. Επομένως, ο κάθε υποψήφιος «ιατρικός» τουρίστας θα πρέπει να εξετάσει το εάν και σε τι ποσοστό θα καλυφθεί οικονομικά από την ασφάλειά του πριν κάνει την τελική του επιλογή.
- Σε περίπτωση ιατρικού λάθους ή μη επαγγελματικής συμπεριφοράς από τον πάροχο της ιατρικής υπηρεσίας στο εξωτερικό, εγείρεται το ζήτημα

⁷⁰ www.medicaltourismguide.org

του ότι η ισχύουσα νομοθεσία δεν είναι σε όλες τις χώρες ίδια. Έτσι, σε περιπτώσεις αγωγής σε χώρες με χαμηλό κόστος ιατρικών υπηρεσιών, όπως οι ασιατικές, ο ασθενής θα πρέπει να γνωρίζει ότι εξίσου χαμηλή – αν όχι ανύπαρκτη – θα είναι και η αποζημίωσή του.

Ύ Κίνδυνος μπορεί να προκύψει για τον ασθενή και λόγω των μετακινήσεων, οι οποίες μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να επιβαρύνουν την υγεία του. Μία πτήση αμέσως ή λίγες μέρες μετά από μία επέμβαση μπορεί να προκαλέσει σοβαρές επιπλοκές. Ο συνδυασμός του μεγάλου υψομέτρου και των πολλών ωρών ακινησίας στο κάθισμα, υπάρχει περίπτωση να προκαλέσουν θρομβώσεις ή πνευμονικά οιδήματα, με πιθανό αποτέλεσμα μέχρι και το θάνατο.

Ύ Τέλος, σημαντικό είναι και το γεγονός της ανάρρωσης, του μετεγχειρητικού ελέγχου ή της συνέχισης της ιατρικής παρακολούθησης μετά την ολοκλήρωση μιας θεραπείας. Το αρνητικό είναι ότι στην περίπτωση του ιατρικού τουρισμού αυτοί οι εκ των υστέρων έλεγχοι είναι αδύνατον να γίνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα από τον αρχικό γιατρό του ασθενή, καθώς ο τελευταίος πρέπει να επιστρέψει στη χώρα του. Έτσι, εάν προκύψει στο μέλλον κάποιο πρόβλημα θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από κάποιον άλλον γιατρό που δεν γνωρίζει τόσο καλά το ιστορικό και την περίπτωση του συγκεκριμένου ασθενούς.

2.6.ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

2.6.1. Συνέδρια Ιατρικού Τουρισμού

Ένας κλάδος με τόσο ραγδαία ανάπτυξη παγκοσμίως όσο ο ιατρικός τουρισμός, δε θα μπορούσε να μην υποστηρίζεται και προωθείται και από μια σειρά σχετικών συνεδρίων αλλά και οργανισμών. Όπως είναι λογικό, οι ενδιαφερόμενοι για τον τουρισμό υγείας από τον επιστημονικό και τον επιχειρησιακό κόσμο γρήγορα εντόπισαν την ανάγκη διοργάνωσης συνεδρίων, στα οποία θα συζητούνται ζητήματα σχετικά με τον ιατρικό τουρισμό και ταυτόχρονα θα αποτελούν μια ευκαιρία συνάντησης των στελεχών του κλάδου από κάθε γωνιά του κόσμου.

Το σημαντικότερο συνέδριο που διοργανώνεται ετησίως από το 2006 είναι το Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού Υγείας (World Health Tourism Congress)⁷¹, το οποίο διοργανώνεται από την εταιρεία Aura Events. Το εν λόγω συνέδριο ασχολείται με τα κυριότερα τμήματα του κλάδου, δηλαδή τον αμιγώς ιατρικό τουρισμό, τον αθλητικό τουρισμό, τον ιαματικό τουρισμό και τουρισμό ευεξίας και τέλος τις αισθητικές θεραπείες. Το Παγκόσμιο Συνέδριο είναι η πρώτη και μόνη διοργάνωση που εστιάζει στο να φέρει σε επαφή τους παγκοσμίως πλέον αξιόλογους παροχείς ιατρικών υπηρεσιών με αντίστοιχου επιπέδου επιχειρηματίες της τουριστικής βιομηχανίας αλλά και παροχείς ιαματικών υπηρεσιών.

Επιπλέον, συχνή είναι και οι παρουσίες κάποιων φορέων και οργανισμών που σχετίζονται με την ανάπτυξη του τομέα του τουρισμού ή της υγείας από κάθε ενδιαφερόμενη χώρα. Το πιο σημαντικό στοιχείο του συνεδρίου αυτού είναι ότι στόχος⁷² του είναι να φέρει σε επαφή τους προμηθευτές υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού (Health Tourism Services providers) με τους εταιρικούς αγοραστές αυτών των υπηρεσιών (corporate buyers) και όχι με τους μεμονωμένους καταναλωτές. Δηλαδή, προσπαθεί κατεξοχήν να προωθήσει τις Business to Business (B2B) πωλήσεις. Στοχεύοντας επιλεκτικά στους Εταιρικούς Αγοραστές Υπηρεσιών Τουρισμού Υγείας και όχι στους καταναλωτές εστιάζει στις πωλήσεις υπηρεσιών και όχι στο marketing και στο branding.

Το πρώτο Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού Υγείας διεξήχθη στο Wiesbaden της Γερμανίας στις 25 – 27 Μαΐου 2006, στις εγκαταστάσεις του Dorint Sofitel Pallas. Το Συνέδριο παρακολούθησαν περισσότεροι από 150 συμμετέχοντες, οι οποίοι αντιπροσώπευαν νοσοκομεία, πολυεθνικές επιχειρήσεις, κυβερνητικούς φορείς, τουριστικά πρακτορεία και ασφαλιστικές εταιρείες από όλο τον κόσμο.

Το δεύτερο Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού Υγείας έλαβε χώρα στη Λεμεσό της Κύπρου⁷³ στο “Le Meridien Limassol Spa and Resort” από τις 23 έως τις 26 Μαρτίου 2007. Χορηγός και υποστηρικτής του συνεδρίου ήταν ο Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού στα πλαίσια της γενικότερης προώθησης του ιατρικού τουρισμού στην Κύπρο.

⁷¹ www.healthtourismcongress.com

⁷² www.visitcyprus.biz

⁷³ www.travelindustrydeals.com

Το τρίτο Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού Υγείας διεξήχθη στην Marbella της Ισπανίας στο ξενοδοχείο Don Carlos από τις 4 έως τις 6 Απριλίου 2008, με εξαιρετικά μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων.

Η πρώτη Διεθνής Έκθεση για τη βιομηχανία του ιατρικού τουρισμού, spa και ευεξίας διοργανώθηκε από την Κυβέρνηση της Ταϊλάνδης σε συνεργασία με διάφορους αρμόδιους ιδιωτικούς φορείς. Η Έκθεση “Proud Asia” διεξήχθη από τις 20 έως τις 23 Μαρτίου 2007 στο εκθεσιακό και συνεδριακό κέντρο “IMPACT Muang Thong Thani”⁷⁴. Συμμετοχή έλαβαν περισσότεροι από 300 εκθέτες, ενώ η προσέλευση του κοινού ήταν ιδιαίτερα μεγάλη. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι οι επισκέπτες από τη Σιγκαπούρη, την Ταϊβάν, την Κίνα, το Χονγκ – Κονγκ, τις Φιλιππίνες, την Ινδονησία, την Κορέα, την Αυστραλία και την Ιαπωνία άγγιξαν αριθμητικά τους 15.000.

Η Τουρκία διεξήγαγε το πρώτο της Διεθνές Συνέδριο Τουρισμού Υγείας από τις 14 έως τις 17 Μαρτίου 2008 στην Ατάλεια⁷⁵. Το συνέδριο διοργανώθηκε από Σύλλογο για τη Βελτίωση του Τουρισμού Υγείας (Association of Improving Health Tourism), με βασικότερο σκοπό να προβληθούν κάποιοι τουρκικοί προορισμοί που προσφέρουν υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού και φιλοξενήθηκε στο Συνεδριακό Κέντρο του ξενοδοχείου Maritim Resort στην περιοχή του Belek. Το Συνέδριο ήταν ένας συνδυασμός συζητήσεων πάνω σε πρακτικά ζητήματα και προβλήματα που σχετίζονται με τον τουρισμό υγείας, αλλά και έκθεσης κάποιων επιχειρήσεων που ήδη δραστηριοποιούνται στον τομέα.

Οι συμμετέχοντες περιλάμβαναν νοσοκομεία, ιδιωτικές κλινικές, κέντρα θαλασσοθεραπείας, ασφαλιστικές εταιρείες και ταξιδιωτικά πρακτορεία από όλο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, το συνέδριο παρακολούθησαν 300 άτομα αντιπροσωπεύοντας 27 χώρες⁷⁶. Επίσης, φιλοξενήθηκαν διακεκριμένοι ομιλητές από τον χώρο του τουρισμού υγείας, που προέρχονταν από 12 διαφορετικές χώρες: την Αυστρία, τη Βουλγαρία, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα, την Ουγγαρία, την Ινδία, την Ιορδανία, τη Μάλτα, τη Συρία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Η.Π.Α.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το πρώτο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Τουρισμού Υγείας (European Congress on Health Tourism) διεξήχθη την περίοδο 9-11 Απριλίου 2008

⁷⁴ www.proudasiaithailand.com

⁷⁵ Verikios Michael, “Turkey to host its first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 4 March 2008

⁷⁶ Koumelis Theodore, “Great attendance for the first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 24 March 2008

στο Μόναχο της Γερμανίας⁷⁷. Το συνέδριο φιλοξενήθηκε στο Westin Grand Hotel και προσέλκυσε πολλούς αντιπροσώπους ποικίλων κλάδων, που με κάποιο τρόπο συμμετέχουν στην προσφορά υπηρεσιών στους τουρίστες – ασθενείς. Άλλοι προσήλθαν ως χορηγοί, άλλοι ως εκθέτες, άλλοι ως ομιλητές και άλλοι ως απλοί συμμετέχοντες. Έτσι, για πρώτη φορά ήρθαν σε επαφή και αντάλλαξαν επιστημονικές απόψεις επί του ιατρικού τουρισμού εκπρόσωποι κλινικών, φυσιοθεραπευτές, γιατροί, ασφαλιστές, ταξιδιωτικοί πράκτορες, εκπρόσωποι ξενοδοχείων και αεροπορικών εταιρειών, πρεσβευτές της ιατρικής εκπαίδευσης, αντιπρόσωποι κέντρων ευεξίας και θαλασσοθεραπείας αλλά και κρατικοί φορείς και οργανισμοί που ασχολούνται με την υγεία και τον τουρισμό από κάθε γωνιά της Ευρώπης.

Στην Ελλάδα, δεν έχει διοργανωθεί μέχρι στιγμής κάποιο συνέδριο αποκλειστικά για τον ιατρικό τουρισμό. Ωστόσο, στις 21 Απριλίου 2007 στο ξενοδοχείο Hilton της Αθήνας διεξήχθη μία συνάντηση με θέμα «Τουρισμός Υγείας στην Ελλάδα: Τάσεις και Προοπτικές». Η συνάντηση πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του 13^{ου} Επιστημονικού Συνεδρίου Φοιτητών Ιατρικής Ελλάδας, με πρωτοβουλία της Jade Hellas (Ελληνική Ομοσπονδία Νεανικών Επιχειρήσεων) σε συνεργασία με τα περιοδικά «Τουριστική Αγορά» και “MEETINGGREECE”. Ομιλητές ήταν διακεκριμένα στελέχη τόσο από τον τουριστικό όσο και από τον κλάδο της υγείας, οι οποίοι ανέπτυξαν τις δυνατότητες που έχει ο ιατρικός τουρισμός να αποτελέσει μια αγορά που θα αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη της Ελλάδας.

2.6.2. Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών Ιατρικού Τουρισμού

Όπως είναι λογικό για έναν τόσο πολυδιάστατο τομέα στον οποίον εμπλέκονται διάφορων ειδών επιχειρηματικές δραστηριότητες υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμοί που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού.

Οι επιχειρήσεις αυτές είναι κυρίως ηλεκτρονικές και αποτελούν ένα πολύ καλό βοηθητικό εργαλείο για τον κάθε ενδιαφερόμενο «ιατρικό» τουρίστα αλλά και ένα μέσο προβολής για τους παρόχους υπηρεσιών τουρισμού υγείας. Οι

⁷⁷ www.congress-echt.com

περισσότερες είναι πρωτοβουλίες Άγγλων ή Αμερικανών αλλά περιλαμβάνουν πληροφορίες και συμβουλές για τις χώρες που δραστηριοποιούνται στον τομέα σε όλο τον κόσμο. Θα λέγαμε ότι είναι κάτι σαν μεσολαβητές (agents) μεταξύ των παρόχων ιατρικών υπηρεσιών και των ενδιαφερόμενων καταναλωτών και μάλιστα μερικές από αυτές μπορούν να χαρακτηριστούν ηλεκτρονικοί tour operators ιατρικού τουρισμού. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούν ενδεικτικά ορισμένες από αυτές και θα περιγραφεί συνοπτικά η λειτουργία τους.

Ο οργανισμός Health & Medical Tourism⁷⁸ είναι μια ηλεκτρονική κοινότητα (www.healthmedicaltourism.org) στην οποία συναντιούνται, ανταλλάσσουν απόψεις και ενημερώνονται όλοι οι συντελεστές του ιατρικού τουρισμού αλλά και οι υποψήφιοι ασθενείς – ταξιδιώτες. Η ιστοσελίδα περιλαμβάνει πληροφορίες για τον ιατρικό τουρισμό, σχετικά άρθρα, blogs, ενημέρωση για τις τιμές, πληροφορίες σχετικά με την ασφάλεια των ασθενών και τέλος πληροφορίες για πακέτα ιατρικού τουρισμού και links με τέσσερις δημοφιλείς ασιατικούς προορισμούς, την Ταϊλάνδη, την Ινδία, τις Φιλιππίνες και τη Σιγκαπούρη.

Ο αμερικάνικος οργανισμός Planet Hospital⁷⁹ είναι ένας από τους καλύτερους συμβούλους ιατρικών ασθενών παγκοσμίως. Αναλαμβάνει να βοηθήσει πλήρως όποιον ασθενή θέλει να ταξιδέψει στο εξωτερικό για ιατρικούς λόγους από το να του βρει τον κατάλληλο προορισμό, να του κανονίσει την πρώτη επαφή με το γιατρό, τη διαμονή, την μετακίνηση, την ασφάλεια ακόμα και τις ανάγκες των συνοδών του. Προτείνει μία ποικιλία εναλλακτικών προορισμών, όπως η Αργεντινή, η Βραζιλία, η Ταϊλάνδη, η Σιγκαπούρη, οι Φιλιππίνες, η Ινδία, το Βέλγιο, η Ελλάδα κ.α. Στην ιστοσελίδα του (www.planethospital.com) περιλαμβάνονται πληροφορίες για νοσοκομεία σε όλο τον κόσμο που καλύπτουν κάθε είδους ιατρική υπηρεσία από σοβαρές καρδιοχειρουργικές και ορθοπεδικές επεμβάσεις μέχρι επεμβάσεις αισθητικής και οδοντιατρικές θεραπείες.

Η επόμενη εταιρεία εδρεύει και αυτή στην Αμερική και αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία – μεσολαβητή στον χώρο του ιατρικού τουρισμού. Η Medretreat⁸⁰ δημιουργήθηκε το 2003 και στόχο της έχει τη διευκόλυνση των Αμερικανών που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι ιατρικής φύσης. Συγκεκριμένα, βρίσκει τους κατάλληλους προορισμούς και τα καλύτερα ιατρικά κέντρα και φροντίζει να

⁷⁸ www.healthmedicaltourism.org

⁷⁹ www.planethospital.com

⁸⁰ www.medretreat.com

κανονίζει όλα τα απαραίτητα για το ταξίδι και τη διαμονή των πελατών της από την αρχή μέχρι το τέλος. Διαθέτει μία υπερσύγχρονη ιστοσελίδα (www.medretreat.com) με πληθώρα πληροφοριών και συμβουλών γύρω από το θέμα του ιατρικού τουρισμού και για δημοφιλείς προορισμούς, όπως η Νότια Αφρική, η Βραζιλία, η Costa Rica, η Ινδία, η Μαλαισία, η Ταϊλάνδη και η Τουρκία. Παρόμοιες υπηρεσίες προσφέρει στις Η.Π.Α. και η ηλεκτρονική εταιρεία Worldwide Med care⁸¹ η οποία προτείνει παρόμοιους προορισμούς και ασχολείται με την οργάνωση ιατρικών ταξιδιών (www.worldwidemedcare.com).

Πέρα από την Αμερική τέτοιου είδους οργανισμοί υπάρχουν και στη Μεγάλη Βρετανία. Ενδεικτικά εδώ αναφέρονται δύο χαρακτηριστικά παραδείγματα. Ο οργανισμός Treatment Abroad⁸² αποτελεί τον μεγαλύτερο ηλεκτρονικό οδηγό ιατρικού τουρισμού (www.treatmentabroad.net) στη Μεγάλη Βρετανία. Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να βρουν πληροφορίες και οδηγίες ιατρικού τουρισμού, σχετικά άρθρα, συγκριτικά κόστη ακόμα και καταγεγραμμένες μαρτυρίες ασθενών που επισκέφτηκαν κάποια ξένη χώρα για τη θεραπεία τους. Περιλαμβάνει προτάσεις για όλα τα είδη θεραπείας και χειρουργικών επεμβάσεων. Η πιο χρήσιμη υπηρεσία είναι ότι παρουσιάζει μια πληθώρα εναλλακτικών προορισμών και προσφέρει πληροφορίες και links με νοσοκομεία, γιατρούς, ξενοδοχεία, τουριστικά πρακτορεία και αεροπορικές εταιρείες.

Μάλιστα ίσως είναι η ιστοσελίδα που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό εναλλακτικών προορισμών, καθώς προτείνει τις εξής 38 χώρες: Βέλγιο, Πολωνία, Κροατία, Βραζιλία, Βολιβία, Αργεντινή, Αυστρία, Τσεχία, Εσθονία, Γερμανία, Ουγγαρία, Μάλτα, Ρουμανία, Σλοβακία, Νότια Αφρική, Ελβετία, Βουλγαρία, Αίγυπτος, Μαλαισία, Φιλιππίνες, Σρι Λάνκα, Τυνησία, Ουκρανία, Βενεζουέλα, Λιθουανία, Αυστραλία, Ρωσία, Ινδία, Νορβηγία, Γαλλία, Ελλάδα, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη, Ισπανία, Τουρκία, Κύπρος, Ιταλία και Λετονία.

Παρόμοια λειτουργία έχει και ο ηλεκτρονικός σύμβουλος ιατρικού τουρισμού Linda Briggs⁸³ με μόνη διαφορά ότι προσφέρει πληροφορίες για ιατρικό τουρισμό και προορισμούς που σχετίζονται μόνο με την πλαστική χειρουργική. Και σε αυτήν την ιστοσελίδα ενδιαφέρον είναι το μεγάλο πλήθος εναλλακτικών προορισμών που προτείνεται στους Άγγλους που επιθυμούν να υποβληθούν σε μία αισθητική

⁸¹ www.worldwidemedcare.com

⁸² www.treatmentabroad.net

⁸³ www.lindabriggs.co.uk

επέμβαση στο εξωτερικό. Ενδεικτικά ορισμένοι προορισμοί είναι οι εξής: Αργεντινή, Βραζιλία, Χιλή, Βέλγιο, Γαλλία, Κύπρος, Τσεχία, Μάλτα, Τουρκία, Ινδία, Αίγυπτος κ.α.

Κλείνοντας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και ένας ελληνικός οργανισμός ο οποίος διαφέρει κάπως από όσους έχουν αναφερθεί αλλά κι εκείνος στοχεύει στη διευκόλυνση των υποψήφιων ασθενών – τουριστών και στην υποστήριξη του τουρισμού υγείας. Ο οργανισμός αυτός απευθύνεται σε ένα μεγάλο κοινό του ιατρικού τουρισμού που είναι τα άτομα με αναπηρία. Μελέτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης έδειξαν ότι το 10-20 % των ευρωπαίων πολιτών έχουν κάποια μορφή αναπηρίας και τα ποσοστά αυτά έχουν αυξητική τάση λόγω της γήρανσης του πληθυσμού της Ευρώπης⁸⁴.

Παρόλα αυτά ο αριθμός των προσπελάσιμων ξενοδοχείων και των άλλων αντίστοιχων καταλυμάτων ανά την Ευρώπη είναι πολύ χαμηλός, ενώ ακόμα και αυτά που θεωρούνται προσπελάσιμα πολύ σπάνια καλύπτουν πλήρως τις ανάγκες των φιλοξενούμενων με αναπηρία. Με αφορμή όλα τα παραπάνω το περιοδικό «Αναπηρία Τώρα» σε συνεργασία με το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης της Ελλάδας συμμετέχει ως εταίρος στο Ευρωπαϊκό πρόγραμμα One Stop Shop for Accessible Tourism in Europe (OSSATE), που στοχεύει στην προώθηση της προσβασιμότητας για όλους τους τουριστικούς προορισμούς της Ευρώπης⁸⁵. Το «Αναπηρία Τώρα», στα πλαίσια της υποστήριξης της ισότιμης πρόσβασης των ανθρώπων με αναπηρία σε όλες τις παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες της Ελλάδας, έχει αναλάβει την καταγραφή όλων των προσπελάσιμων καταλυμάτων στην Ελλάδα, με σκοπό να δημιουργήσει ένα σύστημα ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μέσω του διαδικτύου (www.disabled.gr) και των κινητών τηλεφώνων. Το σύστημα αυτό θα παρέχει πληροφορίες στους τουρίστες με αναπηρία σχετικά με τις προσβάσιμες υποδομές και υπηρεσίες τουριστικού ενδιαφέροντος στην Ελλάδα.

Έτσι, πέρα από την εξυπηρέτηση χιλιάδων τουριστών, που θα διευκολύνονται στον εντοπισμό των κατάλληλων για αυτούς καταλυμάτων και στην επιλογή προορισμού, η δράση αυτή αποτελεί και ένα κίνητρο για να αναβαθμίσουν οι επιχειρηματίες τουριστικών εγκαταστάσεων τις υπηρεσίες τους προς άτομα με αναπηρία αλλά και ένα μέσο προώθησης των υπαρχόντων προσβάσιμων

⁸⁴ Μπελαντή Χριστίνα, «Τουρισμός και άνθρωποι με αναπηρία», www.traveldailynews.gr, 8 Μαΐου 2005

⁸⁵ Καραντζαβέλου Βίκυ, «Αναπηρία Τώρα - OSSATE: Πρόγραμμα για την ισότιμη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία στους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς», www.traveldailynews.gr, 9 Μαΐου 2005

καταλυμάτων και ανάπτυξης στη χώρα αυτής της μορφής ιατρικού τουρισμού, με την προσέλκυση περισσότερων τουριστών με αναπηρία.

2.7. INTERNET ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη, προβολή και προώθηση του ιατρικού τουρισμού είναι το Internet. Οι υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά και συνεπώς χρειάζονται ένα μέσο που θα τους εξασφαλίζει προσβασιμότητα στα κοινά – στόχους τους. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας του Internet σε συνδυασμό με τη ραγδαία αύξηση της χρήσης του και την διεύρυσή του σε ολόένα και περισσότερα τμήματα αγοράς είναι αυτό ακριβώς που χρειάζεται ο κλάδος του τουρισμού υγείας.

Για όλους τους παραπάνω λόγους και για να γίνει πιο κατανοητή η σχέση και οι επιπτώσεις του Internet στον ιατρικό τουρισμό στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστεί η εξέλιξη της χρήσης του Διαδικτύου παγκοσμίως και οι τάσεις και συνήθειες που διέπουν την καταναλωτική συμπεριφορά των «ιατρικών» τουριστών (Waddock & Richardson, 2007). Συνδυάζοντας την εξέλιξη του Διαδικτύου με τη συμπεριφορά των καταναλωτών θα φανεί ξεκάθαρα πόσο κρίσιμη είναι η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του Internet από τους παρόχους υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού για την επιτυχία των δραστηριοτήτων τους.

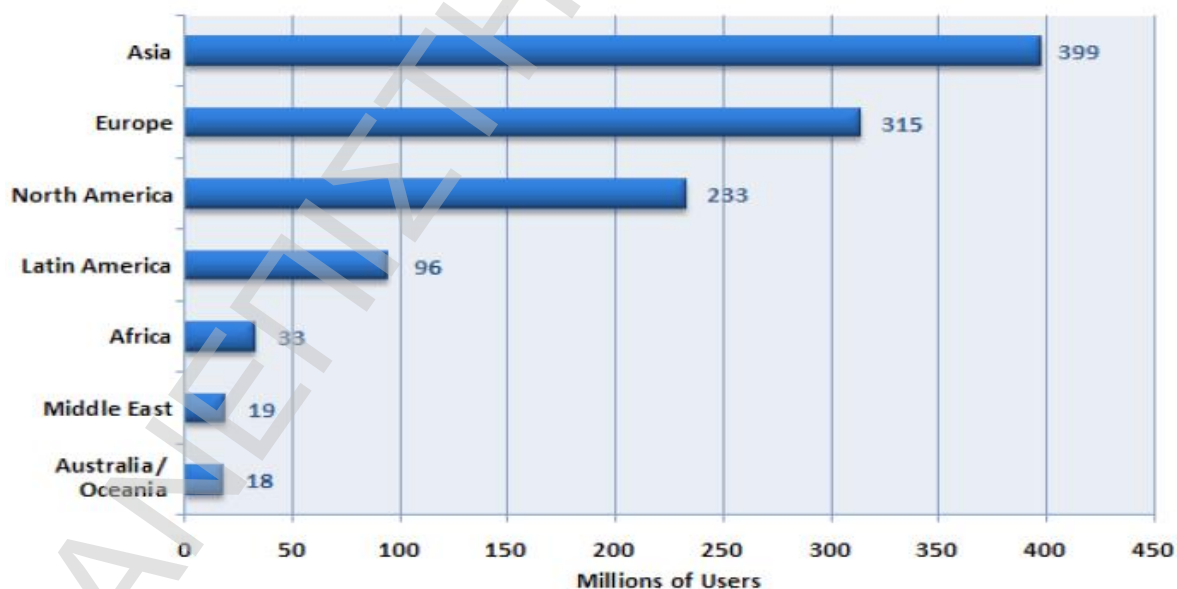
Ξεκινώντας από τη χρήση του Διαδικτύου παγκοσμίως πρέπει να αναφερθούμε σε μία σειρά γεγονότων που καταδεικνύει μια αύξηση στην πρόσβαση και τη χρήση του Internet στις μέρες μας. Πρώτα από όλα, τα τελευταία χρόνια καταγράφεται συνεχής αύξηση στις καταχωρήσεις ονομάτων πεδίου (domain names) σε παγκόσμιο επίπεδο. Εν έτει 2007 τα καταχωρημένα ονόματα πεδίου σε ολόκληρο τον κόσμο έφτασαν τα 120 εκατομμύρια. Από το 2005 έως το 2006 οι καταχωρήσεις γνώρισαν αύξηση της τάξεως του 32%. Μάλιστα μόνο το τελευταίο τρίμηνο του 2006 καταχωρήθηκαν 11,6 εκατομμύρια νέα ονόματα πεδίου.

Βοηθητικό στην παγκόσμια αύξηση της χρήσης του Διαδικτύου είναι και το γεγονός ότι πολλές χώρες κατάργησαν διάφορες απαγορεύσεις και περιορισμούς που είχαν επιβάλλει στο Internet μέχρι πρότινος. Επίσης, η αύξηση της χρήσης του Internet ήρθε και ως αποτέλεσμα της αύξησης της διεύρυνσης των υπηρεσιών ευρυζωνικότητας (broadband services), από τη δημιουργία νέων ηλεκτρονικών

επιχειρησιακών εφαρμογών και από την ανάπτυξη και ευρεία διάδοση του ηλεκτρονικού εμπορίου.

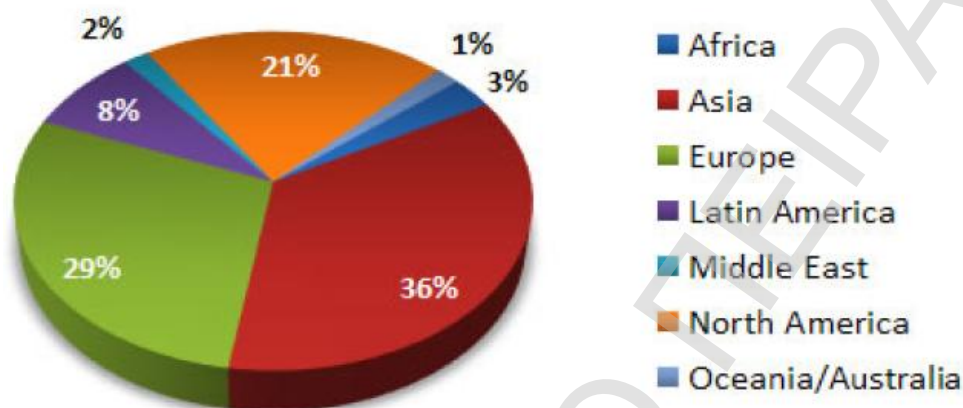
Το σημαντικότερο στοιχείο για τον ιατρικό τουρισμό είναι το γεγονός ότι η αύξηση της διαδικτυακής χρήσης παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό στις περιοχές των Η.Π.Α. και της Ευρώπης, από όπου και προέρχεται το μεγαλύτερο μέρος των «ιατρικών» τουριστών. Οι αριθμοί μιλούν καλύτερα από μόνοι τους. Για αυτό το λόγο αμέσως παρακάτω παρατίθενται τρία διαγράμματα και ένας πίνακας που παρουσιάζουν τους χρήστες του Internet παγκοσμίως ανά γεωγραφική περιοχή σε απόλυτους αριθμούς και σε ποσοστά, το βαθμό χρήσης του διαδικτύου ανά περιοχή σε σχέση με τον πληθυσμό αλλά και την ποσοστιαία διείσδυση του διαδικτύου σε όλες τις περιοχές του κόσμου.

Διάγραμμα 2.1
Χρήστες του Internet ανά Γεωγραφική Περιοχή
2007



Πηγή: www.medtrotter.com

Διάγραμμα 2.2
Ποσοστά Χρηστών Internet Παγκοσμίως
2007

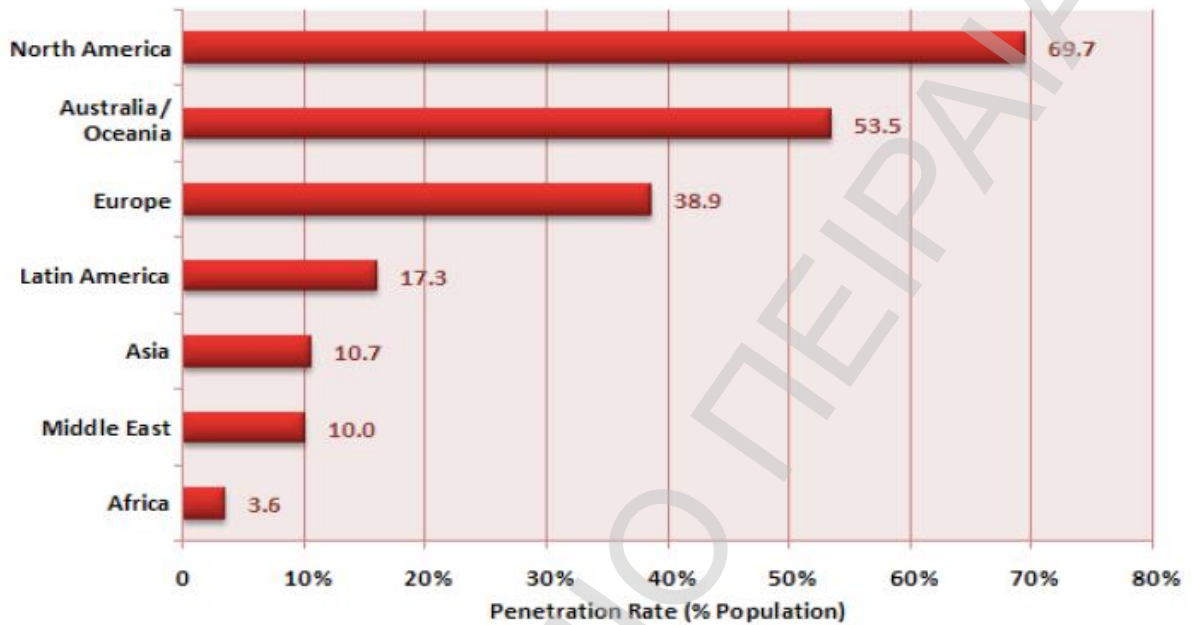


Πηγή: www.medtrotter.com

Από το διάγραμμα 2.1 μπορούμε να συνάγουμε ότι οι μεγαλύτεροι αριθμοί χρηστών του Διαδικτύου παρατηρούνται στις περιοχές της Ασίας, της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Ομοίως στο διάγραμμα 2.2 φαίνεται ότι οι περιοχές αυτές κατέχουν και τα μεγαλύτερα ποσά χρηστών του Internet σε παγκόσμιο επίπεδο. Το διάγραμμα 2.3 είναι ενδεικτικό της ποσοστιαίας διείσδυσης του Διαδικτύου ανά γεωγραφική περιοχή του κόσμου και κάνει εμφανές ότι περισσότερο από το 69% των κατοίκων της Βόρειας Αμερικής, το 53% των κατοίκων της Αυστραλίας και το 38% των κατοίκων της Ευρώπης έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο Internet.

Τέλος, στον πίνακα 2.2 παρουσιάζονται οι πληθυσμοί των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών του κόσμου και η ποσοτική και ποσοστιαία χρήση του Διαδικτύου από τον έκαστο πληθυσμό. Όπως συμβαίνει και στο διάγραμμα 2.2, ο πίνακας καταδεικνύει ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά χρήσης κατέχουν η Ασία, η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική. Ωστόσο, τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στη χρήση του διαδικτύου την επταετία 2000-2007 παρουσιάζουν οι χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά χρήσης, όπως η Αφρική, η Μέση Ανατολή και η Λατινική Αμερική.

Διάγραμμα 2.3
Διείσδυση του Internet ανά Γεωγραφική Περιοχή
2007



Πηγή: www.medtrotter.com

Πίνακας 2.2
Στατιστικά στοιχεία χρηστών και πληθυσμού ανά γεωγραφική περιοχή
2007

World Regions	Population (2007 Est.)	Population % of World	Internet Usage	% Population (Penetration)	Usage % of World	Usage Growth 2000-2007
Africa	933,448,292	14.2 %	33,334,800	3.6 %	3.0 %	638.4 %
Asia	3,712,527,624	56.5 %	398,709,065	10.7 %	35.8 %	248.8 %
Europe	809,624,686	12.3 %	314,792,225	38.9 %	28.3%	199.5 %
Middle East	193,452,727	2.9 %	19,424,700	10.0 %	1.7 %	491.4 %
North America	334,538,018	5.1 %	233,188,086	69.7 %	20.9%	115.7 %
Latin America/Caribbean	556,606,627	8.5 %	96,386,009	17.3 %	8.7 %	433.4 %
Oceania / Australia	34,468,443	0.5 %	18,439,541	53.5 %	1.7 %	142.0 %
WORLD TOTAL	6,574,666,417	100.0 %	1,114,274,426	16.9 %	100.0 %	208.7 %

Πηγή: www.medtrotter.com

Εξετάζοντας από την άλλη τις καταναλωτικές συνήθειες των «ιατρικών» τουριστών, έρευνες έχουν δείξει ότι το μεγαλύτερο μέρος αυτών χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να συγκεντρώσουν πληροφορίες σχετικά με τις διαθέσιμες υπηρεσίες και τους προορισμούς, που φυσικά θα τους οδηγήσει και στην τελική αγοραστική τους απόφαση. Μάλιστα έρευνα που διεξήχθη στη Νέα Υόρκη το 2006 έδειξε ότι το 54% των καταναλωτών θεωρούν το Internet ως την πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για την αγοραστική τους απόφαση⁸⁶. Το γεγονός αυτό προκύπτει κυρίως λόγω του ότι το Διαδίκτυο είναι το μοναδικό μέσο όπου εύκολα και μαζικά οι καταναλωτές μπορούν να βρουν δημοσιευμένες τις απόψεις και τις εμπειρίες άλλων καταναλωτών των προϊόντων και υπηρεσιών που τους ενδιαφέρουν. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές εμπιστεύονται τις γνώμες των άλλων καταναλωτών, τις θεωρούν αντικειμενικές και επηρεάζουν την τελική αγοραστική τους απόφαση.

Επιπλέον, το 75% των ανθρώπων δεν πιστεύουν ότι οι διαφημίσεις λένε την αλήθεια κι έτσι το Internet τους δίνει τη λύση μιας αξιόπιστης πηγής, καθώς μέσω των forums, των blogs και των chat rooms μπορούν να έρχονται σε επαφή με καταναλωτές των προϊόντων και υπηρεσιών που σκοπεύουν να αγοράσουν και να απολαμβάνουν τα οφέλη της «από στόμα σε στόμα επικοινωνίας» (word of mouth communication). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ειδικά στις τουριστικές υπηρεσίες το 50% των καταναλωτών επηρεάζονται για την τελική αγοραστική τους απόφαση σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πληροφορίες που συλλέγουν από το internet⁸⁷.

Συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω εύκολα καταλαβαίνει κανείς ότι η χρήση των δυνατοτήτων που παρέχει το διαδίκτυο πρέπει να είναι προτεραιότητα κάθε επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον τομέα του ιατρικού τουρισμού. Η προσέλκυση «ιατρικών» τουριστών απαιτεί ενεργή διαδικτυακή παρουσία των προορισμών και των Κέντρων Τουρισμού Υγείας. Απαραίτητο είναι οι ιστοσελίδες που σχετίζονται με υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού να παρουσιάζονται στα αποτελέσματα μηχανών αναζήτησης και σε μεγάλους καταλόγους (directories). Το βασικό στοιχείο που διευκολύνει την ανεύρεση μιας ιστοσελίδας μέσα στα χιλιάδες αποτελέσματα μιας αναζήτησης είναι το να συνδέεται με τις σωστές λέξεις – κλειδιά, που αντιπροσωπεύουν όσο το δυνατόν καλύτερα το περιεχόμενο της. Συνεπώς, για να είναι επιτυχής η προώθηση ενός προορισμού ιατρικού τουρισμού και των

⁸⁶ www.businesswire.com

⁸⁷ www.doubleclick.com

σχετικών υπηρεσιών που προσφέρει πρέπει να ακολουθηθούν πιστά οι νέες τεχνολογικές τάσεις της εποχής και να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη δημιουργία ελκυστικών ιστοσελίδων, με πληθώρα πληροφοριών και συμβουλών, με δυνατότητα on – line επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων μεταξύ τους και με δυνατότητα ανεύρεσης χωρίς δυσκολία.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) **Σπάθη** Κ. Σοφία, Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2000, Αθήνα, σελ. 22-24
- 2) **Στήλη Επικαιρότητα**, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60
- 3) **Φαληρέα** Λία, «Προδιαγραφές για κέντρα υγείας και αθλητικό τουρισμό», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 314, Ιανουάριος 2006, σελ. 28-31
- 4) **Μανούσου** Μαργαρίτα, «Εναλλακτικός Τουρισμός – Ιατρικός Τουρισμός», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 179, Απρίλιος 2005
- 5) **Μαρκέτος** Σπύρος, «Τα ασκληπεία της αρχαίας Ελλάδας», Εφημερίδα Καθημερινή: ένθετο Επτά Μέρες, 12 Οκτωβρίου 1997
- 6) **Marketos** G. Spyros, “The Medical School of Kos, Hippocratic Medicine”, History of Medicine, May 2007
- 7) **Χαϊκου** Ρόη, «Ιατρικός Τουρισμός: λίγο κρασί, λίγο θάλασσα και το...λίφτινγκ μου», Ελεύθερος Τύπος, 5 Μαρτίου 2007
- 8) **Rapandropoulos** A. Ch., “Medical Tourism and its great importance for Greece”, Trade with Greece, 23 January 2001
- 9) **Γαβριηλίδης** Ανδρέας, «Συνέδριο του ΚΕΒΕ: Δυνατότητες και προοπτικές ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού στην Κύπρο», Αρχείο Ομιλιών Υπουργείου Υγείας της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2 Δεκεμβρίου 2005
- 10) **Waddock** James & **Richardson** Tim, “Powered by the Internet: Health Tourism 2.0”, Presentation of Medtrotter in World Health Tourism Congress 2007, Limassol – Cyprus
- 11) **Παπαδόπουλος** Γιάννης, «Πράσινο φως για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας», www.xenia.gr, Μάρτιος 2007
- 12) **Στήλη Επικαιρότητα**, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60
- 13) **Δρ. Μεταξωτός** Νικόλαος, «Ο τουρισμός υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Ιουλίου 2007

- 14) *Sass Bert*, “Medical Tourism: What to know before you go”, , www.azcentral.com, 25 October 2007
- 15) *Ζούγρης Σπύρος*, «Ανοίγει ο δρόμος για τη χρηματοδότηση εγκαταστάσεων υγείας στα ξενοδοχεία», www.traveldailynews.gr, 3 Φεβρουαρίου 2003
- 16) *Κουμέλης Θοδωρής*, «Σουφλιάς: Σε δημόσια διαβούλευση το ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για τον τουρισμό»,) www.traveldailynews.gr, 3 Μαΐου 2007
- 17) *Εφημερίδα Καθημερινή on line*, «Θεσμική Ωθηση στον Ιατρικό Τουρισμό: Ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών και οριοθέτηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων προβλέπει το νομοσχέδιο», www.kathimerini.gr, 1 Μαρτίου 2003
- 18) *Κουμέλης Θοδωρής*, «ΕΟΤ: Έτοιμη η έρευνα για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2002
- 19) *Τουριστικός Τύπος on line*, «Αναπτυσσόμενη Οικονομική Δραστηριότητα ο Ιατρικός Τουρισμός», www.touristikostypos.com, 26 Σεπτεμβρίου 2007
- 20) *Travel Times on line*, «Ασύμφορες οι επενδύσεις σε κέντρα τουρισμού υγείας», www.traveltimes.gr, Φεβρουάριος 2007
- 21) *Κουμέλης Θοδωρής*, «Ημερίδα με θέμα: Τουρισμός και Υγεία – Ευρωπαϊκές Προοπτικές», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2006
- 22) *Κουμέλης Θοδωρής*, «Ερώτηση Ανδρουλάκη προς Αβραμόπουλο σχετικά με την ανάπτυξη δράσεων Τουρισμού Υγείας», www.traveldailynews.gr, 20 Απριλίου 2005
- 23) *Winslow Mary Anne*, “Tourism in Greece”, <http://Ezinearticles.com>, 8 Οκτωβρίου 2006
- 24) *Δρ. Μεταξωτός Νικόλαος*, «Τουρισμός Υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Μαΐου 2007
- 25) *Κουμέλης Θοδωρής*, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2003
- 26) *Κουμέλης Θοδωρής*, «Ακαδημία Τουριστικών Ερευνών και Μελετών: Δυνατότητες και Προοπτικές Ανάπτυξης του Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 23 Φεβρουαρίου 2005
- 27) *Dr. Constantinides Constantine*, “Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 28) *Μελέτη της Xenia A.E.*, «Υγεία, ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν», www.xenia.gr, 2007
- 29) *ΕΣΥΕ*, «Η Ελλάδα με αριθμούς 2006», www.statistics.gr

- 30) *Dr. Constantinides* Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism Domain Integration Project Model”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 31) *Dr. Constantinides* Constantine, “Health Care Cybernetics: Executive Education in Health Tourism”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 32) *Σγάρτσου* Δώρα, «Υφυπουργός Υγείας Γιαννόπουλος: Γεγονός αποτελεί πλέον για την Κρήτη ο τουρισμός υγείας», www.traveldailynews.gr, 4 Ιουλίου 2005
- 33) *Κουμέλης* Θοδωρής, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2005
- 34) *Μανουσσοδάκη* Νεκταρία, Συνέντευξη Γιάννης Λύρας: «Σχεδόν Βραζιλία!», www.cretetv.gr, 11 Σεπτεμβρίου 2003
- 35) *Κουμέλης* Θοδωρής, «Ημερίδα στην Κρήτη: Μεγάλες οι προοπτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 11 Απριλίου 2006
- 36) *Σταθόπουλος* Δημήτριος, «Νομάρχης Λασιθίου Αντώνης Στρατάκης: Ανάγκη για ποιοτικά καλύτερη τουριστική υπηρεσία», www.traveldailynews.gr, 17 Απριλίου 2006
- 37) *Τουριστικός Τύπος on line*, «Το 4% του τουριστικού ρεύματος παγκοσμίως θα αποτελεί μέχρι το 2010 ο τουρισμός υγείας», www.touristikostypos.com, 11 Σεπτεμβρίου 2007
- 38) *Hutchinson* Becca, “Medical Tourism growing worldwide”, www.udaily.com, 25 Ιουλίου 2005
- 39) *CBS News on line*, “Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World – Class Doctors at Third – World Prices”, www.CBSNews.com, 4 September 2005
- 40) *Billington* Chris, “Medical tourism on the rise”, <http://www.articlealley.com>, 15 June 2007
- 41) *Crawford* Krysten, “Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas”, www.CNNMoney.com, 3 August 2006
- 42) *Εφημερίδα η Μάχη on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.maxinewspaper.com, 12 Οκτωβρίου 2007
- 43) *Εφημερίδα Νόμισμα on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.nomisma.gr, 18 Οκτωβρίου 2007

- 44) **Σταθόπουλος** Δημήτρης, «Τουρισμός υγείας στη Ρουμανία», www.traveldailynews.gr, 4 Απριλίου 2006
- 45) **Travel Times on line**, «Νέα (Κόσμος): Βουλγαρία – Ενδιαφέρον για Ιατρικό Τουρισμό», www.traveltimes.gr, Αύγουστος 2007
- 46) **Travel Times on line**, «Νέα (Κόσμος): Ιατρικός Τουρισμός 3 & 4 αστέρων», www.traveltimes.gr, Μάρτιος 2007
- 47) **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Proud Asia 2007: Έκθεση για τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ταϊλάνδη», www.traveldailynews.gr, 14 Μαΐου 2007
- 48) **Κουμέλης** Θεοδωρής, «PATA Travel Mart 2007: Πόλος έλξης τουριστών τα κέντρα υγείας και ευεξίας της Ταϊλάνδης», www.traveldailynews.gr, 1 Οκτωβρίου 2007
- 49) **Βρανάς** Ρούσσος, «Παράδεισοι...ιατρικού τουρισμού», www.disabled.gr, 25 Οκτωβρίου 2006
- 50) **BBC News in Greek**, www.hri.org, «Αφρική: Ιατρικός Τουρισμός», 7 Ιανουαρίου 2002
- 51) **Macquire** Christine, “Medical Tourism: Advantages of offshore health care ”, <http://ezinearticles.com>, 29 June 2006
- 52) **Wilson** Sarah, “Get Excellent Medical Advantages with Medical Tourism”, www.articlesbase.com, 12 October 2007
- 53) **Verikios** Michael, “Turkey to host its first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 4 March 2008
- 54) **Koumelis** Theodore, “Great attendance for the first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 24 March 2008
- 55) **Μπελαντή** Χριστίνα, «Τουρισμός και άνθρωποι με αναπηρία», www.traveldailynews.gr, 8 Μαΐου 2005
- 56) **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Αναπηρία Τώρα - OSSATE: Πρόγραμμα για την ισότιμη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία στους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς», www.traveldailynews.gr, 9 Μαΐου 2005
- 57) “TGA News”, www.tganews.com
- 58) «Επιμελητήριο Ρέθυμνου», www.eber.gr
- 59) «Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο», <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>
- 60) «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών», <http://www.tmth.edu.gr>
- 61) «Εγκυκλοπαίδεια Britannica», www.britannica.com
- 62) «Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia», <http://el.wikipedia.org>

- 63) «Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού», www.egiklopedia.gr
- 64) ««Επενδυτικοί Τομείς Κύπρου: Ιατρικός Τουρισμός και Τουρισμός Ευεξίας»»,
www.investincyprus.gov.cy
- 65) “Ministry of Tourism and Sports Thailand”, www.mots.go.th
- 66) “Bumrungrad Hospital”, www.bumrungrad.com
- 67) “Ministry of Tourism India”, www.incredibleindia.com
- 68) “Medical Tourism in India”, www.recoverdiscover.com
- 69) «13 λόγοι για τους οποίους πρέπει να έρθετε στην Ινδία για τον ιατρικό τουρισμό», www.MedsAvailable.com
- 70) “India Health Visit”, www.Indiahealthvisit.com
- 71) «Ιατρικές ευκαιρίες τουρισμού στην Ινδία», <http://www.sun1001.com/el/medicine>
- 72) “India Business Blog”, <http://trak.in>
- 73) “Singapore Tourism Board (STB)”, <http://app.stb.gov.sg>
- 74) “Singapore Medicine”, www.singaporemedicine.com
- 75) “Ministry of Tourism Malaysia”, www.motour.gov.my
- 76) “Advertising and Publicity Division of Tourism Malaysia”,
www.tourismmalaysia.gov.my
- 77) “Association of Improving Health Tourism in Turkey”, www.saglik.gov.tr
- 78) “South African Government Department of Environmental Affairs and Tourism”,
www.environment.gov.za
- 79) “Brazilian Ministry of Tourism”, www.braziltour.com
- 80) “The Costa Rica Travel and Tourism Bureau”, www.costaricabureau.com
- 81) “Argentina Ministry of Tourism”, www.turismo.gov.ar
- 82) “Conference Highlights: Medical Tourism Asia 2007, Singapore, February 26-28”, www.medicaltourisminsight.com
- 83) «Θεραπευτικός Τουρισμός», <http://therapeutictourism.tripod.com>
- 84) “Medical Tourism Guide”, www.medicaltourismguide.org
- 85) “World Health Tourism Congress”, www.healthtourismcongress.com
- 86) “Second World Health Tourism Congress, Limassol, Cyprus, March 2007”,
www.visitcyprus.biz
- 87) “Cyprus to host 2nd World Health Tourism Congress”,
www.travelindustrydeals.com
- 88) “Proud Asia: the international trade exhibition and conference on medical tourism”, www.proudasiaithailand.com

- 89) “European Congress Health Tourism”, www.congress-echt.com
- 90) “Health and Medical Tourism”, www.healthmedicaltourism.org
- 91) “Planet Hospital”, www.planethospital.com
- 92) “Med Retreat”, www.medretreat.com
- 93) “Worldwide Medical Care”, www.worldwidemedcare.com
- 94) “Treatment abroad”, www.treatmentabroad.net
- 95) “Linda Briggs: Independent Cosmetic Surgery Advisor”, www.lindabriggs.co.uk
- 96) “Business Wire”, www.businesswire.com
- 97) “Double Click: the nerve center of digital marketing”, www.doubleclick.com

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2^ο Κεφαλαίου

III. ΥΓΕΙΑ – ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ

IIIα. Δημόσια υγεία

	1999	2000	2001	2002	2003
Θεραπευτήρια	339	337	336	326	327
Δημόσια	144	145	145	147	148
Ιδιωτικά	195	192	191	179	179
Ανά 100.000 κατοίκους:					
Κλίνες	487,8	489,0	477,4	471,3	471,1
Νοσοκομειακοί γιατροί	215,4	223,0	223,0	215,0	220,5
Νοσηλευτικό προσωπικό	390,5	400,0	399,5	421,3	430,2
Εξελεθόντες ασθενείς (χιλιάδες)	(1)1.677	1.755	1.803
Ημέρες νοσηλείας (χιλιάδες)	(1)14.021	14.687	14.337
Ποσοστό % κάλυψης	75	78	75

(1) Αναθεωρημένα στοιχεία.

IIIβ. Δαπάνες κοινωνικής προστασίας και ασφαλισμένοι

	1981	1991	2001	2002*	2003*
Δαπάνες κοινωνικής ασφάλισης (εκατ. δρχ.)(1)	314.870	3.073.033	9.049.644	29.465.821	33.491.558
Αμέσως ασφαλισμένοι (χιλιάδες)					
Κόριας σύνταξης	3.664	4.121	3.864	4.011	4.030
Επικουρικής *	1.160	2.419	2.960	3.066	3.066
Πρόνοιας	808	1.055	1.029	1.071	1.007
Ασθένειας	4.446	4.955	5.897	5.828	5.976
Λοιπών παροχών	1.269	1.508	1.702	1.705	1.704

Σημείωση: Από το 2002 σε χιλιάδες ευρώ.

(1) Πηγή: Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Πηγή: www.statistics.gr

Χ. ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ – ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Χα. Χερσαίες μεταφορές

	1981	1991	2001	2002	2003	2004
Επιβάτες (χιλιάδες):						
Σιδηροδρόμων	10.388	12.253	13.935	14.238	8.884	9.483
Λεωφορείων	1.020.325	902.978	927.354	870.947
Αστικών γραμμών . .	846.252	755.533	795.601	736.668
Υπεραστικών *	174.073	147.445	131.753	134.279
Εμπορεύματα σιδηροδρόμων (χιλ. τόνοι)	2.995	3.542	2.784	2.027	2.592	2.966
Κυκλοφορούντα οχήματα	1.477.214	2.886.009	*5.389.996	*5.693.008	*5.967.610	*6.302.003
Επιβατηγά	912.385	1.777.484	3.423.704	3.646.069	3.839.549	4.073.511
Λεωφορεία	17.367	22.080	27.115	27.247	27.139	26.780
Φορτηγά	441.061	792.770	1.065.811	1.109.137	1.131.027	1.159.137
Μοτοσυκλέτες	106.381	295.675	853.366	910.555	969.895	1.042.605
Οδικά τροχαία ατυχήματα	19.841	20.764	19.671	16.810	15.751	15.547
Παθόντα πρόσωπα . .	29.061	30.739	28.216	24.093	22.342	21.849
Από αυτά, νεκροί	1.354	1.790	1.880	1.634	1.605	1.670

Χβ. Θαλάσσιες μεταφορές

	1981	1991	2001	2002	2003	2004
Δύναμη ελληνικού εμπορικού στόλου:						
Πλοία	3.896	2.062	2.052	2.062	2.092	2.094
Χωρητικότητα (χιλ. ΚΟΧ)	42.486	24.090	30.623	30.821	33.433	34.332
Επιβάτες (χιλιάδες) . .	24.931	32.146	57.655	51.641	52.800	50.980
Εσωτερικού	23.779	30.230	54.646	49.479	50.018	48.631
Εξωτερικού	1.152	1.916	3.009	2.162	2.782	2.349
Εμπορεύματα (χιλ. τόνοι)	68.526	75.981	94.935	110.255	119.963	116.560
Εσωτερικού	16.970	19.184	25.985	37.596	41.958	40.174
Εξωτερικού	51.556	56.797	68.950	72.659	78.005	76.386

Χγ. Αεροπορικές μεταφορές (Ολυμπιακή Αεροπορία)

	1981	1991	2001	2002	2003	2004
Επιβάτες (χιλιάδες) . .	4.901	4.937	6.129	5.576	5.340	5.727
Εσωτερικού	3.234	3.204	3.240	2.883	2.948	3.130
Εξωτερικού ⁽¹⁾	1.667	1.733	2.889	2.693	2.392	2.597
Εμπορεύματα – ταχυδρομείο (τόνοι)	46.512	63.121	47.106	39.397	(2)33.956	29.027
Εσωτερικού	19.968	28.992	17.567	15.380	(2)14.392	11.489
Εξωτερικού ⁽¹⁾	26.544	34.129	29.539	24.017	(2)19.564	17.538

(1) Περιλαμβάνεται και η κίνηση της Ολυμπιακής Αεροπορίας μεταξύ αερολιμένων εξωτερικού.
 (2) Αναθεωρημένα στοιχεία.

Πηγή: www.statistics.gr

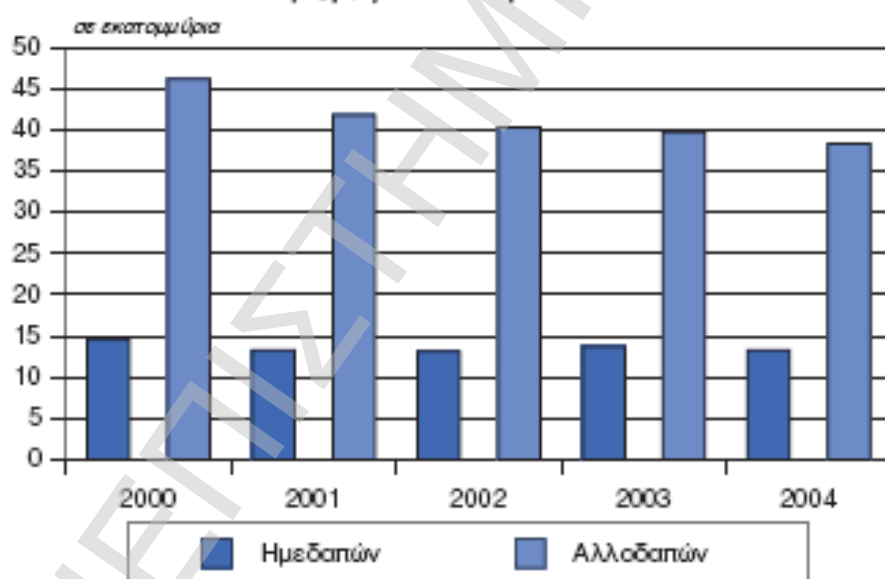
Χστ. Τουρισμός – Ξενοδοχεία

	2000	2001	2002	2003	2004
Αφίξεις τουριστών ...	13.567.453	14.678.688	14.918.177	14.784.560	14.426.430
Ταξιδιωτικό συνάλλαγμα (εκατ. ευρώ)	10.061,2	10.579,9	10.284,7	9.496,3	10.347,8
Ξενοδοχειακά καταλύματα:					
Δωμάτια	320.159	320.159	319.689	339.540	351.891
Κλίνες	607.614	607.614	606.330	644.898	668.271

Χζ. Διανυκτερεύσεις στο σύνολο των καταλυμάτων πλην κάμπινγκ σε χιλιάδες

	2000	2001	2002	2003	2004
Διανυκτερεύσεις .	60.840	55.105	53.478	53.476	51.590
Ημεδαπών	14.628	13.290	13.128	13.716	13.280
Αλλοδαπών	46.212	41.815	40.350	39.760	38.310

Αριθμός διανυκτερεύσεων



Πηγή: www.statistics.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3⁰: ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3.1.1. Η σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με την πολεμική στρατηγική

Η έννοια της στρατηγικής έχει τις ρίζες της στην πολεμική ορολογία και όταν πρωτοεμφανίστηκε είχε καθαρά στρατιωτική έννοια. Ειδικότερα, η στρατηγική ήταν «η επιστήμη ή η τέχνη της στρατιωτικής διοίκησης και η απαραίτητη προετοιμασία και ο σχεδιασμός για τη βέλτιστη χρησιμοποίηση των έμψυχων και άψυχων πόρων (δηλαδή στρατιωτών και πολεμικού υλικού) προς την επίτευξη των τεθέντων πολεμικών στόχων»¹. Η έννοια της στρατηγικής βρίσκεται σε αντιδιαστολή με την έννοια της στρατιωτικής τακτικής, η οποία είναι «ο τρόπος συνδυασμού όλων των πολεμικών μέσων, δηλαδή του έμψυχου και άψυχου υλικού, στη μάχη»² και ουσιαστικά αποτελεί την υλοποίηση της στρατηγικής στην πράξη.

Με το πέρασμα των χρόνων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της επιστήμης του μάνατζμεντ άρχισε να γίνεται εμφανές ότι μεταξύ μιας επιχείρησης και μίας στρατιωτικής ομάδας υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία. Συνεπώς, όπως μια επιτυχημένη στρατιωτική στρατηγική δίνει πλεονέκτημα στις πολεμικές επιχειρήσεις μιας στρατιωτικής ομάδας και της χαρίζει τη νίκη, έτσι και μία επιτυχημένη επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να χαρίσει σε μία επιχείρηση κερδοφορία και βιωσιμότητα. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στη γέννηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

Εάν θέλουμε να δούμε την αναλογία των βασικών στοιχείων ενός στρατιωτικού εγχειρήματος και μιας επιχείρησης θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής: το στρατιωτικό πεδίο της μάχης αντιστοιχεί στην αγορά μέσα στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση και στα διάφορα εξωτερικά περιβάλλοντα που την επηρεάζουν. Οι αντίπαλοι σε κάθε πόλεμο αναλογούν στους ανταγωνιστές στον κόσμο των επιχειρήσεων. Οι στρατιωτικοί πόροι (έμψυχοι και άψυχοι) αντιστοιχούν

¹ <http://el.wikipedia.org>

² www.greek-language.gr

με τους πόρους που διαθέτει επίσης κάθε επιχείρηση, όπως το ανθρώπινο δυναμικό (έμψυχοι) ή τα εργοστάσια και οι εγκαταστάσεις της (άψυχοι).

Παρά το γεγονός ότι μια στρατιωτική ομάδα και μια επιχείρηση είναι δύο τελείως διαφορετικά πράγματα, τα κοινά τους στοιχεία σε επίπεδο στρατηγικής είναι τόσα πολλά που πολλές πολεμικές στρατηγικές και τακτικές εφαρμόστηκαν αυτούσιες και σε επιχειρηματικό πεδίο (David, 1997). Για παράδειγμα, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχή έκβαση μιας μάχης είναι η στρατιωτική στρατηγική να προσαρμόζεται πλήρως στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στο πεδίο της μάχης. Ακριβώς όμοια και στην περίπτωση των επιχειρήσεων, ένας από τους βασικότερους κανόνες του στρατηγικού μάνατζμεντ είναι ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει διαρκώς τη στρατηγική που ακολουθεί στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της.

Η ύπαρξη των κοινών στοιχείων μεταξύ στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποδεικνύεται και εάν ανατρέξουμε στα λεγόμενα κάποιων μεγάλων στρατιωτικών στρατηγών, όπως ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu, τα οποία έχουν ισχύ τόσο στον πόλεμο όσο και στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, η προσαρμογή της στρατηγικής των επιχειρήσεων με το περιβάλλον που αναφέρθηκε παραπάνω περικλείεται απόλυτα στην εξής φράση του μεγάλου Κινέζου στρατηγού: «Μην εφαρμόζετε τη στρατηγική που σας χάρισε μία νίκη σε όλες τις μάχες και με όλους τους αντιπάλους, αλλά προσαρμοστείτε στις εκάστοτε περιστάσεις» (Sun Tzu, 1910).

3.1.2. Ορισμός και εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το στρατηγικό Μάνατζμεντ, καθώς έχει γίνει αντικείμενο εκτενούς μελέτης από πολλούς ακαδημαϊκούς αλλά και πρακτικούς της διοίκησης επιχειρήσεων, έχει επιδεχθεί κατά καιρούς πολλούς ορισμούς. Εδώ ενδεικτικά θα αναφερθούμε σε δύο.

David Fred (1997): «Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση (performance) μιας επιχείρησης».

Wheelen και Hunger (2004): «Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και επιστήμη της δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίες οδηγούν έναν οργανισμό στην επίτευξη των σκοπών του».

Το Στρατηγικό μάνατζμεντ μέχρι να φτάσει στη σημερινή του μορφή πέρασε από τέσσερις διαφορετικές φάσεις. Οι δύο πρώτες φάσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαφώς πιο στατικές, ενώ οι δύο επόμενες είναι πολύ πιο δυναμικές. Η πρώτη φάση ήταν αυτή του Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού (Basic Financial Planning). Στη φάση αυτή, που διακατέχεται μόνο από μια πρώτη ιδέα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όλος ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον περιστρέφεται γύρω από χρηματοοικονομικά ζητήματα και χρονικά καλύπτει μόνο περίπου ένα χρόνο. Ουσιαστικά, στη φάση εκείνη οι επιχειρήσεις περιορίζονταν στη δημιουργία ετήσιων προϋπολογισμών για τον μελλοντικό σχεδιασμό τους, τα στοιχεία που χρησιμοποιούσαν ήταν μόνο εσωτερικά και τα στελέχη τους αφιέρωναν λίγο από το χρόνο τους στο σχεδιασμό αυτό.

Στη δεύτερη φάση, αυτή του Μακροπρόθεσμου Σχεδιασμού (Forecast Based Planning), οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους αρχίζουν να ασχολούνται περισσότερο με την πρόβλεψη του μέλλοντος της επιχείρησής τους. Ο σχεδιασμός σε αυτήν τη φάση καλύπτει διάστημα τριών με πέντε ετών και βασίζεται σε ιστορικά στοιχεία της εταιρείας. Μάλιστα, οι προβλέψεις για το μέλλον γίνονται βάσει της υπόθεσης ότι οι τάσεις που επικρατούν μέχρι σήμερα θα συνεχίσουν να ισχύουν και στο μέλλον.

Η τρίτη φάση, ο λεγόμενος Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning), είναι αυτή όπου οι επιχειρήσεις αρχίζουν να σκέφτονται πραγματικά στρατηγικά με το να λαμβάνουν υπόψη τους το εξωτερικό τους περιβάλλον και τους ανταγωνιστές τους και να προσπαθούν με τον σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεών τους να προσαρμοστούν στο περιβάλλον τους και να αντιμετωπίσουν τους ανταγωνιστές τους. Στη φάση αυτή, επιπλέον, η διαμόρφωση της στρατηγικής συγκεντρώνεται στα ανώτατα επίπεδα μάνατζμεντ και οι αποφάσεις διαχέονται από πάνω προς τα κάτω. Ο στρατηγικός σχεδιασμός στόχο έχει να προβλέψει τις τάσεις στην επόμενη πενταετία βασιζόμενο σε στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος, με πρώτη προτεραιότητα την προσαρμογή της επιχείρησης στις πιθανές αλλαγές αυτού.

Η τέταρτη και τελευταία φάση της εξέλιξης είναι αυτή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με τη μορφή που είναι γνωστό σήμερα. Στη φάση αυτή άνθρωποι από όλα τα επίπεδα μάνατζμεντ αρχίζουν να εμπλέκονται στη διαδικασία του σχεδιασμού και ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να σκέφτεται πια στρατηγικά για να υπάρξει επιτυχία. Η επικέντρωση της προσοχής δεν περιορίζεται μόνο στην πρόβλεψη του μέλλοντος για τα επόμενα πέντε έτη, αλλά αναπτύσσονται επίσης μία σειρά διαφορετικών σεναρίων για τις μελλοντικές εξελίξεις και στρατηγικών σχεδίων που

ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση, καθώς στις μέρες μας οι αλλαγές είναι ταχύτατες. Και στη φάση αυτή παίζει σημαντικό η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού, αλλά υπάρχει μία βασική διαφορά στο θέμα αυτό σχετικά με την προηγούμενη φάση. Η επιχείρηση πλέον δεν αρκείται στο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της αλλά βασίζεται πάνω σε αυτό και προσπαθεί να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που το επηρεάζει και δημιουργεί ο ίδιος το μέλλον του.

3.1.3. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

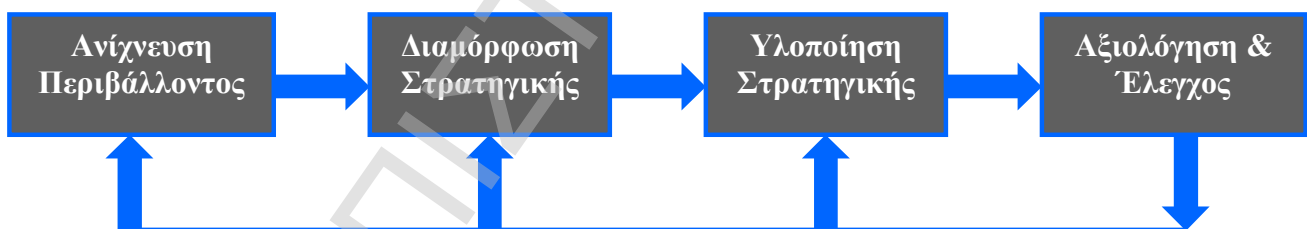
Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία είναι τα εξής (Smith, 1998):

- Η ανίχνευση του περιβάλλοντος
- Η διαμόρφωση της στρατηγικής
- Η υλοποίηση της στρατηγικής
- Η αξιολόγηση και ο έλεγχος

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τρόπο που φαίνεται στο διάγραμμα 3.1.

Διάγραμμα 3.1

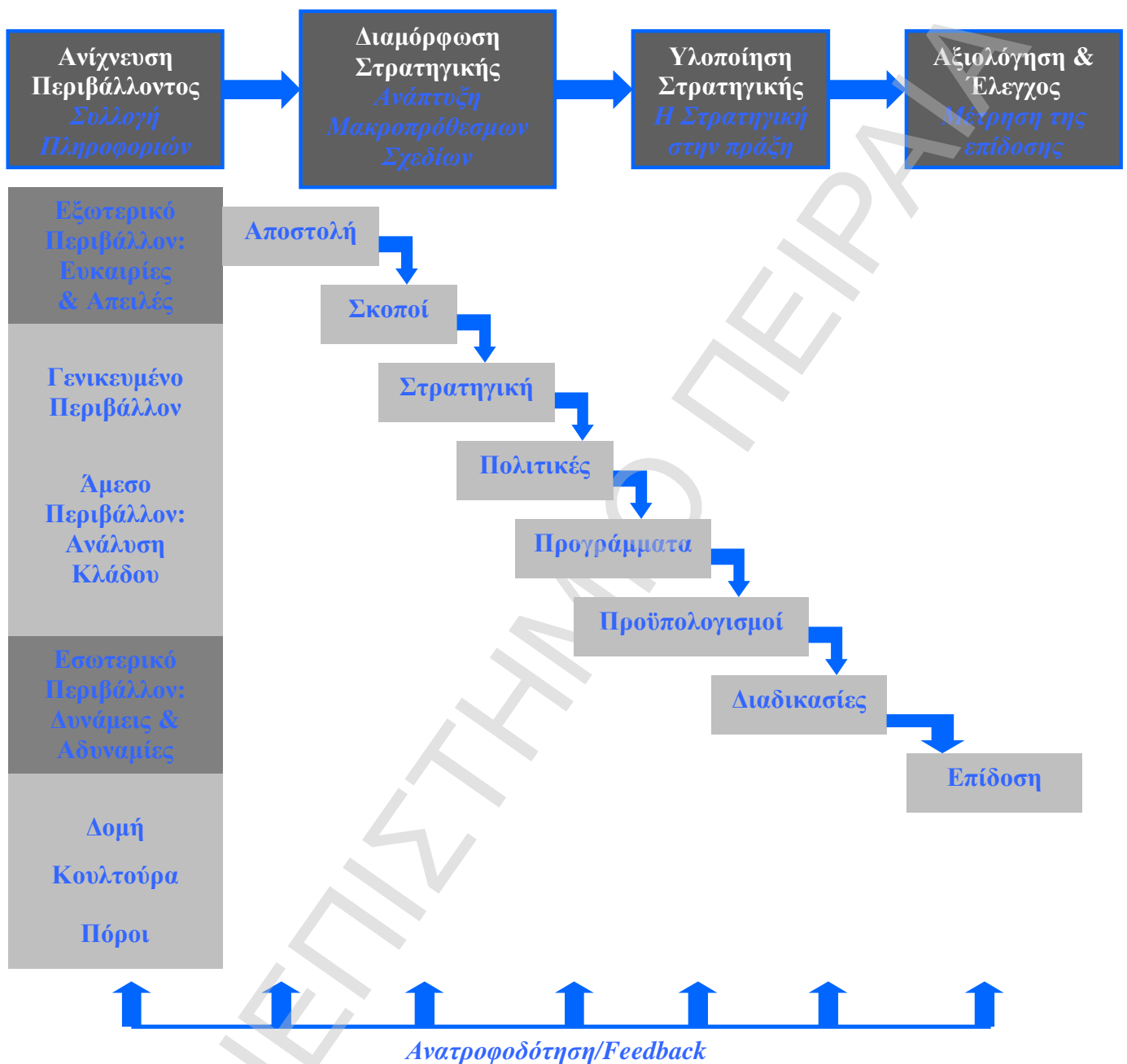
Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Προσαρμογή από Wheelen T. & Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 2006, p. 11

Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ απαρτίζεται από τα τέσσερα αυτά βασικά στοιχεία και τις αλληλεπιδράσεις τους. Το Μοντέλο αυτό αποτελεί έναν πολύ χρήσιμο οδηγό για κάθε επιχείρηση που σκέφτεται στρατηγικά και επιθυμεί να είναι επιτυχημένη. Στο διάγραμμα 3.2 παρουσιάζεται αναλυτικά το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (Strategic Management Model).

Διάγραμμα 3.2
Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



Πηγή: Προσαρμογή από Wheelen & Hunger, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 2006, p. 11

Η ανίχνευση του περιβάλλοντος έχει να κάνει με τη συλλογή πληροφοριών από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με στόχο την ανεύρεση των στρατηγικών εκείνων παραγόντων που θα καθορίσουν το μέλλον της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον απαρτίζεται από το γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον ή κλάδο και εμφανίζει ευκαιρίες και απειλές για

την επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει κάποιες μεταβλητές που βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και αυτές είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Εκεί εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τη δημιουργία μίας επιχειρησιακής αποστολής, η οποία ουσιαστικά αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας. Επιπλέον, τίθενται μακροπρόθεσμοι σκοποί, που εκφράζουν τι αποτελέσματα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός και πότε. Μερικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις όπως σε ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να εισαχθεί η επιχείρηση, ποιες δραστηριότητες να εγκαταλείψει, πώς να καταναίμει τους πόρους της, εάν είναι καλύτερα να επεκτείνει τη δυναμικότητά της ή να ακολουθήσει το δρόμο της διαποίκισης, εάν πρέπει να μπει σε διεθνείς αγορές, εάν είναι προς όφελός της μία συγχώνευση, πώς μπορεί να αποφύγει μία εχθρική εξαγορά και άλλα (David, 1997).

Η εφαρμογή της στρατηγικής είναι μια διαδικασία με την οποία οι στρατηγικές και οι πολιτικές γίνονται πράξη μέσα από την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών. Τα προγράμματα είναι οι ενέργειες που χρειάζονται ώστε να γίνει πραγματικότητα ένα πλάνο. Οι προϋπολογισμοί περιλαμβάνουν το λεπτομερές κόστος κάθε προγράμματος. Οι διαδικασίες μπορεί να είναι ένα σύστημα ή μία ακολουθία βημάτων ή τεχνικών που περιγράφουν με κάθε λεπτομέρεια πώς πρέπει να γίνει μια συγκεκριμένη εργασία. Η εφαρμογή της στρατηγικής θεωρείται το πιο δύσκολο στάδιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και αυτό γιατί συνεπάγεται την κινητοποίηση των υπαλλήλων και των στελεχών ώστε να πραγματοποιηθούν οι στρατηγικές που έχουν διαμορφωθεί και επιπλέον απαιτεί προσωπική πειθαρχία, αφοσίωση και θυσίες. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι αυτή είναι και η πιο χρήσιμη φάση αφού οι στρατηγικές που έχουν διαμορφωθεί αλλά παραμένουν απραγματοποίητες δεν εξυπηρετούν κανέναν απολύτως σκοπό.

Τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η τελική διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ στην οποία καταγράφονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και τα αποτελέσματά τους, ώστε να μπορεί να συγκριθεί η πραγματική με την επιθυμητή επίδοση. Τρεις βασικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο είναι οι εξής:

α) η επανεξέταση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που αποτελούν τη βάση της τρέχουσας στρατηγικής,

- β) η μέτρηση της επίδοσης και
- γ) οι διορθωτικές ενέργειες, όταν αυτές κρίνονται απαραίτητες.

3.1.4. Λέξεις – κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

«Στρατηγικοί» (Strategists)

Όπως ακριβώς σε κάθε στρατιωτική ομάδα υπάρχει και κάποιος στρατηγός που είναι υπεύθυνος για την έκβαση των μαχών και του πολέμου, έτσι και στις επιχειρήσεις υπάρχουν κάποιοι «στρατηγικοί» που είναι κατεξοχήν υπεύθυνοι για την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού. Οι «στρατηγικοί» αυτοί, τους οποίους μπορεί κανείς να αποκαλεί και στελέχη στρατηγικής καταλαμβάνουν διάφορες εξέχουσες θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση, όπως αυτή του ιδιοκτήτη, του προέδρου, του Chief Executive Officer (CEO), του executive director και άλλα παρόμοια. Οι υπευθυνότητες κάθε στελέχους στρατηγικής είναι φυσικά πάρα πολλές, αλλά οι Jonas, Fry και Srivastva ξεχώρισαν ως βασικότερες τις εξής τρεις: «πρώτον, τη δημιουργία συνθηκών αλλαγής στον οργανισμό, δεύτερον, το χτίσιμο της αφοσίωσης και του αισθήματος του ανήκειν σε αυτόν και τρίτον, την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ σταθερότητας και καινοτομίας».

Τα στελέχη της στρατηγικής, όπως είναι λογικό καθώς αποτελούν διαφορετικά άτομα, διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους και οι διαφορές τους αυτές αντανακλώνται στη διαμόρφωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής. Οι διαφορές τους έγκεινται στη νοοτροπία τους, τις αξίες, την ηθική, την προθυμία να αναλαμβάνουν κινδύνους, τη στάση τους απέναντι στην κοινωνική υπευθυνότητα, τη στάση τους απέναντι στο κέρδος, την έμφαση στους μακροπρόθεσμους έναντι των βραχυπρόθεσμων στόχων και το στυλ διοίκησης που ακολουθούν. Συχνά λόγω της προσωπικότητάς τους και της φιλοσοφίας τους κάποια στελέχη στρατηγικής δε δέχονται καν να συζητήσουν ορισμένα είδη στρατηγικής.

Αποστολή (Mission)

Η αποστολή είναι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης, που πιο συγκεκριμένα ορίζει ποιος ακριβώς είναι ο λόγος ύπαρξής της, το εύρος δραστηριοτήτων της και τους πελάτες στους οποίους στοχεύει και προσπαθεί να ικανοποιήσει.

Η δήλωση αποστολής (Mission Statement) είναι μία διαρκής γραπτή δήλωση του σκοπού μιας επιχείρησης που τη διακρίνει από τις άλλες παρόμοιες με αυτή επιχειρήσεις. Μία δήλωση αποστολής σε γενικές γραμμές εκφράζει την μελλοντική κατεύθυνση ενός οργανισμού. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που καταγράφουν μεγάλα κέρδη έχουν πιο ξεκάθαρες και πιο σωστά διατυπωμένες δηλώσεις αποστολής από τις εταιρείες χαμηλής κερδοφορίας.

Εξωτερικές Ευκαιρίες και Απειλές (External Opportunities and Threats)

Οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές αναφέρονται σε τάσεις και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν τη μελλοντική της πορεία. Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο περιβάλλον. Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει το τεχνολογικό, το οικονομικό, το πολιτικό – νομικό, το κοινωνικό, το δημογραφικό και το πολιτισμικό περιβάλλον εντός των οποίων δραστηριοποιείται κάθε οργανισμός. Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των ανταγωνιστών της κάθε επιχείρησης ή αλλιώς τον κλάδο της.

Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν μπορούν να ελεγχθούν από καμία επιχείρηση μεμονωμένα καθώς προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό όμως που μπορεί να κάνει κάθε επιχείρηση με τη βοήθεια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να αδράξει τις εξωτερικές ευκαιρίες και να αποφύγει τις εξωτερικές απειλές ή έστω να μειώσει την αρνητική τους επίδραση πάνω της. Βέβαια, για να μπορέσει η επιχείρηση να κατανοήσει τη στρατηγική της θέση και να εντοπίσει τις ευκαιρίες και απειλές που την αφορούν πρέπει να υιοθετήσει μια δυναμική θεώρηση και να μη βασίζεται σε στατικά στοιχεία και οικονομικές αναφορές. Αντίθετα, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης πρέπει να εξετάζουν τα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους με ένα δυναμικό τρόπο, συσχετίζοντας πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, εξετάζοντας νέες μεθόδους ανάλυσης, τμηματοποίησης της αγοράς και ορισμού των αγορών δραστηριοποίησης (Hiam, 1990).

Εσωτερικές Δυνάμεις και Αδυναμίες (Internal Strengths and Weaknesses)

Οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες προκύπτουν από ελεγχόμενες λειτουργίες εντός της επιχείρησης που μπορεί να εκτελούνται εξαιρετικά καλά ή άσχημα. Λειτουργίες από τις οποίες συχνά αναδύονται δυνάμεις και αδυναμίες είναι το management, το marketing, τα χρηματοοικονομικά, η παραγωγή, η έρευνα και η ανάπτυξη και τα πληροφοριακά συστήματα. Μια από τις βασικότερες δραστηριότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ έχει να κάνει με τη διαδικασία αναγνώρισης και αξιολόγησης των δυνάμεων και αδυναμιών στις διάφορες λειτουργίες μιας επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή βασικό στόχο έχει τη διαμόρφωση τέτοιων στρατηγικών που θα εκμεταλλεύονται τις δυνάμεις του οργανισμού για να του δώσουν πλεονέκτημα και θα προσπαθούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές αδυναμίες.

Σε κάθε περίπτωση οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με άλλους δύο παράγοντες: τους ανταγωνιστές και τους σκοπούς της επιχείρησης. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών και των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης καθώς έτσι μαθαίνει ο οργανισμός πού υπερτερεί και πού υστερεί σε σχέση με τους αντιπάλους της. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εκμεταλλευτεί τα σημεία όπου υπερτερεί και να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους ανάλογα και με τους σκοπούς που έχουν θέσει. Για παράδειγμα, μια μεγάλη κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων μπορεί να μην αποτελεί δύναμη για μια εταιρεία που έχει ως βασικό σκοπό της να μην μένει ποτέ out of stock.

Στόχοι (Goals) και Σκοποί (Objectives)

Οι στόχοι (goals) μιας επιχείρησης είναι πιο γενικοί και αφηρημένοι από τους σκοπούς της και δίνουν μία εικόνα του πού θέλει να πάει η εταιρεία στο μέλλον, αναφερόμενοι στην επίδειξη ενός μη προσδιορισμένου αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αφορά σε μία πληθώρα ζητημάτων ανάλογα με τις προτεραιότητες της επιχείρησης, όπως η επίτευξη κερδοφορίας, η αύξηση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων, η διεύρυνση των δραστηριοτήτων, η

γεωγραφική εξάπλωση, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της φήμης και άλλα παρόμοια (Kotler, 2003).

Αμέσως μετά τη διατύπωση των πιο γενικών στόχων αναπτύσσονται οι πιο συγκεκριμένοι σκοποί (objectives) της επιχείρησης σε επιχειρησιακό επίπεδο (corporate level), επιχειρηματικό επίπεδο (business divisions) και σε επίπεδο επιμέρους λειτουργικών τμημάτων (departments). Οι σκοποί μπορούν να οριστούν ως τα συγκεκριμένα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει ένας οργανισμός ώστε να εκπληρώσει τη βασική αποστολή του. Οι σκοποί δηλώνουν τι πρέπει να επιτευχθεί και έως πότε και οφείλουν να είναι προκλητικοί, μετρήσιμοι, συνεπείς, λογικοί και ξεκάθαροι. Αποτελούν βασικό συστατικό της επιτυχίας ενός οργανισμού, διότι παρέχουν την κατεύθυνση, βοηθούν στην αξιολόγηση, δημιουργούν συνέργειες, αποκαλύπτουν προτεραιότητες, επιτρέπουν το συντονισμό και δίνουν μια βάση για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, την οργάνωση, την κινητοποίηση και τον έλεγχο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Οι σκοποί μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι (long-term objectives) ή ετήσιοι (annual objectives). Οι μακροπρόθεσμοι αφορούν σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους, ενώ οι ετήσιοι καλύπτουν ένα έτος ακριβώς. Ουσιαστικά, οι ετήσιοι σκοποί είναι βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα που οι επιχειρήσεις πρέπει αρχικά να επιτύχουν για να μπορέσουν να φτάσουν και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών τους. Για το λόγο αυτό για κάθε μακροπρόθεσμο σκοπό χρειάζεται ένα σύνολο ετήσιων σκοπών. Τέλος, όπως συνάγεται εύκολα από την παραπάνω περιγραφή οι μακροπρόθεσμοι σκοποί είναι ιδιαίτερα σημαντική στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής ενώ οι ετήσιοι αφορούν περισσότερο στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Στρατηγικές (Strategies)

Οι στρατηγικές είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Thompson και Martin «οι στρατηγικές είναι οι ενέργειες που οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν, τα μονοπάτια που ακολουθούν και οι αποφάσεις που λαμβάνουν, ώστε να φτάσουν σε συγκεκριμένα σημεία και επίπεδα επιτυχίας» (Thompson & Martin, 2005). Υπάρχουν διαφόρων ειδών στρατηγικές, οι οποίες όμως θα αναλυθούν εκτενώς σε παρακάτω ενότητες.

Πολιτικές (Policies)

Οι πολιτικές (policies) παρέχουν γενικές οδηγίες και κανόνες για τη λήψη αποφάσεων με απώτερο σκοπό να υποστηριχτούν οι προσπάθειες για επίτευξη των ετήσιων σκοπών που έχουν τεθεί. Οι πολιτικές ουσιαστικά συνδέουν το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής με το στάδιο της υλοποίησής της, καθώς αφορούν σε συγκεκριμένες λειτουργικές δραστηριότητες ή τμήματα της επιχείρησης. Το περιεχόμενό τους σκιαγραφεί τις προσδοκίες ενός οργανισμού από τους υπαλλήλους και τα στελέχη της. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που έχει θέσει ως σκοπό της τη μείωση του κόστους ιατρικής περίθαλψης των εργαζομένων μπορεί να εφαρμόζει την πολιτική της απαγόρευσης του καπνίσματος στο χώρο εργασίας.

Στρατηγική σκέψη (Strategic Thinking)

Στρατηγική σκέψη (Strategic Thinking) είναι η ικανότητα της επιχείρησης και των στελεχών της να συνθέτει και να μοιράζεται την εμπειρία του παρελθόντος, να καταλαβαίνει τις ικανότητές της στο παρόν και να σχεδιάζει τους δρόμους που θα ακολουθήσει στο μέλλον.

Στρατηγική επίγνωση (Strategic Awareness)

Η στρατηγική επίγνωση (strategic awareness) αναφέρεται στην κατανόηση από τα στελέχη της επιχείρησης των εξής ζητημάτων:

- ✓ Ποιες στρατηγικές ακολουθούνται από την επιχείρηση και ποιες από τους ανταγωνιστές της.
- ✓ Πώς μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα αυτών των στρατηγικών.
- ✓ Εάν υπάρχει ανάγκη για αλλαγή μέσω της εκμετάλλευσης κάποιων ευκαιριών και εάν οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται είναι κατάλληλες.

Στρατηγική αλλαγή (Strategic Change)

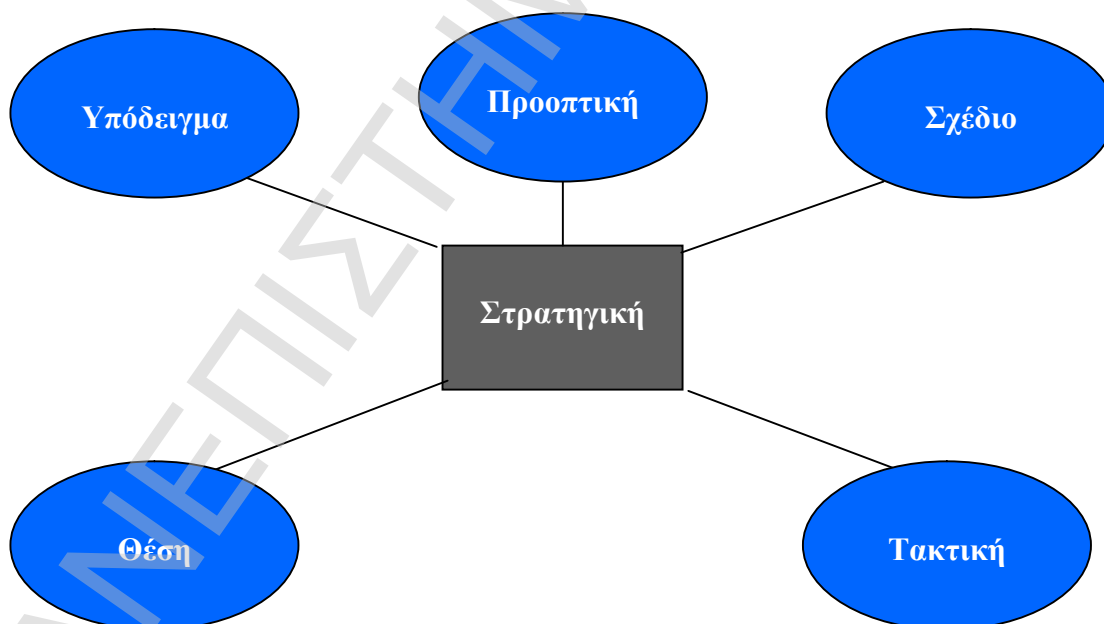
Η στρατηγική αλλαγή (strategic change) αναφέρεται στις αλλαγές που συμβαίνουν με την πάροδο του χρόνου στις στρατηγικές και τους σκοπούς ενός

οργανισμού. Οι αλλαγές αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση και την ταχύτητα κατά περίπτωση και συνεπώς μπορεί να είναι σταδιακές ή ραγδαίες και σε εξαιρετικές καταστάσεις ακόμα και επαναστατικές.

3.1.5. Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής σύμφωνα με τον Mintzberg

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg (1987) η έννοια της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και για αυτό το λόγο δε θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είναι μονοδιάστατη. Για τον αριότερο ορισμό της στρατηγικής ο Mintzberg πρότεινε τη θεώρησή της κάτω από το πρίσμα πέντε διαφορετικών διαστάσεων. Οι πέντε αυτές διαστάσεις είναι οι εξής: ως σχέδιο (plan), ως τακτική (tactic), ως υπόδειγμα (pattern), ως θέση (position) και ως προοπτική (perspective). Το διάγραμμα 3.3 απεικονίζει τις πέντε διαστάσεις της στρατηγικής.

Διάγραμμα 3.3
Οι 5 διαστάσεις της στρατηγικής κατά Mintzberg



Πηγή: Thompson J. & Martin F., "Strategic Management: Awareness and Change", 2005, p. 17

Σύμφωνα με τη διάσταση της προοπτικής (perspective) η στρατηγική είναι μόνο μια ιδέα, μια επινόηση που αποτελεί τον στρατηγικό σκοπό, την πρόθεση και

την κατεύθυνση της επιχείρησης στο μέλλον, αλλά δεν περιλαμβάνει λεπτομερώς διαμορφωμένες στρατηγικές και σκοπούς για το μέλλον. Οι λεπτομέρειες και οι ακριβείς στρατηγικές που ακολουθούνται διαμορφώνονται από τα στελέχη τη στιγμή που θα εφαρμοστούν κιάλας. Η προοπτική θεώρηση της στρατηγικής ουσιαστικά παρέχει απλά ένα γενικό πλαίσιο κατεύθυνσης που οδηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ουσιαστικά, η στρατηγική εκφράζει σε αυτή την περίπτωση την ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης ή την ιδεολογία και το όραμα των υψηλόβαθμων στελεχών της για το απώτερο μέλλον του οργανισμού.

Η διάσταση του σχεδίου (plan) εμπεριέχει επίσης μια μακροχρόνια θεώρηση των πραγμάτων. Εδώ όμως η στρατηγική είναι ένα πολύ συγκεκριμένο και λεπτομερές σχέδιο της επιχείρησης, το οποίο θέτει ακριβείς σκοπούς για το μέλλον και ορίζει και το πώς οι σκοποί αυτοί θα επιτευχθούν. Πρόκειται για μια πιο ορθολογική διάσταση από την προηγούμενη, η οποία μεταξύ των άλλων προσπαθεί να προβλέψει τις συνθήκες που θα επικρατούν στο μέλλον και να ορίσει το καλύτερο δυνατό στρατηγικό σχέδιο βάσει του οποίου ο οργανισμός θα ανταποκριθεί επιτυχώς στις συνθήκες αυτές.

Η διάσταση της τακτικής (tactic) κοιτά επίσης προς το μέλλον, αλλά σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες αυτή περιορίζεται στο άμεσο μέλλον. Η τακτική θεώρηση της στρατηγικής έχει και αυτή τη μορφή ενός σχεδίου, το οποίο όμως είναι βραχυπρόθεσμο και επικεντρώνει την προσοχή του στους ανταγωνιστές της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται η υπόθεση ότι σε ένα δυναμικό περιβάλλον οι ανταγωνιστές θα επινοούν συνεχώς νέα τεχνάσματα ώστε να αποκτήσουν πλεονέκτημα. Η επιχείρηση για να τους αντιμετωπίσει σχεδιάζει βραχυπρόθεσμες ενέργειες – τακτικές ώστε να καταφέρει να αποκτήσει εκείνη το προβάδισμα και να υπερτερεί έναντι αυτών.

Η διάσταση της θέσης (position) έχει να κάνει με το παρόν. Η στρατηγική ως θέση προσπαθεί να παγώσει το χρόνο στιγμιαία. Έχει να κάνει με αυτό που λέγεται στρατηγικό ταίριασμα (strategic fit) της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αναθεώρησης της παρούσας ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης και της διαπίστωσης του τι ακριβώς συμβαίνει στην επιχείρηση τώρα. Η βασικότερη χρησιμότητα της διάστασης της θέσης είναι ότι δίνει στα στελέχη την ευκαιρία να συνειδητοποιήσουν την πραγματική κατάσταση της εταιρείας, έτσι ώστε οι μελλοντικές αλλαγές να βασίζονται σε πραγματική γνώση και όχι σε απλές υποθέσεις.

Τέλος, η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα (pattern) δίνει έμφαση στην πρακτική έννοια της και εξετάζει τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Το γεγονός ότι προϋπάρχουν συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια δε σημαίνει απαραίτητα ότι και στην πράξη εφαρμόζονται ακριβώς οι στρατηγικές και οι τακτικές που αυτά υποδεικνύουν. Στην πραγματικότητα διάφορα γεγονότα και εξελίξεις που προκύπτουν αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προσαρμόσουν τα σχέδιά τους στις πραγματικές συνθήκες που επικρατούν. Έτσι, εφαρμόζονται στρατηγικές οι οποίες δε βασίζονται στα προσχέδια της εταιρείας αλλά αναδύονται μέσα από τα γεγονότα (emergent strategies). Για την επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να εξετάζει και να αναλύει αυτές τις αναδυόμενες ενέργειες των επιχειρήσεων, που μπορούν να αποτελέσουν ένα είδος υποδείγματος και να χρησιμοποιηθούν και ως ένας οδηγός για τη διαμόρφωση μελλοντικών σχεδίων.

3.1.6. Τα οφέλη που προκύπτουν από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Εύλογα μετά από όλα τα παραπάνω γεννιέται το ερώτημα ποια είναι η χρησιμότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για τις επιχειρήσεις και γιατί σήμερα κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή του. Στην πράξη τα οφέλη που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τις αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πολυάριθμα και διαφόρων ειδών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα οφέλη είναι τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά.

Όσο αναφορά στα οικονομικά οφέλη η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που διέπονται από τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πολύ πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, την κερδοφορία και την παραγωγικότητα. Μάλιστα, η βελτίωση αυτή προέρχεται στις περισσότερες περιπτώσεις από αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

Πολλά και ποικιλόμορφα είναι και τα μη οικονομικά οφέλη που σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πρώτα από όλα, η εταιρεία που εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιλέγει καταλληλότερες και αποτελεσματικότερες στρατηγικές, έχει μια πιο ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού της οράματος και εστιάζει περισσότερο στα ζητήματα που είναι στρατηγικά σημαντικά. Επιπλέον, κατανοεί πολύ καλύτερα το ραγδαίο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο

δραστηριοποιείται και αναγνωρίζει ευκολότερα τις εξωτερικές απειλές (Wheelen & Hunger, 2006). Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η επιχειρήσεις με στρατηγικό προσανατολισμό αντιλαμβάνονται καλύτερα τις στρατηγικές των ανταγωνιστών τους και έχουν μειωμένη αντίσταση στην αλλαγή, καθώς την αντιμετωπίζουν ως ευκαιρία και όχι ως απειλή.

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ όταν επικοινωνηθεί σωστά σε όλα τα επίπεδα και όλα τα άτομα που απαρτίζουν μια επιχείρηση μπορεί να αποτελέσει κι ένα εξαιρετικό εργαλείο αφοσίωσης (commitment) και ενδυνάμωσης (empowerment) του ανθρώπινου δυναμικού της (David, 1997). Όταν τα ανώτατα στελέχη εμπλέκουν τα μεσαία και κατώτερα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους γενικά στη διαδικασία της χάραξης της στρατηγικής, τότε τους κάνουν να αισθάνονται ένα αναπόσπαστο και σημαντικό κομμάτι της και συνακόλουθα ενισχύεται η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση. Επιπλέον, όταν όλα τα άτομα γνωρίζουν με λεπτομέρειες τι ακριβώς κάνει η επιχείρηση και γιατί καθώς και το πώς συνδέεται η ανταμοιβή τους με την επίδοση του οργανισμού, τότε ενδυναμώνονται και ενισχύεται η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητά τους.

Ο Greenley (1987) πιστεύει ότι συνολικά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- Ø Επιτρέπει την αναγνώριση, ιεράρχηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Ø Παρέχει μία αντικειμενική θεώρηση των διοικητικών προβλημάτων.
- Ø Αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων.
- Ø Ελαχιστοποιεί τις επιπτώσεις των αντίξοων συνθηκών και αλλαγών.
- Ø Επιτρέπει σημαντικές αποφάσεις που υποστηρίζουν καλύτερα τους σκοπούς που έχουν τεθεί.
- Ø Οδηγεί σε πιο αποτελεσματική διανομή του χρόνου και των πόρων στις ευκαιρίες που εντοπίζονται.
- Ø Απαιτεί τη διάθεση λιγότερου χρόνου και πόρων για τη διόρθωση λανθασμένων αποφάσεων.
- Ø Αποτελεί ένα πλαίσιο για την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.
- Ø Βοηθά στη συγχώνευση της συμπεριφοράς του κάθε ατόμου στον οργανισμό σε μια συνολική προσπάθεια.

- Ø Παρέχει μια βάση για τον ξεκάθαρο καθορισμό των καθηκόντων των ατόμων.
- Ø Ενθαρρύνει τη σκέψη για το μέλλον.
- Ø Δημιουργεί μια θετική νοοτροπία απέναντι στην αλλαγή.
- Ø Χαρίζει ένα βαθμό πειθαρχίας και επισημότητας στη διοίκηση μιας επιχείρησης.

3.2. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.2.1. Διακρίσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τις απειλές που την επηρεάζουν. Κάθε επιχείρηση δραστηριοποιείται σε δύο επιμέρους εξωτερικά περιβάλλοντα.

Από τη μία, υπάρχει το γενικευμένο ή μάκρο – περιβάλλον (general environment) το οποίο αποτελείται από κάποιες γενικές δυνάμεις που επηρεάζουν ανεξαιρέτως όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, το μάκρο – περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις εξής επιμέρους διαστάσεις: την πολιτική-νομική διάσταση (Political-Legal), την οικονομική (Economic), την κοινωνικοπολιτιστική (Sociocultural) και την τεχνολογική (Technological). Για τη διερεύνηση αυτών των παραγόντων του εξωτερικού μάκρο-περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST το όνομα της οποίας προέρχεται από τα αρχικά των βασικότερων διαστάσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Από την άλλη, υπάρχει το άμεσο ή μικρο – περιβάλλον της επιχείρησης (task environment) το οποίο αναφέρεται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αυτό ανήκουν οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα εργατικά συνδικάτα, οι τοπικές κοινότητες και οι λοιπές ομάδες ενδιαφερόμενων για την επιχείρηση. Για τη διερεύνηση του κλαδικού περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο αναλύσεις, οι οποίες θα παρουσιαστούν εκτενώς και παρακάτω. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter και η ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups).

3.2.2. Ανάλυση PEST

Η PEST ανάλυση είναι ένα εργαλείο διερεύνησης του μάκρο εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Πρόκειται για ένα απλό υπόδειγμα που ουσιαστικά κατηγοριοποιεί τους παράγοντες του περιβάλλοντος βάσει τεσσάρων διαστάσεων: της πολιτικής-νομικής, της οικονομικής, της κοινωνικοπολιτιστικής και της τεχνολογικής (David, 1997).

Στην *πολιτική-νομική διάσταση* περιλαμβάνονται οι παράγοντες που σχετίζονται με τις πολιτικές συνθήκες, τις κυβερνήσεις και τις νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες μπορεί να έχουν επιρροή πάνω σε μια επιχείρηση. Παράγοντες όπως η πολιτική κατάσταση μιας χώρας, η ύπαρξη ή όχι πολιτικής αστάθειας, οι νόμοι και τα διατάγματα που αναφέρονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι κυβερνήσεις και τα άτομα που της αποτελούν αλλά και οι πολιτικές και ιδεολογίες που επικρατούν σε άλλες χώρες του διεθνούς σκηνικού μπορούν να είναι αιτία ευκαιριών ή απειλών για μια επιχείρηση.

Για παράδειγμα, η θεσμοθέτηση αυστηρότερων κανόνων σχετικά με την εκπομπή ρύπων από μια κυβέρνηση μπορεί να αποτελέσει απειλή για τη συνέχιση της λειτουργίας ενός εργοστασίου στο μέλλον. Από την άλλη, η ύπαρξη πολιτικής σταθερότητας σε μια χώρα μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να καθιερωθεί έως ένας ασφαλής προορισμός.

Στην *οικονομική διάσταση* εξετάζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες της μικρο και μάκρο οικονομίας τόσο της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση όσο και παγκοσμίως. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι ο ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, το εθνικό εισόδημα, το ΑΕΠ, οι φορολογικοί συντελεστές, ο πληθωρισμός, το ποσοστό ανεργίας, το ύψος των μισθών, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, τα επιτόκια, η προσφορά χρήματος και άλλα παρόμοια.

Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί καθώς μπορούν να επηρεάσουν πολύ σημαντικά την επιχείρηση στο μέλλον τόσο θετικά, δημιουργώντας ευκαιρίες για αυτήν, όσο και αρνητικά όταν αποτελούν απειλή. Για παράδειγμα, η θεσμοθέτηση χαμηλότερων φορολογικών συντελεστών επί των κερδών των επιχειρήσεων μπορεί να αποτελέσει μία ευκαιρία για υψηλότερη καθαρή κερδοφορία. Από την άλλη, μία υπερτίμηση του ευρώ έναντι του δολαρίου μπορεί να αποτελέσει απειλή για μία τουριστική επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε κάποια χώρα εντός της ευρωζώνης.

Στην *κοινωνικοπολιτιστική διάσταση* καταγράφονται οι κοινωνικές, πολιτιστικές και δημογραφικές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν μια επιχείρηση. Επιπλέον, περιλαμβάνονται εδώ και οι τάσεις που επικρατούν κάθε εποχή και συχνά καθορίζουν την καταναλωτική συμπεριφορά. Σημαντικοί κοινωνικοπολιτιστικοί παράγοντες έχουν να κάνουν με τη δομή της οικογένειας, το επίπεδο της εκπαίδευσης των ατόμων, τη στάση των ανθρώπων απέναντι στη ζωή, τα επίπεδα της εγκληματικότητας και άλλα παρόμοια. Επιπλέον, στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται τα ήθη, τα έθιμα και οι κανόνες της κοινωνίας αλλά και κάποια δημογραφικά στοιχεία, όπως η ηλικιακή διάρθρωση του πληθυσμού, ο μέσος όρος ζωής, ο αριθμός των γεννήσεων και άλλα παρόμοια.

Τέλος, στην τεχνολογική διάσταση περιλαμβάνονται όλες οι τεχνολογικές αλλαγές και ανακαλύψεις, που συχνά είναι και επαναστατικές, οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τις επιχειρήσεις. Μάλιστα, οι τεχνολογικές εξελίξεις αποτελούν ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που τις ενσωματώνουν άμεσα και μπορούν να τους προσδώσουν ένα σημαντικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ταυτόχρονα αποτελούν απειλή στην περίπτωση που μία επιχείρηση αργήσει να τις ενσωματώσει ή ακόμα χειρότερα δεν τις ακολουθήσει καθόλου.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται συνοπτικά οι τέσσερις διαστάσεις του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος και οι παράγοντες που ανήκουν σε κάθε διάσταση. Στον πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι διαστάσεις αυτές στα πλαίσια του εγχώριου περιβάλλοντος και στον πίνακα 3.2 οι διαστάσεις στα πλαίσια του παγκοσμίου περιβάλλοντος.

Πίνακας 3.1

Οι βασικές μεταβλητές του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

Οικονομική Διάσταση	Τεχνολογική Διάσταση	Πολιτική-νομική Διάσταση	Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση
Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν	Συνολική εθνική δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη	Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων	Αλλαγές στον τρόπο ζωής
Ύψος επιτοκίων	Συνολική βιομηχανική δαπάνη για Έρευνα & Ανάπτυξη	Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος	Προσδοκίες καριέρας
Προσφορά Χρήματος	Εστίαση στις τεχνολογικές προσπάθειες	Φορολογικό δίκαιο	Δραστηριοποίηση των καταναλωτών
Δείκτης Πληθωρισμού	Προστασία ευρεσιτεχνιών	Ειδικά κίνητρα	Δομή οικογένειας
Επίπεδα Ανεργίας	Νέα προϊόντα	Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου	Ρυθμός πληθυσμιακής αύξησης
Έλεγχοι μισθών/τιμών	Βελτίωση της παραγωγικότητας λόγω αυτοματισμού	Νοοτροπία απέναντι στις ξένες εταιρείες	Ηλικιακή διάρθρωση πληθυσμού
Υποτίμηση/Ανατίμηση	Νέοι τρόποι μεταφοράς της τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά	Νομοθεσία προσλήψεων – προαγωγών	Γεωγραφική κατανομή πληθυσμού
Διαθεσιμότητα και Κόστος Ενέργειας	Διείδυση του Internet	Σταθερότητα κυβέρνησης	Διάρκεια ζωής
Διαθέσιμο Εισόδημα	Τηλεπικοινωνιακές Υποδομές	Κανονισμοί για outsourcing	Ποσοστά γεννήσεων
Συναλλαγματικές αγορές	Εξέλιξη Πληροφοριακών Συστημάτων		Επίπεδο εκπαίδευσης

Πηγή: Wheelen T. & Hunger D, "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 2006, p.

Πίνακας 3.2

Οι βασικές μεταβλητές του παγκόσμιου εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

Οικονομική Διάσταση	Τεχνολογική Διάσταση	Πολιτική-νομική Διάσταση	Κοινωνικοπολιτιστική Διάσταση
Οικονομική ανάπτυξη	Κανονισμοί στη μεταφορά τεχνολογίας	Μορφή της κυβέρνησης	Ήθη, έθιμα, αξίες
Κατά κεφαλήν εισόδημα	Διαθεσιμότητα/Κόστος Ενέργειας	Πολιτική ιδεολογία	Γλώσσα
Οικονομικό κλίμα	Διαθεσιμότητα φυσικών πόρων	Φορολογικό δίκαιο	Δημογραφικά στοιχεία
Τάσεις ΑΕΠ	Δίκτυο μεταφορών	Σταθερότητα κυβέρνησης	Προσδόκιμα ζωής
Νομισματικές πολιτικές	Επίπεδο ικανοτήτων εργατικού δυναμικού	Νοοτροπία της κυβέρνησης απέναντι σε ξένες επιχειρήσεις	Κοινωνικοί Οργανισμοί
Επίπεδα ανεργίας	Προστασία ευρεσιτεχνιών/εμπορικών σημάτων	Κανονισμοί για την ξένη ιδιοκτησία παγίων	Σύμβολα status
Συναλλαγματικές ισοτιμίες	Διείσδυση του Internet	Δύναμη αντιπολίτευσης	Τρόπος ζωής
Επίπεδα μισθών	Τηλεπικοινωνιακές Υποδομές	Κανονισμοί εμπορίου	Θρησκευτικές πεποιθήσεις
Φύση ανταγωνισμού	Εξέλιξη Πληροφοριακών Συστημάτων	Ύπαρξη προστατευτισμού	Νοοτροπία απέναντι στους αλλοδαπούς
Συμμετοχή σε οικονομικούς Οργανισμούς (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση)		Εξωτερικές πολιτικές	Μορφωτικό επίπεδο
Συμμετοχή στον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (World Trade Organization)		Τρομοκρατική δραστηριότητα	Ανθρώπινα δικαιώματα
Ικανότητα outsourcing		Νομικό σύστημα	Ενδιαφέρον για την προστασία του περιβάλλοντος

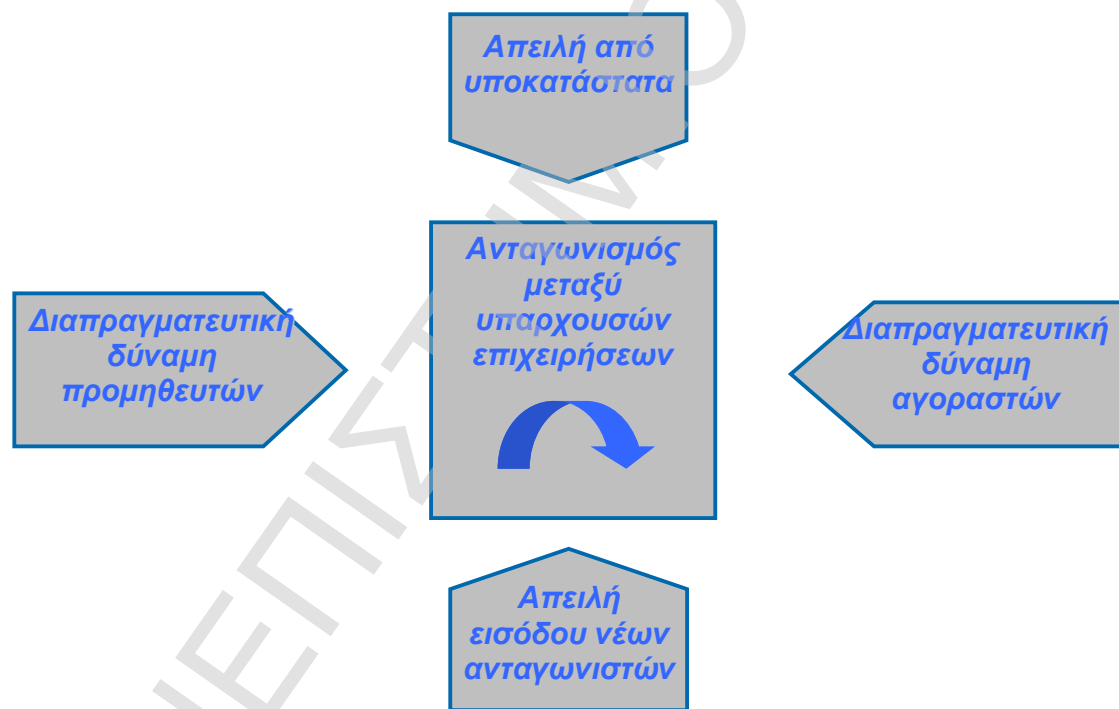
Πηγή: Wheelen T. & Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 2006, p. 78

3.2.3. Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter

Η πρώτη και βασικότερη μεταβλητή που καθορίζει την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει. Επομένως, η ανίχνευση του κλαδικού της περιβάλλοντος είναι εξαιρετικά σημαντική και ένα

εξαιρετικό εργαλείο είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που ανέπτυξε ο Porter. Σύμφωνα με τον Porter σε οποιοδήποτε κλάδο, είτε είναι εγχώριος είτε διεθνής, είτε παράγει προϊόντα είτε παρέχει υπηρεσίες, η ένταση του ανταγωνισμού και η ελκυστικότητά του προσδιορίζονται από την ένταση και την αλληλεπίδραση των εξής πέντε παραγόντων: την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, την απειλή από υποκατάστατα, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων (Porter, 1985). Στο διάγραμμα 3.4 απεικονίζονται οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείγματος του Porter.

Διάγραμμα 3.4
Το υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter



Πηγή: Michael E. Porter, "Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance", The Free Press, 1985, p. 5

Η συλλογική δύναμη των πέντε παραπάνω δυνάμεων καθορίζει την ικανότητα των επιχειρήσεων ενός κλάδου να κερδίζουν αποδόσεις επί των επενδυμένων κεφαλαίων μεγαλύτερες από το κόστος των κεφαλαίων αυτών. Η ένταση των δυνάμεων διαφέρει από κλάδο σε κλάδο και μπορεί να μεταβάλλεται και εντός του

ίδιου κλάδου καθώς αυτός εξελίσσεται. Συνεπώς, δεν έχουν όλοι οι κλάδοι τα ίδια περιθώρια κερδοφορίας. Πιο συγκεκριμένα, σε κλάδους όπου οι πέντε δυνάμεις είναι ευνοϊκές πολλές ανταγωνιστικές εταιρείες απολαμβάνουν υψηλές αποδόσεις. Αντίθετα, σε κλάδους όπου μία ή περισσότερες δυνάμεις ασκούν έντονη πίεση λίγες επιχειρήσεις απολαμβάνουν υψηλά κέρδη.

Αμέσως παρακάτω θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι πέντε δυνάμεις του Porter. Σε κάθε δύναμη θα παρουσιαστούν τα επιμέρους εκείνα στοιχεία που καθορίζουν την έντασή της σε έναν κλάδο.

3.2.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι εμποδίων εισόδου (entry barriers) και από την αντίδραση που θα έχουν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές. Τα εμπόδια εισόδου είναι κάποιοι φραγμοί που δυσκολεύουν μια επιχείρηση να μπει σε έναν κλάδο. Πιθανά εμπόδια εισόδου, που όταν υπάρχουν μειώνουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, είναι τα εξής (Thompson & Martin, 2005):

Ø **Οικονομίες κλίμακας:** σε κάποιους κλάδους όπου έχει σημασία ο όγκος της παραγωγής υπάρχουν επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει οικονομίες κλίμακας και απολαμβάνουν τα κοστολογικά τους πλεονεκτήματα. Στην περίπτωση αυτή, οι νεοεισαχθείσες επιχειρήσεις ξεκινούν με ένα μειονέκτημα καθώς δεν έχουν προλάβει να φτάσουν σε μεγάλους όγκους παραγωγής και δεν μπορούν να ανταγωνιστούν κοστολογικά τις επιχειρήσεις που ήδη εκμεταλλεύονται τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας.

Ø **Διαφοροποίηση προϊόντων:** σε έναν κλάδο μπορεί να υπάρχουν πραγματικά ή αντιληπτά διαφοροποιημένα προϊόντα αλλά μπορεί να υπάρχουν και ομοιογενή. Η ύπαρξη έντονα διαφοροποιημένων προϊόντων που θεωρούνται μοναδικά και αναντικατάστατα στο μυαλό των καταναλωτών μπορεί να αποτελέσουν υψηλά εμπόδια εισόδου.

Ø **Κόστος αντικατάστασης (switching cost):** το κόστος αυτό έχει να κάνει με τους πελάτες των επιχειρήσεων του κλάδου και μπορεί να προκύψει εάν κάποιος πελάτης αντικαταστήσει την επιχείρηση από την οποία αγόραζε μέχρι τώρα με μία νεοεισαχθείσα. Το κόστος αυτό μπορεί να

είναι ποικίλων ειδών εκτός από οικονομικό, όπως π.χ. η απώλεια της εμπειρίας που διέθετε μια επιχείρηση στον πελάτη, η απώλεια της συνέπειας ή του υψηλού επιπέδου εξυπηρέτησης μετά την πώληση και άλλα παρόμοια. Όσο πιο διαφοροποιημένο είναι ένα προϊόν και όσο μεγαλύτερο το κόστος αντικατάστασης για τους πελάτες της επιχείρησης που το παράγει, τόσο πιο υψηλά είναι τα εμπόδια εισόδου στον κλάδο.

- Ø **Απαιτήσεις κεφαλαίων:** το ύψος των κεφαλαίων που απαιτείται να επενδυθούν για να μπορέσει να μπει σε έναν κλάδο μία επιχείρηση μπορεί να αποτελεί εμπόδιο εισόδου, ειδικά όταν είναι εξαιρετικά υψηλό.
- Ø **Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:** ο έλεγχος των καναλιών διανομής από κάποιες επιχειρήσεις του κλάδου μπορεί επίσης να αποτελεί εμπόδιο εισόδου. Ο έλεγχος αυτός μπορεί να επιτευχθεί είτε με κάθετη ολοκλήρωση κάποιων εταιρειών ώστε να κατέχουν κάποια κανάλια διανομής, είτε με τη σύναψη ισχυρών συνεργασιών και συμφωνιών επιχειρήσεων του κλάδου με τους κατόχους των καναλιών διανομής, οι οποίες λόγω αμοιβαίων συμφερόντων είναι δύσκολο να αρθούν.
- Ø **Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος:** τα πλεονεκτήματα αυτά είναι παράγοντες οι οποίοι προσδίδουν αξία σε μία επιχείρηση του κλάδου και δεν μπορούν να αντιγραφούν εύκολα από τις νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Τέτοια μπορεί να είναι η καμπύλη εμπειρίας, η πρόσβαση σε κάποιες σημαντικές πρώτες ύλες και η γνώση σχεδιασμού προϊόντων σε χαμηλό κόστος.
- Ø **Κυβερνητικές πολιτικές:** οι κυβερνήσεις μπορούν να θέσουν εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο απαγορεύοντας με τη θέσπιση ειδικών νόμων την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- Ø **Αναμενόμενη αντίδραση από τον ανταγωνισμό:** η πιθανότητα έντονης αντίδρασης από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και η πιθανή κήρυξη πολέμου (με πόλεμο τιμών, έντονη διαφήμιση κ.τ.λ.) σε μία νεοεισερχόμενη επιχείρηση, μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα εισόδου στον κλάδο αυτό.

3.2.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων

Οι εταιρείες δραστηριοποιούνται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι κινήσεις της μιας δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητες από τις κινήσεις της άλλης. Στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και τα κέρδη τους οι επιχειρήσεις παρακολουθούν τις κινήσεις των ανταγωνιστών τους και απαντούν ανάλογα όταν χρειάζεται. Η ένταση του ανταγωνισμού που εκδηλώνεται μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων ενός κλάδου εξαρτάται από τους εξής παράγοντες:

- Ø **Αριθμός ανταγωνιστών:** η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών που σηματοδοτούν μία κορεσμένη αγορά συχνά συνεπάγεται και αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού, ώστε όλοι να κερδίσουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι της πίτσας.
- Ø **Ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς:** η ύπαρξη ενός χαμηλού ρυθμού ανάπτυξης μιας αγοράς αφήνει λίγα περιθώρια για αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης. Ο μόνος τρόπος για να αυξήσει μία επιχείρηση ενός τέτοιου κλάδου το μερίδιο αγοράς της είναι να ασκήσει πίεση στους ανταγωνιστές της, ώστε να τους αποσπάσει μερίδιο αγοράς. Συνεπώς, ένας βραδύς ρυθμός ανάπτυξης συνεπάγεται και έντονο ανταγωνισμό εντός του κλάδου.
- Ø **Διαφοροποίηση προϊόντων:** όταν δεν υπάρχει μεγάλος βαθμός διαφοροποίησης των προσφερόμενων προϊόντων, οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να τα αντικαταστήσουν εύκολα με ανταγωνιστικά και αποτέλεσμα αυτού είναι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού κυρίως μέσω πολέμων τιμών.
- Ø **Ύψος σταθερού κόστους:** όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από υψηλό σταθερό κόστος συγκρινόμενο και με το μεταβλητό, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν λειτουργούν με υψηλό νεκρό σημείο. Συνεπώς, τα κέρδη τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τους όγκους των πωλήσεων και ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται για την απόσπαση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.
- Ø **Πλεονάζουσα δυναμικότητα:** όταν κάποιες επιχειρήσεις ενός κλάδου διαθέτουν πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα, η οποία παραμένει ανεκμετάλλευτη είναι πιθανόν να διεκδικήσουν μεγαλύτερο μερίδιο

αγοράς, για να διαθέσουν εκεί τα προϊόντα της επιπλέον δυναμικότητας τους και μάλιστα σε χαμηλότερες τιμές από τον ανταγωνισμό.

Ø **Υπαρξη εμποδίων εξόδου:** την ένταση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο μπορεί να εντείνουν και τα υψηλά εμπόδια εξόδου, τα οποία μπορεί να είναι τόσο οικονομικής φύσεως, όπως π.χ. οι μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό που μπορεί να έχει κάνει μία εταιρεία, όσο και συναισθηματικής φύσεως, όπως π.χ. η μακρόχρονη πορεία μιας επιχείρησης σε έναν κλάδο μπορεί να έχει δημιουργήσει «συναισθηματική» σχέση με τους πελάτες της.

Παρά το γεγονός ότι τα εμπόδια εξόδου και εισόδου που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι δύο τελείως διαφορετικοί παράγοντες, η συνδυασμένη ανάλυση του επιπέδου τους είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για την ανάλυση ενός κλάδου. Υποθέτοντας ότι τα εμπόδια εισόδου μπορεί να είναι είτε υψηλά (high) είτε χαμηλά (low) προκύπτει η ακόλουθη μήτρα (Διάγραμμα 3.5), η οποία καταδεικνύει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς εμποδίων εισόδου και εξόδου που μπορεί να υπάρχουν σε έναν κλάδο και σε κάθε περίπτωση καταδεικνύει το τι συνεπάγεται αυτός ο συνδυασμός σε όρους κερδοφορίας (Wheelen & Hunger, 2006).

Διάγραμμα 3.5

		Εμπόδια Εξόδου	
		Χαμηλά	Υψηλά
Εμπόδια Εισόδου	Χαμηλά	<i>Χαμηλά, σταθερά κέρδη</i>	<i>Χαμηλά, κέρδη που περιλαμβάνουν κίνδυνο</i>
	Υψηλά	<i>Υψηλά, σταθερά κέρδη</i>	<i>Υψηλά, κέρδη που περιλαμβάνουν κίνδυνο</i>

Προσαρμογή από: Wheelen T. & Hunger D., “Concepts in Strategic Management and Business Policy”, 2006, p. 22

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα η καλύτερη περίπτωση για τις επιχειρήσεις ενός κλάδου είναι να υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου και χαμηλά εμπόδια εξόδου, κατάσταση που εξασφαλίζει υψηλά και σταθερά κέρδη. Σε αυτήν την περίπτωση η είσοδος νέων ανταγωνιστών αποτρέπεται και οι μη επιτυχημένες επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον κλάδο.

Στην περίπτωση που τα εμπόδια εισόδου και τα εμπόδια εξόδου είναι και τα δύο υψηλά, τα περιθώρια κερδοφορίας είναι μεγάλα αλλά συνήθως συνοδεύονται από υψηλά επίπεδα κινδύνου. Παρά το γεγονός ότι η είσοδος νέων ανταγωνιστών αποτρέπεται, οι μη επιτυχημένες επιχειρήσεις δεν μπορούν να βγουν από τον κλάδο και δημιουργούν ανταγωνιστικές πιέσεις για να επιβιώσουν.

Η περίπτωση των χαμηλών εμποδίων εισόδου και εξόδου δεν είναι σε καμία περίπτωση ενθουσιώδης για τις επιχειρήσεις, καθώς προσφέρει χαμηλά αλλά ταυτόχρονα σταθερά κέρδη. Ωστόσο, η χειρότερη περίπτωση είναι αυτή στην οποία υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου και υψηλά εμπόδια εξόδου, αφού ένας τέτοιος κλάδος συνεπάγεται χαμηλά κέρδη που μάλιστα εμπεριέχουν υψηλά επίπεδα κινδύνου.

3.2.3.3. Απειλή από υποκατάστατα

Υποκατάστατα είναι τα προϊόντα τα οποία φαίνεται να είναι διαφορετικά μεταξύ τους αλλά κατ' ουσία ικανοποιούν την ίδια ανάγκη. Η επίδραση των υποκατάστατων προϊόντων στις επιχειρήσεις ενός κλάδου καθορίζεται από τους εξής παράγοντες:

Ø **Υπαρξη ή όχι «κοντινών» υποκατάστατων:** εάν τα υποκατάστατα που υπάρχουν ικανοποιούν εξίσου καλά ή και καλύτερα από τα προϊόντα μιας επιχείρησης την ανάγκη για την οποία προορίζονται, τότε η απειλή από αυτά είναι μεγάλη.

Ø **Επίδραση της τιμής:** η ύπαρξη υποκατάστατων θέτει ένα όριο στις τιμές που μπορούν οι επιχειρήσεις να πωλούν τα προϊόντα τους. Συνεπώς, εάν μία επιχείρηση πουλά τα προϊόντα της σε τιμές υψηλότερες των υποκατάστατων η απειλή από τα τελευταία είναι αρκετά μεγάλη.

Ø **Τάση των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα και κόστος αλλαγής:** ακόμη ένας παράγοντας που καθορίζει το μέγεθος της απειλής από τα υποκατάστατα είναι η τάση που έχουν οι καταναλωτές να δοκιμάσουν

υποκατάστατα προϊόντα. Όπως είναι λογικό όσο μεγαλύτερη είναι η τάση αυτή τόσο μεγαλύτερη είναι και η απειλή. Ωστόσο, η τάση των καταναλωτών για στροφή σε υποκατάστατα προϊόντα θα πρέπει να εξεταστεί και σε συνάρτηση με το κόστος αλλαγής (switching cost) που συνεπάγεται κάτι τέτοιο για αυτούς. Όσο μεγαλύτερο είναι το κόστος αυτό τόσο μικρότερη είναι και η προθυμία των καταναλωτών να στραφούν σε υποκατάστατα.

3.2.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Οι αγοραστές επηρεάζουν έναν κλάδο μέσα από τις πιέσεις που ασκούν για μείωση των τιμών και για υψηλότερη ποιότητα. Οι παράγοντες που καθορίζουν το μέγεθος της διαπραγματευτικής τους δύναμης μπορούν να συνοψιστούν στους εξής:

- Ø **Μέγεθος αγοραστή και βαθμός συγκέντρωσης:** όσο μεγαλύτερος είναι ένας αγοραστής ή όσο αυξάνεται η συγκέντρωση των αγοραστών τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Ø **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω:** η ύπαρξη δυνατότητας κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ενός αγοραστή, μέσω εξαγοράς κάποιου προμηθευτή συνεπάγεται μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- Ø **Κόστος αλλαγής (switching cost) και ύπαρξη υποκατάστατων:** όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ μεγάλο για τον αγοραστή και δεν υπάρχουν «κοντινά» υποκατάστατα, τότε αμβλύνεται η διαπραγματευτική δύναμη του τελευταίου.
- Ø **Πληροφόρηση αγοραστή:** όταν ο αγοραστής είναι καλά ενημερωμένος σχετικά με τις διαθέσιμες επιχειρήσεις του κλάδου, τότε μπορεί και διαπραγματεύεται με ευνοϊκότερους όρους για αυτόν.
- Ø **Το ποσοστό που αντιπροσωπεύει το κόστος του προϊόντος στο σύνολο των αγορών ενός ατόμου:** όταν το ποσοστό αυτό είναι μεγάλο ο αγοραστής διαπραγματεύεται περισσότερο την τελική αγορά του και κάνει μια εκτενή έρευνα αγοράς για να εντοπίσει τον καλύτερο προμηθευτή για αυτόν.
- Ø **Διαφοροποίηση του προϊόντος:** όταν το προϊόν είναι τυποποιημένο ή αδιαφοροποίητο, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών αυξάνεται

καθώς μπορούν να επιλέξουν μεταξύ πολλών προμηθευτών που ουσιαστικά προσφέρουν ακριβώς το ίδιο πράγμα και συνεπώς όλα κρίνονται βάσει τιμής.

3.2.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Οι προμηθευτές με τη συμπεριφορά τους μπορούν να συρρικνώσουν τα κέρδη ενός κλάδου ή και να ωφελήσουν εξαιρετικά μια επιχείρηση που έχει καταφέρει να ελέγχει τις πηγές των προμηθειών της. Οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι οι εξής:

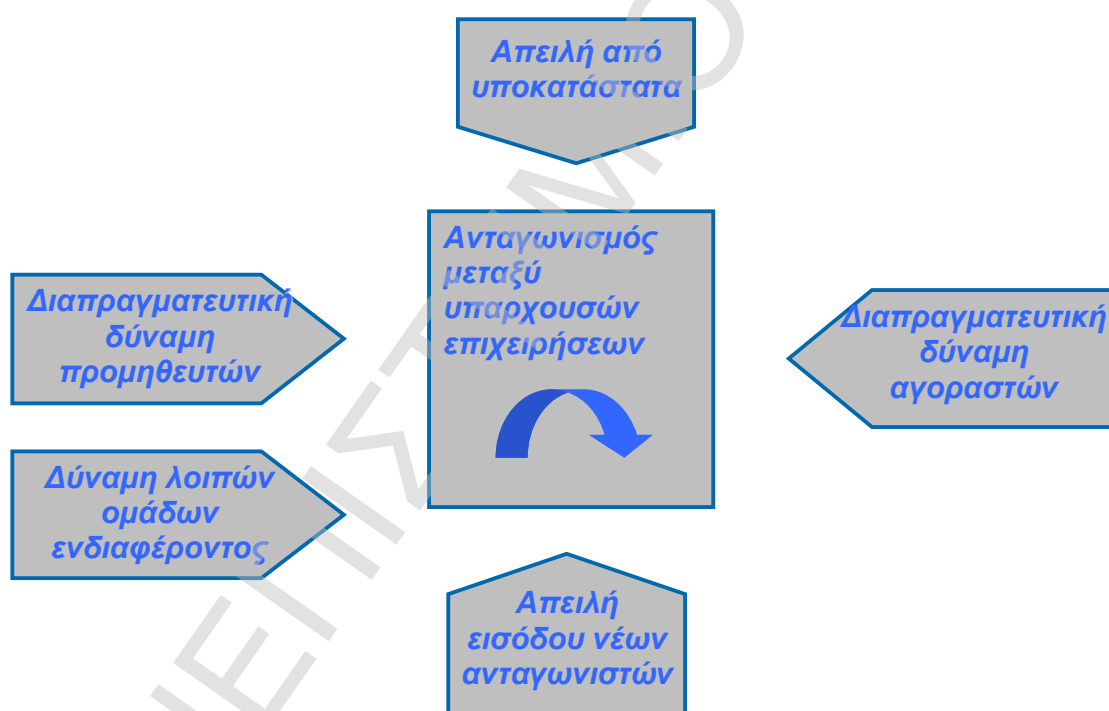
- Ø **Ο αριθμός και ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών:** όσο λιγότεροι και όσο πιο συγκεντρωμένοι είναι οι προμηθευτές τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- Ø **Ο βαθμός σημαντικότητας ενός αγοραστή:** στην περίπτωση που υπάρχει κάποιος αγοραστής που αγοράζει ένα μεγάλο μέρος της παραγωγής των προμηθευτών και συνεπώς είναι πολύ σημαντικός για αυτούς, η δύναμή τους περιορίζεται.
- Ø **Η ύπαρξη διαφοροποίησης:** εάν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα και όχι ομοιογενή η δυνατότητα διαπραγματεύσεων υπέρ τους αυξάνεται περαιτέρω.
- Ø **Η διαθεσιμότητα υποκατάστατων:** η ύπαρξη ή όχι υποκατάστατων και μάλιστα αντάξιων με τα προϊόντα των προμηθευτών είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας καθορισμού της δύναμής τους.
- Ø **Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών προς τα εμπρός:** η ύπαρξη μιας τέτοιας δυνατότητας για τους προμηθευτές αποτελεί απειλή για τους πελάτες τους, των οποίων μπορούν να γίνουν ανταγωνιστές και συνεπώς τους ενδυναμώνει.

3.2.4. Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter: μία έκκτη δύναμη

Με το πέρασμα των χρόνων το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter ως εργαλείο ανάλυσης ενός κλάδου δέχτηκε κριτικές διαφόρων ειδών. Μεταξύ άλλων κατηγορήθηκε για το ότι οι πέντε αυτές δυνάμεις αγνοούν μία πολύ σημαντική ομάδα ατόμων που επηρεάζει κάθε κλάδο και καθορίζει την ελκυστικότητά του, τη δομή του

και τις ανταγωνιστικές κινήσεις. Τα άτομα αυτά είναι οι λεγόμενες ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders) που υπάρχουν στο άμεσο περιβάλλον μιας επιχείρησης και έχουν κάποια δύναμη και επιρροή πάνω σε αυτήν. Οι ομάδες ενδιαφερόμενων μπορεί να περιλαμβάνουν τις κυβερνήσεις, τις τοπικές κοινότητες, τους πιστωτές, τους οργανισμούς εμπορίου, τις εργατικές ενώσεις, τους μετόχους και τις εταιρείες που παράγουν συμπληρωματικά προϊόντα. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter με την προσθήκη της έκτης δύναμης των ομάδων ενδιαφερόμενων.

Διάγραμμα 3.6
Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter



Προσαρμογή από: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 95

3.2.5. Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups)

Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι ένα ακόμη εργαλείο κλαδικής ανάλυσης, ιδιαίτερα κατάλληλο για κλάδους που χαρακτηρίζονται από ετερογένεια.

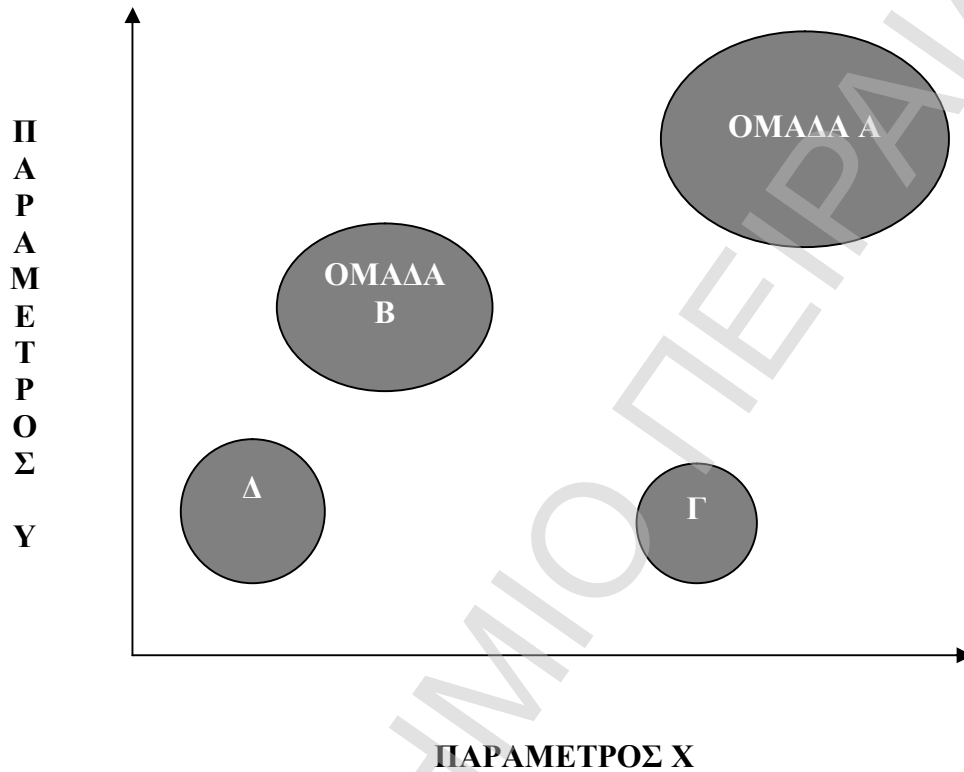
Για να γίνει η ανάλυση αυτή οι επιχειρήσεις του κλάδου χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με διάφορες παραμέτρους, οι οποίες προσδιορίζουν τη θέση κάθε επιχείρησης μέσα στον κλάδο. Ο αριθμός των παραμέτρων αυτών μπορεί να είναι οποιοσδήποτε αλλά συνήθως χρησιμοποιούνται δύο για λόγους ευκολίας. Το σημαντικότερο είναι ότι οι παράμετροι αυτές πρέπει να είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους για να μπορέσουν να προκύψουν συμπεράσματα.

Οι δύο παράμετροι που θεωρούνται σημαντικότερες για τον κλάδο που εξετάζεται τοποθετούνται σε έναν οριζόντιο και έναν κάθετο άξονα. Στην περιοχή που ορίζουν οι άξονες τοποθετούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου και σχεδιάζονται κύκλοι που περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις που τοποθετούνται κοντά. Κάθε κύκλος αντιστοιχεί σε μία στρατηγική ομάδα επιχειρήσεων και το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το μέγεθος της ομάδας (Παπαδάκης, 2002). Οι ομαδοποίηση γίνεται με κριτήριο τις δύο επιλεγμένες παραμέτρους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν αρκετά κοινά στοιχεία ως προς τις παραμέτρους ενώ οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες διαφέρουν και ως προς τις παραμέτρους αυτές. Όσο μικρότερες είναι οι διαφορές αυτές μεταξύ των στρατηγικών ομάδων τόσο περισσότερο εντείνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο. Όσο μεγαλύτερες διαφορές υπάρχουν μεταξύ των στρατηγικών ομάδων τόσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση μεταξύ των κύκλων.

Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων υποδεικνύει τους άμεσους ανταγωνιστές μιας επιχείρησης, που συνήθως ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα και βοηθάει στον εντοπισμό των ευκαιριών που παρουσιάζονται, οι οποίες αντιστοιχούν στα κενά που εντοπίζονται στο χώρο που ορίζουν οι άξονες. Στο ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζεται ένα υποθετικό παράδειγμα της ανάλυσης στρατηγικών ομάδων, στο οποίο χρησιμοποιούνται οι ενδεικτικές παράμετροι X και Y.

Διάγραμμα 3.7

Υποθετικό Παράδειγμα Ανάλυσης Στρατηγικών Ομάδων



Κλείνοντας κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν μία σειρά πιθανών παραμέτρων, βάσει των οποίων ταξινομούνται οι επιχειρήσεις ενός κλάδου σε στρατηγικές ομάδες. Οι παράμετροι αυτές μπορούν να συνοψιστούν στις εξής (McGee J. & Thomas H., 1986):

- 1) Εύρος διαφοροποίησης του προϊόντος / υπηρεσίας
- 2) Γεωγραφική κάλυψη
- 3) Αριθμός καλυπτόμενων τμημάτων της αγοράς
- 4) Ένταση προσπαθειών marketing
- 5) Βαθμός καθετοποίησης
- 6) Ποιότητα προϊόντος / υπηρεσίας
- 7) Τεχνολογική ηγεσία
- 8) Ικανότητες σε έρευνα και ανάπτυξη
- 9) Κοστολογική θέση
- 10) Αξιοποίηση παραγωγικής δυναμικότητας

- 11) Τιμολογιακή πολιτική
- 12) Χρηματοοικονομική μόχλευση
- 13) Δομή ιδιοκτησίας
- 14) Σχέση με ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders)

3.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

3.3.1. Η σημασία των πόρων και των ικανοτήτων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Οι πόροι (resources) μιας επιχείρησης είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία που έχει στην κατοχή της και συνιστούν τα δομικά της συστατικά. Οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση θα μπορούσαν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες (Παπαδάκης, 2002):

✓ Υλικοί πόροι (tangible resources):

- Χρηματοοικονομικοί πόροι: π.χ. η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης, η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια κ.τ.λ.
- Φυσικοί πόροι: π.χ. η τοποθεσία ενός εργοστασίου, ο μηχανολογικός του εξοπλισμός, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες κ.τ.λ.
- Ανθρώπινοι πόροι: π.χ. η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κρίση, η εξυπνάδα, η ενόραση, η προσαρμοστικότητα και η αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Οργανωτικοί πόροι: π.χ. η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου, συντονισμού κ.τ.λ.

✓ Άυλοι πόροι (intangible resources):

- Τεχνολογικοί πόροι: π.χ. τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης (πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά), η τεχνογνωσία (know-how) κ.τ.λ.
- Πόροι καινοτομίας: π.χ. εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κ.τ.λ.
- Φήμη (reputation): φήμη μεταξύ των πελατών (π.χ. brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία)

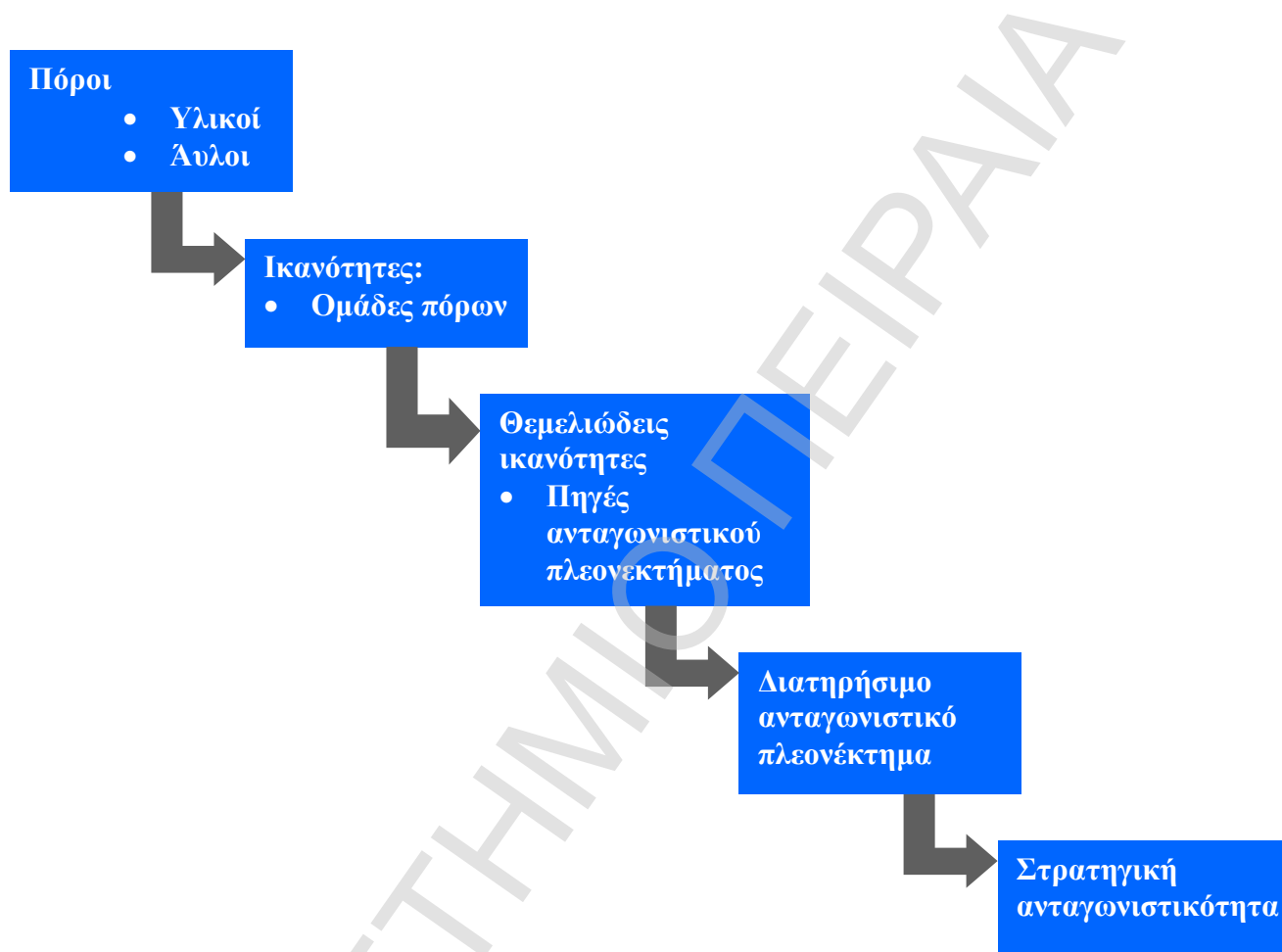
και φήμη μεταξύ των προμηθευτών για αποτελεσματική συνεργασία και σχέσεις.

Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι χρήσιμοι για μία επιχείρηση όταν έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε ικανότητες (capabilities), οι οποίες μπορούν να τις προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Οι ικανότητες είναι οι συνδυασμένοι πόροι μιας επιχείρησης. Συνεπώς, οι ικανότητες προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες διακρίνονται στις εξής τρεις βασικές κατηγορίες:

- **Όριακές ικανότητες (threshold competencies):** είναι οι ικανότητες που διαθέτει μεν η επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα τις διαθέτουν και οι ανταγωνιστές της ή μπορούν εύκολα να της μιμηθούν. Συνεπώς, αυτές οι ικανότητες δεν μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- **Θεμελιώδεις ικανότητες (core competencies):** είναι το σύνολο των ικανοτήτων που είναι ευρέως διαδεδομένες στο εσωτερικό της επιχείρησης και τις οποίες ο οργανισμός μπορεί να εκτελέσει εξαιρετικά καλά.
- **Μοναδικές ικανότητες (distinctive competencies):** κάποιες από τις θεμελιώδεις ικανότητες μιας επιχείρησης μπορεί να είναι και μοναδικές. Μοναδικές είναι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης που επιπλέον ξεπερνούν τις αντίστοιχες ικανότητες των ανταγωνιστών.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι θεμελιώδεις και οι μοναδικές ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και μάλιστα διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (sustainable competitive advantage) και να οδηγήσουν στρατηγική ανταγωνιστικότητα (strategic competitiveness). Το διάγραμμα 3.8 απεικονίζει αυτήν ακριβώς την πορεία.

Διάγραμμα 3.8 Πόροι και Ικανότητες



Προσαρμογή από: Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία», 2002, σελ. 99

Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Barney προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να αξιολογήσει τις ικανότητες μιας επιχείρησης. Η πρόταση αυτή του Barney είναι γνωστή ως υπόδειγμα VRIO (VRIO framework) (Wheelen & Hunger, 2006) και συνίσταται στα εξής ερωτήματα σχετικά με μία ικανότητα που μπορεί να διαθέτει μία επιχείρηση:

- 1) Αξία (value): παρέχει αξία στον πελάτη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
- 2) Σπανιότητα (rareness): τη διαθέτουν οι ανταγωνιστές;
- 3) Δυνατότητα αντιγραφής (imitability): είναι εύκολο να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό;

- 4) Οργάνωση (organization): η επιχείρηση έχει την κατάλληλη οργάνωση ώστε να την εκμεταλλευτεί;

Εάν η απάντηση στα τέσσερα αυτά ερωτήματα είναι καταφατική για κάποια συγκεκριμένη ικανότητα, τότε πρόκειται για μία μοναδική ικανότητα η οποία μπορεί να προσδώσει στον οργανισμό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι για να μπορέσει μία επιχείρηση να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αποφασίσει τα εξής (Σιώμκος, 2004):

- ✓ Τον τρόπο με τον οποίο θα ανταγωνίζεται
- ✓ Ποια θα είναι η βάση του ανταγωνισμού της (δηλαδή ποιοι από τους πόρους και τις ικανότητες της θα αποτελούν τη βάση αυτή)
- ✓ Πού θα ανταγωνίζεται (επιλογή προϊόντων - αγορών)
- ✓ Εναντίον ποιου θα ανταγωνίζεται (επιλογή ανταγωνιστών).

3.3.2. Η αλυσίδα αξίας (Value Chain)

Το καλύτερο εργαλείο για να διερευνήσει μία επιχείρηση τους πόρους και τις ικανότητές της και για να εντοπίσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα είναι η αλυσίδα αξίας, η οποία επιτρέπει να εξεταστεί μία επιχείρηση στο σύνολό της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η πορεία του κόστους που ακολουθεί η επιχείρηση αλλά και οι υπάρχουσες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Τα στοιχεία αυτά θα υποδείξουν στην επιχείρηση τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, καθώς «μία επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να εκτελέσει τις στρατηγικά σημαντικές λειτουργίες της οικονομικότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της» (Porter, 1985).

Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει το σύνολο των δραστηριοτήτων που επιτελεί μία επιχείρηση για να σχεδιάσει, παράγει, πουλήσει, διανείμει και υποστηρίξει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα στρατηγικά σημαντικές κατηγορίες λειτουργιών. Οι εννέα αυτές λειτουργίες επιμερίζονται σε πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες είναι αυτές που σχετίζονται με τη δημιουργία του προϊόντος, την πώληση και μεταφορά του στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες στηρίζουν τις κύριες λειτουργίες αλλά και η μία την άλλη

παρέχοντας προμήθειες, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους και άλλες λειτουργίες που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης.

Σε ανταγωνιστικούς όρους, η αξία αντιπροσωπεύει το ποσό που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν η αξία του προϊόντος που προσφέρει στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος που καταβάλλει για την παραγωγή του προϊόντος αυτού. Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει τη συνολική αξία ενός οργανισμού και αποτελείται από τις λειτουργίες που παράγουν αξία και την αξία ή περιθώριο (margin). Οι λειτουργίες που παράγουν αξία είναι που η επιχείρηση με φυσικό τρόπο ή με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορεί να εκτελεί εξαιρετικά. Η αξία ή περιθώριο που παράγεται είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία και το συνολικό κόστος που απαιτείται για την εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης. Για να δημιουργηθεί αξία όμως δεν αρκεί να εκτελείται καλά η κάθε λειτουργία μεμονωμένα αλλά πρέπει επιπλέον η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να συνδέει τις λειτουργίες της αποτελεσματικά.

Κάθε επιχείρηση συγκρίνοντας την αλυσίδα αξίας της με τις αλυσίδες αξίας των ανταγωνιστών της μπορεί να εντοπίσει αρκετές διαφορές. Οι διαφορές αυτές είναι πιθανό να αποτελούν ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Ο τρόπος με τον οποίον επιτελούνται οι λειτουργίες στην επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και το συγκρινόμενο κόστος τους μπορεί να αναδείξουν πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης.

Η αλυσίδα αξίας απεικονίζεται στο διάγραμμα 3.9. Πριν κλείσει η αναφορά στην αλυσίδα αξίας κρίνεται απαραίτητο να αναφερθεί σε ποιες λειτουργίες αναφέρεται και τι περιλαμβάνουν οι λειτουργίες αυτές. Πιο συγκεκριμένα στις κύριες λειτουργίες περιλαμβάνονται οι εξής:

- Διαχείριση εισροών (inbound logistics): εδώ εκτελούνται δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση, τη διακίνηση πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις επιστροφές στους προμηθευτές.
- Παραγωγή (operations): εδώ ανήκουν όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις και έλεγχος.

- Διαχείριση εκροών (outbound logistics): στη λειτουργία αυτή συγκαταλέγονται όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές. Τέτοιες είναι η αποθήκευση τελικών προϊόντων, η διαχείριση των υλικών, η μεταφορά των προϊόντων για παράδοση και ο προγραμματισμός των παραγγελιών.
- Marketing και πωλήσεις (marketing and sales): εδώ ανήκουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων από τα οποία ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει το προϊόν και με την προσπάθεια να ωθηθεί ο καταναλωτής στην αγορά αυτή. Τέτοιες είναι η διαφήμιση, η προώθηση, η διοίκηση των πωλήσεων, η επιλογή καναλιών διανομής, οι σχέσεις με τα κανάλια διανομής και η τιμολόγηση.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (services): στη λειτουργία αυτή εμπεριέχονται οι δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με την παροχή κάποιων υπηρεσιών που στόχο έχουν να ενισχύσουν ή να διατηρήσουν την αξία του προϊόντος. Τέτοιες είναι η εγκατάσταση, οι επισκευές, η εκπαίδευση των καταναλωτών, η προμήθεια ανταλλακτικών και η προσαρμογή του προϊόντος.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας συγκαταλέγονται οι εξής:

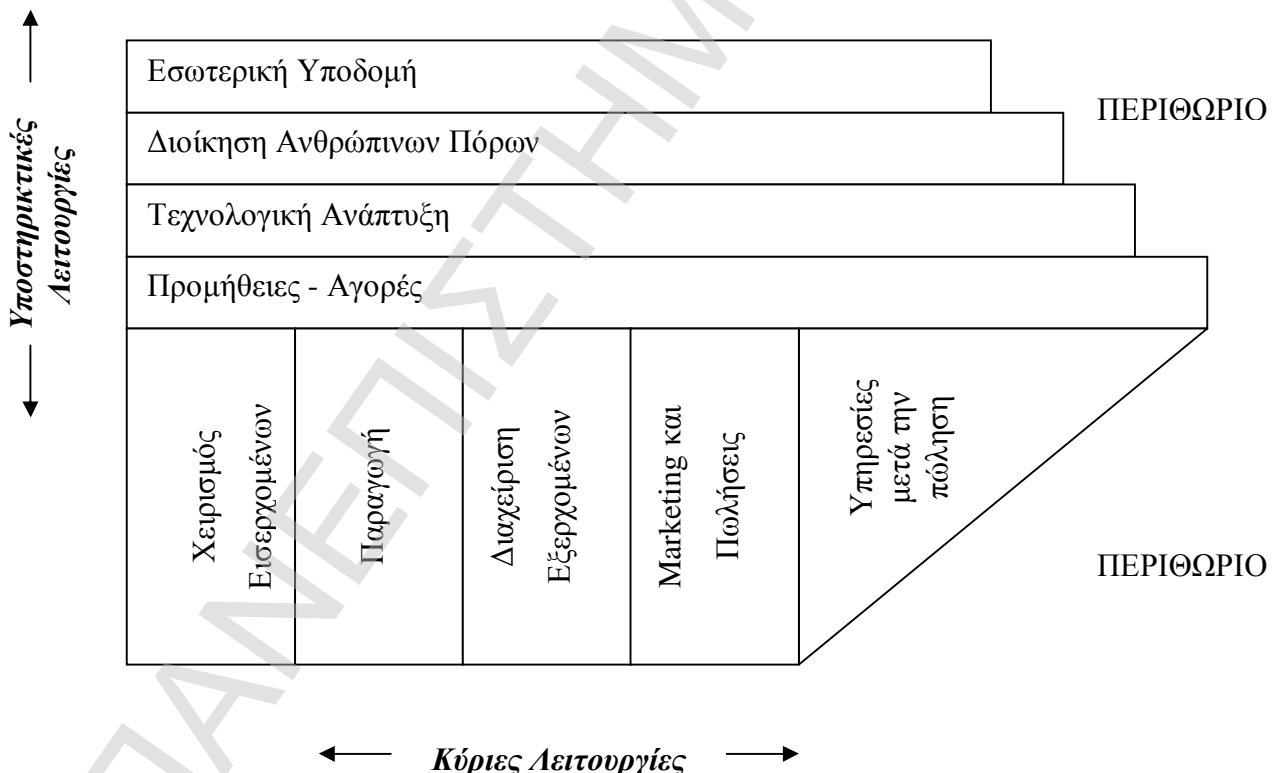
- Προμήθειες (procurement): η λειτουργία αυτή σχετίζεται με τη διαδικασία απόκτησης υλικών που χρησιμοποιούνται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και όχι με τα υλικά αυτά καθαυτά. Τέτοια υλικά είναι τα αναλώσιμα, τα μηχανήματα, οι εξοπλισμοί και οι εγκαταστάσεις.
- Τεχνολογική ανάπτυξη (technology development): αυτή η λειτουργία σχετίζεται με την τεχνογνωσία (know-how) που χρειάζεται κάθε λειτουργία της επιχείρησης, τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επιτέλεση των λειτουργιών και τον τεχνολογικό εξοπλισμό και την εξέλιξή του. Όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης εμπεριέχουν κάποια μορφή τεχνολογίας και συνεπώς η λειτουργία της τεχνολογικής ανάπτυξης, που ουσιαστικά είναι μία πιο διευρυμένη έννοια της έρευνας και ανάπτυξης, υποστηρίζει το σύνολο ενός

οργανισμού με το να υποδεικνύει νέους και αποτελεσματικότερους τρόπους εκτέλεσης των λειτουργιών του.

- ü Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resource management): η λειτουργία αυτή έχει να κάνει με τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού. Λόγω του ότι όλες οι επιμέρους λειτουργίες απασχολούν προσωπικό, είναι φανερό ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι πράγματι μία λειτουργία που υποστηρίζει το σύνολο ενός οργανισμού.
- ü Εσωτερική υποδομή (firm infrastructure): η λειτουργία αυτή εμπεριέχει μία σειρά δραστηριοτήτων μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η γενική διοίκηση, ο στρατηγικός προγραμματισμός, η χρηματοοικονομική διοίκηση, η λογιστική, η διοίκηση ποιότητας και η νομική υποστήριξη.

Διάγραμμα 3.9

Αλυσίδα Αξίας



Προσαρμογή από: Porter M., "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance", New York, Free Press, 1985, p.60

3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

3.4.1. Ανάλυση SWOT

Το στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής ξεκινάει αμέσως μετά την ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Από τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της μία επιχείρηση εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με αυτήν. Από τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μία επιχείρηση μαθαίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που τη χαρακτηρίζουν. Συνολικά οι δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses), ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που αφορούν σε μία επιχείρηση μπορούν να εξεταστούν υπό το πρίσμα της ανάλυσης SWOT.

Το όνομα της ανάλυσης αυτής αποτελεί το ακρωνύμιο των τεσσάρων παραγόντων που αναφέρθηκαν παραπάνω και πέρα από την επισήμανσή τους βασικό στόχο έχει να καταδείξει στην επιχείρηση ποιες ευκαιρίες που παρατηρούνται στο εξωτερικό της περιβάλλον μπορούν να συνδυαστούν με κάποιες εσωτερικές της δυνάμεις και να αποτελέσουν για αυτήν ένα στρατηγικό παράθυρο ευκαιρίας. Στον πίνακα 3.3 αναφέρονται κάποια βασικά στοιχεία που μπορεί να αποτελούν δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες ή απειλές μιας επιχείρησης.

Πίνακας 3.3
Ανάλυση SWOT

Δυνάμεις (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)	Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> • Ευέλικτη στρατηγική • Ισχυρή Χρηματοοικονομική κατάσταση • Πλεονεκτήματα κόστους • Ισχυρό όνομα – εικόνα στην αγορά • Ικανότητες στη δημιουργία καινοτομικών προϊόντων • Ηγετική θέση στην αγορά • Ισχυρές υπηρεσίες μετά την πώληση • Τεχνολογία προστατευμένη από πατέντες • Ισχυρή Διαφήμιση • Ποιότητα προϊόντων • Στενές σχέσεις με επιχειρήσεις συμμάχους 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής στρατηγική κατεύθυνση • Μεγάλη δανειακή επιβάρυνση • Απαρχαιωμένες παραγωγικές εγκαταστάσεις • Εσωτερικά λειτουργικά προβλήματα • Υψηλότερα έναντι των ανταγωνιστών κόστη • Χαμηλή κερδοφορία • Έλλειψη ορισμένων ικανοτήτων που ζητάει η αγορά • Αδυναμίες σε θέματα έρευνας και ανάπτυξης • Πολύ «ρηχή» γραμμή προϊόντων • Αδυναμία στον τομέα του marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Προσέγγιση επιπλέον τμημάτων της αγοράς • Επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές • Επέκταση της γραμμής προϊόντων • Μεταφορά ικανοτήτων σε νέα προϊόντα • Καθετοποίηση δραστηριοτήτων • Απόσπαση μεριδίου αγοράς από ανταγωνιστές • Εξαγορά ανταγωνιστών • Στρατηγικές συμμαχίες για είσοδο σε νέες αγορές • Υιοθέτηση νέων τεχνολογιών 	<ul style="list-style-type: none"> • Είσοδος στην αγορά ισχυρών ανταγωνιστών • Απώλεια εσόδων από υποκατάστατα • Επιβραδυνόμενη ανάπτυξη αγοράς • Δυσμενείς αλλαγές σε συναλλαγματικές ισοτιμίες • Επαχθείς οικονομικά νέες κρατικές ρυθμίσεις/παρεμβάσεις • Αυξανόμενη ισχυροποίηση πελατών ή/και προμηθευτών • Αλλαγή στις προτιμήσεις των καταναλωτών • Δημογραφικές αλλαγές

Προσαρμογή από: Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», Τόμος Α: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ. 180

3.4.2. Τα επίπεδα της στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ουσιαστικά ξεκινάει με τον προσδιορισμό της αποστολής της, δηλαδή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης. Συνεχίζεται με τον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με

την επιλογή των στρατηγικών και των πολιτικών που θα ακολουθήσει μία εταιρεία για να επιτύχει τους σκοπούς της.

Η στρατηγική μίας επιχείρησης καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση θα μεταφερθεί από την υφιστάμενη κατάστασή της στην επιθυμητή, με την εκπλήρωση της αποστολής της και την επίτευξη των σκοπών της. Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο αναφέρεται η στρατηγική (Διάγραμμα 3.9) μπορούμε να διακρίνουμε τριών ειδών στρατηγικές που μπορεί να απασχολούν μία επιχείρηση (Wheelen & Hunger, 2006):

- ▼ Η Επιχειρησιακή Στρατηγική (corporate strategy): η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρεται στη συνολική κατεύθυνση μιας επιχείρησης σε ό,τι έχει να κάνει με την αντίληψή της για την ανάπτυξη αλλά και με τη διαχείριση των επιχειρηματικών της μονάδων και των γραμμών προϊόντων που διαθέτει. Οι επιχειρησιακές στρατηγικές χωρίζονται στις εξής τρεις βασικές κατηγορίες: τις στρατηγικές κατεύθυνσης (directional strategies), τις στρατηγικές χαρτοφυλακίου (portfolio strategies) και τις γονικές στρατηγικές (parenting strategies). Οι τρεις βασικές υποκατηγορίες των στρατηγικών κατεύθυνσης που θα αναλυθούν και παρακάτω είναι η σταθεροποίηση (stability), η ανάπτυξη (growth) και η περισυλλογή/διάσωση (retrenchment).
- ▼ Η Επιχειρηματική Στρατηγική (business strategy): η επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή γραμμής προϊόντων. Εστιάζει την προσοχή της στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στο σύνολο της αγοράς ή σε ένα τμήμα της. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις ανταγωνιστικές (competitive strategies) και στις συνεργατικές στρατηγικές (cooperative strategies). Στην παρούσα εργασία θα αναλυθούν εκτενέστερα οι ανταγωνιστικές στρατηγικές.
- ▼ Η Λειτουργική Στρατηγική (functional strategy): η λειτουργική στρατηγική εφαρμόζεται σε κάθε λειτουργική περιοχή της επιχείρησης, με στόχο να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί σκοποί και στρατηγικές μέσω της μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας των πόρων της επιχείρησης. Στόχος της είναι η προσπάθεια για

δημιουργία και ανάπτυξη μοναδικών ικανοτήτων που θα αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Διάγραμμα 3.10
Τα τρία επίπεδα της στρατηγικής



3.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES)

Οι επιχειρησιακές στρατηγικές (corporate strategies) αφορούν στη γενική στρατηγική κατεύθυνση μιας επιχείρησης και διαμορφώνονται ώστε να επιτευχθούν οι μακροπρόθεσμοι σκοποί της. Στις επιχειρησιακές στρατηγικές περιλαμβάνονται οι εξής τρεις υποκατηγορίες:

- ✓ Οι στρατηγικές ανάπτυξης (growth strategies), οι οποίες επεκτείνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- ✓ Οι στρατηγικές σταθερότητας (stability strategies), οι οποίες δεν προκαλούν καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες μιας επιχείρησης.
- ✓ Οι στρατηγικές διάσωσης (retrenchment strategies), οι οποίες μειώνουν τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης.

Σε καθεμία από τις παραπάνω υποκατηγορίες εντάσσεται μία σειρά εναλλακτικών στρατηγικών, οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω. Στον πίνακα 3.4 παρουσιάζονται οι εναλλακτικές επιχειρησιακές στρατηγικές.

Πίνακας 3.4
Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης

Στρατηγικές Ανάπτυξης	Στρατηγικές Σταθερότητας	Στρατηγικές Διάσωσης
<p>∅ <i>Συγκέντρωση</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Κάθετη ανάπτυξη ○ Οριζόντια ανάπτυξη <p>∅ <i>Διαποίκιση</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Συσχετισμένη ○ Ασυσχέτιστη 	<p>∅ <i>Παύση/προσεχτικά βήματα</i></p> <p>∅ <i>Καμία αλλαγή</i></p> <p>∅ <i>Συγκομιδή κερδών</i></p>	<p>∅ <i>Αναστροφή</i></p> <p>∅ <i>Αιχμάλωτη Επιχείρηση</i></p> <p>∅ <i>Αποεπένδυση</i></p> <p>∅ <i>Ρευστοποίηση</i></p>

Προσαρμογή από: Wheelen T. & Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy, 2006, p. 166

3.5.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης

3.5.1.1. Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration)

Η στρατηγική της συγκέντρωσης επιστρατεύεται όταν μία επιχείρηση διαγράφει επιτυχημένη πορεία σε ένα τομέα δραστηριοτήτων και επιθυμεί να ενισχύσει περαιτέρω και να αναπτύξει τον τομέα αυτό. Στη στρατηγική της συγκέντρωσης υπάρχουν δύο δρόμοι που μπορούν να ακολουθηθούν: η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) και η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration). Τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια ολοκλήρωση μπορούν να επιτευχθούν είτε με εσωτερική ανάπτυξη, δηλαδή με επέκταση της δυναμικότητας της ίδιας της επιχείρησης, είτε με εξωτερική ανάπτυξη, δηλαδή με εξαγορά, συγχώνευση ή στρατηγική συμμαχία με κάποια άλλη επιχείρηση.

Η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να είναι προς τα πίσω (backward integration) ή προς τα εμπρός (forward integration). Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση

προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία στο επίπεδο των προμηθευτών της, δηλαδή προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας του κλάδου της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία στο επίπεδο διανομής των προϊόντων της, δηλαδή προς τα εμπρός στην αλυσίδα αξίας του κλάδου της. Για παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα προς τα εμπρός εάν εξαγοράσει ένα τουριστικό πρακτορείο και προς τα πίσω εάν εξαγοράσει μία εταιρεία προμήθειας ξενοδοχειακού εξοπλισμού.

Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης συνεπάγεται μία σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις που την υιοθετούν. Πιο συγκεκριμένα, τα βασικότερα πλεονεκτήματα που επιφέρει η κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Porter, 1980):

- Ø *Οικονομίες ολοκλήρωσης (economies of integration)*: η συγκέντρωση όλων των λειτουργιών για την παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος οδηγεί στην εξοικονόμηση κόστους για την επιχείρηση.
- Ø *Οικονομίες των συνδυασμένων λειτουργιών (economies of combined operations)*: η διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών από την ίδια την επιχείρηση μπορεί να κάνει τις διαδικασίες αυτές ακόμα πιο αποτελεσματικές. Αυτό μπορεί να προκύψει για διάφορους λόγους, όπως η μείωση των βημάτων της παραγωγικής διαδικασίας, η μείωση του μεταφορικού κόστους, η μείωση του κόστους συναρμολόγησης και άλλα πολλά.
- Ø *Οικονομίες εσωτερικού ελέγχου και συντονισμού (economies of internal control and coordination)*: οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις ελέγχουν και συντονίζουν με μεγαλύτερη ευκολία τις εσωτερικές διαδικασίες τους και είναι πιο ευέλικτες στην αντιμετώπιση κρίσεων και επειγουσών καταστάσεων.
- Ø *Οικονομίες πληροφορίας (economies of information)*: η καθετοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση του κόστους που απαιτείται για τη συλλογή πληροφοριών από την αγορά.
- Ø *Οικονομίες της αποφυγής της αγοράς (economies of avoiding the market)*: συχνά μία καθετοποιημένη επιχείρηση αποφεύγει το κόστος των διαπραγματεύσεων, των αγοραπωλησιών και των συναλλαγών, καθώς πλέον δε χρειάζεται να εμπλακεί σε κάποια είδη συναλλαγών (π.χ. εύρεση προμηθευτή για αγορά πρώτων υλών).

- Ø *Οικονομίες των σταθερών σχέσεων (economies of stable relationships)*: η καθετοποίηση συνεπάγεται την ύπαρξη σταθερών συνεργατών της επιχείρησης προς τα εμπρός ή προς τα πίσω. Οι σταθερές σχέσεις που αναπτύσσονται επιτρέπουν και την παροχή πιο εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ύπαρξη μεγαλύτερης ποιοτικής και χρονικής συνέπειας.
- Ø *Πρόσβαση σε τεχνολογία (tap into technology)*: μία επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε καθετοποίηση και με σκοπό να αποκτήσει γρήγορη πρόσβαση σε κάποια τεχνολογία ή τεχνογνωσία που είναι απαραίτητη για την επιτυχία της βασικής δραστηριότητάς της.
- Ø *Εξασφάλιση προσφοράς ή και ζήτησης (assure supply and/or demand)*: μια καθετοποιημένη επιχείρηση έχει κατά έναν τρόπο εξασφαλίσει το γεγονός ότι ακόμα και σε δυσμενείς περιόδους θα προμηθεύεται πρώτες ύλες και υλικά απαραίτητα για την παραγωγή της ή/και θα έχει πρόσβαση σε κάποια κανάλια διανομής ώστε να διαθέσει τα προϊόντα της στην αγορά.
- Ø *Απενεργοποίηση διαπραγματευτικής δύναμης (offset bargaining power)*: με την καθετοποίηση μειώνεται αυτόματα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ή/και των αγοραστών του κλάδου της επιχείρησης, καθώς η τελευταία δεν έχει την ανάγκη κάποιου συγκεκριμένου προμηθευτή ή/και πελάτη.
- Ø *Ενισχυμένη δυνατότητα διαφοροποίησης (enhanced ability of differentiation)*: με την κάθετη ολοκλήρωση της επιχείρησης διευκολύνεται η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, καθώς όλες οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας συντονίζονται από έναν οργανισμό. Έτσι, αυξάνονται οι δυνατότητες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη διαφοροποίηση.
- Ø *Δημιουργία εμποδίων εισόδου (elevate entry barriers)*: όταν μία επιχείρηση καθετοποιείται αυξάνει από πλευράς μεγεθών και μειώνει το κόστος παραγωγής της. Επιπλέον, μπορεί να κατέχει αποκλειστικά κάποιον σημαντικό προμηθευτή ή/και πελάτη του κλάδου. Συνεπώς, η στρατηγική της καθετοποίησης εγείρει εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις που πιθανόν επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον ίδιο κλάδο.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Porter, 1980):

- Ø *Κόστος υπερπήδησης των εμποδίων κινητικότητας (cost of overcoming mobility barriers)*: η καθετοποίηση μεταξύ όλων των άλλων συνεπάγεται και ότι η επιχείρηση θα καταφέρει να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες βρίσκονται εμπρός ή πίσω από τη βασική της δραστηριότητα. Για να μπορέσει να εισαχθεί επιτυχώς η επιχείρηση στις δραστηριότητες αυτές, π.χ. να ανταγωνιστεί σε επίπεδο προμηθευτών, πρέπει πρώτα να υπερπηδήσει τα εμπόδια κινητικότητας που συχνά εγείρονται από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στους τομείς όπου καθετοποιείται. Για παράδειγμα, θα πρέπει να βρει τρόπους να ανταγωνιστεί τυχόν προμηθευτές οι οποίοι έχουν αποκλειστική πρόσβαση σε μοναδικές πηγές πρώτων υλών.
- Ø *Αυξημένη λειτουργική μόχλευση (increased operating leverage)*: όσο αυξάνεται η καθετοποίηση μιας επιχείρησης τόσο αυξάνεται και το ποσοστό του σταθερού κόστους της στο συνολικό κόστος των λειτουργιών της. Συνεπώς, οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις διαθέτουν υψηλότερο νεκρό σημείο και εκτίθενται περισσότερο σε κίνδυνο ζημιών σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.
- Ø *Μειωμένη ευελιξία στην αλλαγή συνεργατών (reduced flexibility in changing partners)*: όταν μία επιχείρηση έχει καθετοποιηθεί είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω συνεργάζεται σταθερά με κάποιους προμηθευτές και πελάτες. Επομένως, σε περίπτωση που δημιουργηθεί οποιοδήποτε πρόβλημα είναι αρκετά δύσκολο και χρονοβόρο να αλλάξει η εταιρεία τους συνεργάτες αυτούς και έτσι μπορεί για κάποιο διάστημα να αναγκαστεί να υστερεί από τον ανταγωνισμό σε ορισμένα στοιχεία που σχετίζονται με τις συνεργασίες της.
- Ø *Μεγαλύτερα εμπόδια εξόδου (higher overall exit barriers)*: η καθετοποίηση μιας εταιρείας αυξάνει αυτόματα τα εμπόδια εξόδου της από τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, καθώς αυξάνει την πάγια περιουσία της και δημιουργεί στενές σχέσεις και δεσμούς της εταιρείας με άλλες επιχειρήσεις προς τα εμπρός και προς τα πίσω.
- Ø *Απαιτήσεις σε επένδυση κεφαλαίου (capital investment requirements)*: η καθετοποίηση απαιτεί την κατανάλωση κεφαλαιακών πόρων της

επιχείρησης, τα οποία φυσικά αντιπροσωπεύουν ένα κόστος ευκαιρίας καθώς θα μπορούσαν εναλλακτικά να χρησιμοποιηθούν σε άλλες επενδύσεις. Συνεπώς, για να είναι επιτυχής η καθετοποίηση θα πρέπει τα έσοδα που θα αποφέρει στην επιχείρηση να είναι τουλάχιστον ίσα ή μεγαλύτερα από το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων που επενδύθηκαν σε αυτήν.

Ø *Διατήρηση της ισορροπίας (maintaining balance)*: μία από τις προκλήσεις των καθετοποιημένων επιχειρήσεων είναι να διατηρήσουν την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης μεταξύ των επιμέρους επιχειρήσεων που απαρτίζουν τη συνολική αλυσίδα αξίας τους. Πρόβλημα δημιουργείται στις περιπτώσεις που η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση ή το αντίστροφο. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις είναι δεσμευμένες στο να προμηθεύονται και να διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μόνο στα μέρη της καθετοποιημένης αλυσίδας. Έτσι, όταν υπάρχει έλλειψη ισορροπίας η πλεονάζουσα προσφορά μένει ανεκμετάλλευτη και η πλεονάζουσα ζήτηση ανικανοποίητη.

Ø *Εξασθενημένα κίνητρα (dulled incentives)*: στις καθετοποιημένες επιχειρήσεις οι αγοραπωλησίες λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας «αιχμάλωτης» σχέσης. Το ποιος θα είναι ο αγοραστής και ποιος ο πωλητής είναι προκαθορισμένα και δεδομένα και συνεπώς δεν υπάρχουν κίνητρα ούτε για διαπραγματεύσεις από την πλευρά του αγοραστή ούτε για προσφορά ιδιαίτερα προσεγμένων, βελτιωμένων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά του πωλητή.

Ø *Διαφορετικές διοικητικές απαιτήσεις (different managerial requirements)*: οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις αποτελούνται από επιμέρους οργανισμούς στα διάφορα επίπεδα της αλυσίδας αξίας τους. Όπως είναι λογικό συχνά οι οργανισμοί αυτοί έχουν τελείως διαφορετική δομή, κουλτούρα και διαδικασίες μεταξύ τους και απαιτούν διαφορετικές διοικητικές ικανότητες, γεγονός που μπορεί να δυσκολέψει τα στελέχη της βασικής επιχείρησης και να δημιουργήσει κόστος και κινδύνους στη διαδικασία της καθετοποίησης.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration) είναι αυτή σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς (εξωτερικά) ή μέσω δημιουργίας (εσωτερικά) παρόμοιων επιχειρήσεων με αυτήν, που

λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Για παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ολοκληρώνεται οριζόντια εάν εξαγοράσει μία άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε με την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε με τη διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στις ίδιες γεωγραφικές περιοχές.

Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων στην αγορά, καθώς οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους και καταφέρνουν να μειώσουν ή και να εξαλείψουν τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν.

3.5.1.2. Στρατηγική Διαποίκισης (Diversification)

Η στρατηγική της διαποίκισης μπορεί να πάρει τη μορφή της συσχετισμένης (concentric or related diversification) ή της ασυσχέτιστης (conglomerate or unrelated diversification) διαποίκισης. Και στις δύο περιπτώσεις η διαποίκιση μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, με ίδια ανάπτυξη, είτε εξωτερικά, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων.

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης συνεπάγεται την ανάπτυξη της επιχείρησης σε παρεμφερείς κλάδους με αυτόν στον οποίο δραστηριοποιείται ήδη (Παπαδάκης, 2004). Για παράδειγμα, μία αεροπορική εταιρεία η οποία αναπτύσσει επιπλέον δραστηριότητες τουριστικού πρακτορείου. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται κατεξοχήν για επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο τους αλλά ο κλάδος αυτός δεν είναι πια ιδιαίτερα ελκυστικός. Στόχος είναι να μεταφέρει τις δυνάμεις και τη θέση της η εταιρεία σε έναν σχετικό κλάδο που όμως είναι θα χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ελκυστικότητα.

Μέσα από την επέκταση σε δραστηριότητες που μοιάζουν και συνδέονται μεταξύ τους η επιχείρηση αναζητά τα οφέλη που μπορεί να της προσφέρει η ύπαρξη συνέργειας. Συνέργεια είναι η έννοια που υποδηλώνει ότι δύο επιχειρηματικές δραστηριότητες μαζί αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη από ότι θα επέφεραν η καθεμία χωριστά και επιτυγχάνεται με την μεταφορά ικανοτήτων της επιχείρησης από τη μία δραστηριότητα στην άλλη. Οι ομοιότητες που μπορεί να έχουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης μεταξύ τους μπορεί να είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιούν, οι μέθοδοι παραγωγής ή και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών τους, η

πελατειακή βάση, η χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών από τους πελάτες, η διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών και οι διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται.

Η στρατηγική της ασυσχέτιστης διαποίκισης συνεπάγεται την ανάπτυξη της επιχείρησης σε μη παρεμφερείς κλάδους με αυτόν στον οποίο δραστηριοποιείται ήδη. Για παράδειγμα, μία αεροπορική εταιρεία που εξαγοράζει μία τράπεζα, μία γαλακτοβιομηχανία και μία εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έναν κλάδο που δεν είναι πια ελκυστικός και ταυτόχρονα δε διαθέτουν κάποιες εξαιρετικές ικανότητες που θα μπορούσαν να μεταφέρουν σε παρεμφερείς κλάδους. Βασικότερη αιτία υιοθέτησης αυτής της στρατηγικής είναι η πεποίθηση των στελεχών της επιχείρησης ότι η απόκτηση κάποιων ασυσχέτιστων δραστηριοτήτων αντιπροσωπεύει τις καλύτερες επενδυτικές ευκαιρίες, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις ώριμων κλάδων.

Η ασυσχέτιστη διαφοροποίηση ενδείκνυται ιδιαίτερα σε ορισμένες περιπτώσεις. Είναι χρήσιμη κυρίως όταν μία επιχείρηση προσπαθεί να αντιμετωπίσει προβλήματα ρευστότητας αλλά και όταν επιθυμεί να μειώσει το επίπεδο κινδύνων που αντιπροσωπεύει. Στην πρώτη περίπτωση, εάν μία επιχείρηση ανησυχεί για τις μελλοντικές πωλήσεις του κλάδου της μπορεί να στραφεί σε διαφορετικούς κλάδους οι οποίοι υπόσχονται υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και μεγάλα περιθώρια κέρδους. Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει να επεκταθεί σε πολλές διαφορετικές δραστηριότητες έτσι ώστε να διασπείρει τον κίνδυνο που αντιμετωπίζει, αποφεύγοντας την εξάρτηση από την πορεία ενός μόνο κλάδου και μειώνοντας την κυκλικότητα των εσόδων της.

3.5.2. Στρατηγικές Σταθερότητας

3.5.2.1. Στρατηγική Παύσης/προσεχτικών βημάτων (Pause/Proceed with caution)

Η στρατηγική παύσης ή προσεκτικών βημάτων είναι ουσιαστικά ένα στρατηγικό διάλειμμα, μια ευκαιρία για να ξεκουραστεί και να σκεφτεί η επιχείρηση πριν προχωρήσει στην εφαρμογή κάποιας στρατηγικής ανάπτυξης ή διάσωσης.

Εφαρμόζεται σε δύο περιπτώσεις κυρίως. Η μία περίπτωση είναι αυτή στην οποία η επιχείρηση μόλις έχει ολοκληρώσει μία μακρά περίοδο στρατηγικής ανάπτυξης και χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα για να επανακτήσει τον εσωτερικό της έλεγχο, να αναπτύξει εσωτερικά συστήματα κατάλληλα για τη νέα μορφή και μέγεθός της και να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η άλλη περίπτωση είναι

αυτή στην οποία αβέβαιες ή μη φιλικές συνθήκες επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Μία περίοδος παύσης των στρατηγικών αποφάσεων και κινήσεων μπορεί ή να δώσει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα στην επιχείρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της ή να αποτρέψει την έναρξη μίας νέας στρατηγικής σε ένα πλαίσιο εχθρικών περιβαλλοντικών συνθηκών.

3.5.2.2. Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No change)

Η στρατηγική καμίας αλλαγής είναι αυτή κατά την οποία η επιχείρηση αποφασίζει να μην κάνει τίποτα καινούριο και να συνεχίσει την εφαρμογή της υπάρχουσας στρατηγικής της. Οι μόνες μικρές τροποποιήσεις που γίνονται είναι κάποιες προσαρμογές των στόχων κέρδους και πωλήσεων που έχουν τεθεί, κυρίως για να ακολουθείται η επίδραση του δείκτη πληθωρισμού.

Η στρατηγική αυτή είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που καμία ιδιαίτερη αλλαγή δε συμβαίνει ή δεν προβλέπεται να συμβεί στο άμεσο μέλλον στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Συνεπώς, δεν απαιτείται η στρατηγική επανατοποθέτηση της εταιρείας. Αυτό ενισχύεται σε κλάδους που διακρίνονται από χαμηλούς ρυθμούς ανάπτυξης και από μικρή πιθανότητα εισόδου νέων ανταγωνιστών.

3.5.2.3. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit)

Η στρατηγική συγκομιδής κερδών είναι αυτή κατά την οποία μία επιχείρηση αποφασίζει να θυσιάσει τη μελλοντική της ανάπτυξη για να επιτύχει άμεση κερδοφορία. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μία προσωρινή λύση σε επιχειρήσεις των οποίων η κατάσταση χειροτερεύει αλλά επιθυμούν να μην γίνει εμφανής η δύσκολη κατάσταση τους στους μετόχους. Έτσι, προσπαθούν να αυξήσουν τεχνητά την κερδοφορία της εταιρείας τη στιγμή που οι πωλήσεις τους έχουν καθοδική πορεία, μειώνοντας τις επενδύσεις και τις βραχυπρόθεσμες δαπάνες που δεν είναι απολύτως απαραίτητες, όπως οι δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης και marketing.

Η στρατηγική αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να πουλήσουν τις μετοχές τους και θέλουν να δείξουν μία καλή χρηματοοικονομική εικόνα στην αγορά. Ωστόσο, οι χρήστες της ελκυστικής αυτής στρατηγικής πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί γιατί η εφαρμογή της για μεγάλο χρονικό διάστημα

μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική χειροτέρευση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

3.5.3. Στρατηγικές Διάσωσης

3.5.3.1. Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround)

Η στρατηγική αναστροφής επικεντρώνεται στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και απαιτείται όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό διάστημα κάτω από ένα αποδεκτό επίπεδο, π.χ. τα κέρδη δεν καλύπτουν το κόστος κεφαλαίου. Συχνά οι επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν προβλήματα, όπως η μείωση των πωλήσεών τους, η απώλεια μεριδίου αγοράς ή και η πτώση της κερδοφορίας του. Σε αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται η σημαντική μείωση του κόστους λειτουργίας τους για να επιβιώσουν. Η περικοπή του κόστους είναι ένα από τα βασικά στοιχεία κάθε στρατηγικής αναστροφής.

Η στρατηγική αναστροφής μπορεί να εφαρμόζεται τόσο αντιδραστικά (reactive) όταν η επιχείρηση ήδη αντιμετωπίζει κάποια από τα παραπάνω προβλήματα, αλλά και προληπτικά (proactive) όταν προβλέπεται μία δύσκολη περίοδος και με σκοπό να αποφευχθούν ή να περιοριστούν μελλοντικά προβλήματα. Το ιδανικότερο είναι να προλάβει η επιχείρηση να εφαρμόσει την στρατηγική αναστροφής πριν τα προβλήματά της φτάσουν σε κρίσιμο σημείο και η κατάσταση γίνει μη αναστρέψιμη.

Όλες οι στρατηγικές αναστροφής απαρτίζονται από δύο βασικά επιμέρους στάδια. Το πρώτο είναι το στάδιο της συστολής (contraction) και το δεύτερο είναι το στάδιο της εδραίωσης (consolidation). Στο στάδιο της συστολής, σε μία προσπάθεια να σταματήσει η καθοδική πορεία, η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει σε μία γενική περικοπή των μεγεθών και τους κόστους λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα, συρρικνώνονται οι λειτουργίες και οι γραμμές προϊόντων ή το εύρος των υπηρεσιών τα επιχείρησης, μειώνεται το προσωπικό και περικόπτονται τα έξοδα που δεν είναι απολύτως απαραίτητα, όπως τα έξοδα διαφήμισης, τα χρηματικά bonus, τα ακριβά επαγγελματικά ταξίδια κ.τ.λ. Στο στάδιο της εδραίωσης η επιχείρηση προσπαθεί να σταθεροποιήσει και να θέσει σε αποτελεσματική λειτουργία τη νέα μορφή της. Ο νέος οργανισμός που προέκυψε από το στάδιο της συστολής διέπεται από μία νέα κουλτούρα, ακολουθεί νέες διαδικασίες και πολιτικές, διαθέτει νέα γκάμα προϊόντων

και υπηρεσιών και συχνά διαθέτει ακόμα και νέα διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται για να αναστραφεί ή δυσμενείς πορεία της επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να τονιστεί κυρίως είναι ότι το μυστικό κάθε επιτυχημένης στρατηγικής αναστροφής βρίσκεται στους ανθρώπους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στη διαδικασία διάσωσης της επιχείρησης και να αισθάνονται ότι εμπλέκονται προσωπικά σε αυτήν για να είναι επιτυχής η στρατηγική αναστροφής. Το επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να διέπεται από ένα κλίμα επείγοντος, συνεργασίας και συμμετοχής (Finkin, 2002). Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να συμμετάσχουν στη διάσωση της εταιρείας, να αισθάνονται ότι δεν αρκεί η ανώτατη διοίκηση να ασχοληθεί με τα προβλήματα που παρουσιάζονται, αλλά είναι και αυτοί ένα κομμάτι της εταιρείας και να διαβεβαιώνονται ότι η στρατηγική αναστροφής θα πετύχει και συνεπώς δε χρειάζεται να φοβούνται και να νιώθουν αβεβαιότητα για το μέλλον της εργασίας τους. Όλα αυτά μπορούν να επιτευχθούν με ανοιχτή επικοινωνία και συνεχή ενημέρωση του προσωπικού για την πορεία της επιχείρησης. Τέλος, μία πετυχημένη στρατηγική αναστροφής απαιτεί και την εμφύσηση στους εργαζομένους της νέας κουλτούρας που αποκτά η επιχείρηση για να ανταπεξέλθει τις νέες συνθήκες. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί εάν γίνει κατανοητό από τους ανθρώπους της εταιρείας ότι η νέα κουλτούρα είναι απαραίτητη για την επιβίωσή της και αν τα συστήματα αξιολόγησης στηριχτούν πάνω στην κουλτούρα αυτή.

3.5.3.2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company)

Στις περιπτώσεις επιχειρήσεων που κατέχουν μία ασθενή ανταγωνιστική θέση στην αγορά και δεν έχουν τη δυνατότητα να εμπλακούν σε μία διαδικασία αναστροφής της άσχημης πορείας τους μία πιθανή λύση μπορεί να είναι η στρατηγική της «αιχμάλωτης επιχείρησης». Η στρατηγική αυτή συνεπάγεται την εγκατάλειψη της ανεξαρτησίας της εταιρείας ως αντάλλαγμα στην ασφάλειά της.

Μια ασθενής, λοιπόν, επιχείρηση που αντιμετωπίζει χαμηλές πωλήσεις και αυξανόμενη πτώση των κερδών της μπορεί να ψάξει κάποιον «φύλακα άγγελο», δηλαδή κάποια άλλη μεγαλύτερη επιχείρηση, που να εγγυηθεί τη βιωσιμότητά της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Για παράδειγμα, μπορεί μία επιχείρηση να αποφασίσει να γίνει αιχμάλωτη κάποιου μεγάλου πελάτη της, με τον

οποίον θα έχει συμφωνήσει να του διοχετεύει όλα τα προϊόντα της και να είναι πλήρως εξαρτημένη από αυτόν. Με αυτήν όμως την κίνηση θα μπορέσει να μειώσει το εύρος των λειτουργιών της (π.χ. να σταματήσει το marketing αφού δε θα χρειάζεται να προωθήσει πια τα προϊόντα της στην αγορά) και συνακόλουθα θα μειώσει το κόστος της και θα αρχίσει πάλι να σημειώνει κέρδη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να φαντάζει κακή επιλογή, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις είναι μονόδρομος και μπορεί να κάνει πολύ κερδοφόρα την αιχμάλωτη επιχείρηση που σε κάθε άλλη περίπτωση θα οδηγούνταν στην καταστροφή.

3.5.3.3. Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-out/Divestment)

Η στρατηγική αποεπένδυσης αρμόζει στις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να εφαρμόσουν καμία από τις προηγούμενες δύο στρατηγικές και παρουσιάζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Στην περίπτωση αυτή και όσο ακόμα η εταιρεία διατηρεί κάποια αξία πώλησης, η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να την πουλήσει εξολοκλήρου σε κάποια άλλη επιχείρηση ή να αποφασίσει να πουλήσει ένα τμήμα ή κάποια τμήματα αυτής.

Στην ολική πώληση της εταιρείας αυτό που προσπαθεί η διοίκηση να εξασφαλίσει είναι τα συμφέροντα των μετόχων της και το μέλλον των εργαζομένων της. Επιπλέον, η επιλογή της επιχείρησης – αγοραστή γίνεται με γνώμονα την πεποίθηση ότι η εταιρεία που επιλέγεται έχει τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες να μετατρέψει την επιχείρηση που πωλείται σε κερδοφόρα ξανά.

Όταν αποφασίζεται η πώληση κάποιου ή κάποιων τμημάτων/δραστηριοτήτων της επιχείρησης βασικότερες αιτίες είναι ότι τα τμήματα αυτά δεν έχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης, δεν ταιριάζουν με το όραμα της επιχείρησης ή/και απορροφούν μεγάλο μέρος των επιχειρησιακών πόρων χωρίς να προσφέρουν ανάλογες αποδόσεις.

3.5.3.4. Στρατηγική Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation)

Όταν η επιχείρηση έχει φτάσει στο έσχατο σημείο που δεν έχει καμία αξία και δεν προσελκύει κανένα ενδιαφέρον ώστε να πουληθεί και ταυτόχρονα βρίσκεται σε έναν καθόλου ελκυστικό κλάδο το μόνο που απομένει είναι μία στρατηγική ρευστοποίησης.

Ουσιαστικά, με τη ρευστοποίηση τερματίζεται η λειτουργία της επιχείρησης και ρευστοποιούνται όσα από τα πάγια στοιχεία της έχουν ακόμα κάποια αξία

πώλησης. Με τα έσοδα από την πώληση των παγίων στοιχείων αποπληρώνονται οι υποχρεώσεις της εταιρείας και εάν περισσέψει κάποιο ποσό αποζημιώνονται και οι μέτοχοι σύμφωνα με όσα ορίζουν οι σχετικοί νόμοι.

Στην έσχατη όλων των περιπτώσεων που η επιχείρηση δεν μπορεί από μόνη της να ικανοποιήσει τις υποχρεώσεις της αναγκάζεται να κηρύξει πτώχευση και να παραδώσει τη διοίκηση της και τα χρέη της στις δικαστικές αρχές. Στην περίπτωση αυτή συχνά οι μέτοχοι δε λαμβάνουν κανενός είδους αποζημίωση.

3.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES)

Σε κάθε κλάδο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην προσπάθειά τους να ξεπεράσουν η μία την άλλη και να κερδίσουν ένα μεγαλύτερο κομμάτι από το μερίδιο αγοράς. Οι βασικές ανταγωνιστικές επιχειρηματικές στρατηγικές (πίνακας 3.5) βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις μπορούν να διαλέξουν πώς θα ανταγωνιστούν είναι οι εξής τρεις και αναλύονται αμέσως παρακάτω:

- ✓ Ηγεσία κόστους (cost leadership)
- ✓ Διαφοροποίηση (differentiation)
- ✓ Εστίαση (focus)

Πίνακας 3.5
Ανταγωνιστικές στρατηγικές

Στρατηγικό Πλεονέκτημα

		<i>Αντιλαμβανόμενη μοναδικότητα από τον πελάτη</i>	<i>Θέση χαμηλού κόστους</i>
Στρατηγικό κοινό-στόχος	Σύνολο αγοράς	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	Συγκεκριμένο τμήμα μόνο	ΕΣΤΙΑΣΗ	

Προσαρμογή από: Porter, “Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors”, 1980, p. 39

3.6.1. Ηγεσία κόστους (cost leadership)

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους (cost leadership) αντιπροσωπεύει τις επιχειρήσεις που αποφασίζουν να ανταγωνιστούν προσφέροντας τα προϊόντα/υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου. Η επιχείρηση που καταφέρνει να προσφέρει τα προϊόντα/υπηρεσίες της σε τιμές χαμηλότερες από όλες τις άλλες αποτελεί τον ηγέτη κόστους (cost leader) του κλάδου. Φυσικά το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής της διοίκησης της εταιρείας δίνεται στην επίτευξη ενός χαμηλού κόστους, δε σημαίνει ότι τομείς όπως η ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα παρόμοια μπορούν να αγνοηθούν παντελώς και να θυσιαστούν τελείως με σκοπό την περαιτέρω κοστολογική μείωση.

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους απαιτεί τη δημιουργία οικονομικών κλίμακας, την άμεση εκμετάλλευση κοστολογικών μειώσεων λόγω εμπειρίας, περιορισμένο κόστος και λειτουργικό έλεγχο, αποφυγή πελατών μικρού μεγέθους και

ελαχιστοποίηση του κόστους σε διάφορους τομείς, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η εξυπηρέτηση των πελατών, οι πωλήσεις, η διαφήμιση και τα λοιπά (Porter, 1980).

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν μία θέση χαμηλού κόστους στον κλάδο καταφέρνουν να αποκομίζουν έσοδα άνω του μέσου όρου παρά την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού, γιατί η στρατηγική αυτή αντιμετωπίζει και εξασθενεί και τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του μοντέλου του Porter. Η τοποθέτησή της ως χαμηλού κόστους εταιρεία της επιτρέπει πρώτα από όλα να συνεχίσει να αποκομίζει κέρδη λόγω των μειωμένων δαπανών της ακόμα και όταν οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν εξαντλήσει τα κέρδη τους στο βωμό του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις χαμηλού κόστους υψώνουν εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές, λόγω οικονομιών κλίμακας και άλλων κοστολογικών πλεονεκτημάτων. Εξασθενημένη είναι για αυτές και η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, καθώς οι τελευταίοι επικεντρώνονται στις πιέσεις για μείωση των τιμών που δεν αφορούν σε αυτές τις επιχειρήσεις του κλάδου. Φυσικά, η χαμηλότερη τιμή πώλησης τους δίνει ένα πλεονέκτημα και έναντι των υποκατάστατων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Τέλος, χαμηλή είναι και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών πάνω τους, καθώς έχουν αναπτύξει τέτοια συστήματα και μεγέθη που απειλούνται λιγότερο από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου από μία πιθανή προσπάθεια για αύξηση των τιμών των πρώτων υλών.

Ωστόσο, το να καταφέρει μία επιχείρηση να γίνει και να παραμείνει ηγέτης κόστους δεν είναι πολύ εύκολη υπόθεση και σίγουρα απαιτεί την ύπαρξη κάποιων προϋποθέσεων. Μερικές τέτοιες εναλλακτικές προϋποθέσεις είναι η κατοχή ενός μεγάλου μεριδίου αγοράς, η ευνοϊκή πρόσβαση σε κάποιες σημαντικές πρώτες ύλες, η εξυπηρέτηση πολλών τμημάτων της αγοράς για την εξασφάλιση μεγάλου όγκου πωλήσεων, η ανάπτυξη οικονομικών μεθόδων παραγωγής και σχεδιασμού προϊόντων/υπηρεσιών, η επιστράτευση επιθετικών τιμολογιακών πολιτικών, η επένδυση μεγάλου αρχικού κεφαλαίου και άλλα παρόμοια. Πολύ σημαντικό για τη διατήρηση της θέσης χαμηλού κόστους στην αγορά είναι και η επανεπένδυση των κερδών που αποκομίζει η επιχείρηση από τη στρατηγική αυτή σε νέους εξοπλισμούς και σύγχρονες μεθόδους.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί ότι και αυτή η στρατηγική περιλαμβάνει κάποιους κινδύνους αποτυχίας. Σημαντικότεροι είναι οι εξής: οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές που μπορεί να απαξιώσουν τις υπάρχουσες επενδύσεις και τα πλεονεκτήματα εμπειρίας της επιχείρησης, η εύκολη και με μικρό κόστος αντιγραφή

του τρόπου επίτευξης του πλεονεκτήματος κόστους της εταιρείας από τους ανταγωνιστές της και η ανικανότητα των στελεχών να εντοπίσουν τις απαιτούμενες αλλαγές στα προϊόντα και τις αγορές που απευθύνονται λόγω της υπερβολικής έμφασης της προσοχής τους στη μείωση του κόστους.

3.6.2. Διαφοροποίηση (differentiation)

Η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation) ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να ανταγωνιστούν διαφοροποιώντας το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν, έτσι ώστε να δημιουργήσουν κάτι που θεωρείται μοναδικό στον κλάδο τους. Οι πηγές της διαφοροποίησης μπορεί να είναι διαφόρων ειδών, όπως ο σχεδιασμός (design) των προϊόντων, η εικόνα της μάρκας (brand image), η τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των αγοραστών, το δίκτυο διανομής και άλλα. Ιδανικά η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιείται σε ποικίλες διαστάσεις (Porter, 1980). Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι σε καμία περίπτωση η στρατηγική διαφοροποίησης δε συνεπάγεται ότι η συγκράτηση του κόστους αγνοείται, απλώς δεν αποτελεί πρωταρχικό στρατηγικό στόχο.

Η επιτυχής υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής από την επιχείρηση μπορεί επίσης να την οδηγήσει στην αποκόμιση κερδών άνω του μέσου όρου. Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί επίσης να μετριάσει την επίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter αλλά με διαφορετικό τρόπο από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση προστατεύεται από τον ανταγωνισμό των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου λόγω της πιστότητας των αγοραστών της και τη χαμηλότερη ευαισθησία τους στην τιμή, καθώς είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο ποσό για την απόκτηση ενός μοναδικού για αυτούς προϊόντος. Τα εμπόδια εισόδου νέων ανταγωνιστών αυξάνονται, γιατί η πιστότητα των πελατών και η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας αυξάνουν το κόστος αλλαγής για τους αγοραστές και οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να υπερνικήσουν τη μοναδικότητα αυτή. Το παραπάνω κάνει εμφανή και το λόγο μείωσης της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών καθώς και την υπεροχή έναντι των υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος, η διαφοροποίηση εξασφαλίζει υψηλά περιθώρια κέρδους στις επιχειρήσεις και έτσι ενισχύει τη δύναμή τους κατά τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές.

Κάποιες προϋποθέσεις που πρέπει συχνά να ισχύουν για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση είναι οι εξής: η αίσθηση της αποκλειστικότητας, η εκτεταμένη έρευνα, ο ιδιαίτερος σχεδιασμός των προϊόντων, η χρήση υλικών υψηλής ποιότητας, η εντατική υποστήριξη των πελατών και άλλα παρόμοια. Ως σημαντικότεροι κίνδυνοι αποτυχίας της στρατηγικής διαφοροποίησης μπορούν να αναφερθούν η δημιουργία μεγάλης διαφοράς μεταξύ των τιμών της διαφοροποιημένης επιχείρησης και του ηγέτη κόστους του κλάδου, η οποία μπορεί να οδηγήσει στη σταδιακή απώλεια της πιστότητας των πελατών εάν ξεπεράσει την χαμηλή ευαισθησία τους στην τιμή, η αντιγραφή των διαφοροποιημένων προϊόντων/υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές καθώς ο κλάδος ωριμάζει και τέλος, η αλλαγή των καταναλωτικών αναγκών και αντιλήψεων με αποτέλεσμα να χάσει ο παράγοντας που διαφοροποιεί την επιχείρηση την αξία του.

3.6.3. Εστίαση (focus)

Η στρατηγική εστίασης διαφέρει από τις δύο προηγούμενες στο πού επιλέγει να ανταγωνιστεί η επιχείρηση που την υιοθετεί. Πιο συγκεκριμένα, σε αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ στη διαφοροποίηση και στην ηγεσία κόστους η επιχείρηση απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς.

Η στρατηγική αυτή ωστόσο αντλεί στοιχεία και από τις δύο προηγούμενες και μάλιστα συνδυάζεται με αυτές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση επιλέγει να εστιάσει σε εκείνο το τμήμα της αγοράς που μπορεί να της δώσει κάποιο πλεονέκτημα κόστους ή κάποιο πλεονέκτημα διαφοροποίησης. Η επιτυχία της στρατηγικής εστίασης βασίζεται στην προϋπόθεση ότι η επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετήσει το συγκεκριμένο τμήμα αγοράς καλύτερα και αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές που στοχεύουν στο σύνολο της αγοράς (Porter, 1980).

Κρίσιμο στοιχείο λοιπόν για τη στρατηγική αυτή είναι η τμηματοποίηση της αγοράς και ο εντοπισμός και επιλογή του καταλληλότερου τμήματος που θα είναι αρκετά ελκυστικό, θα υπάρχει ασθενής ανταγωνισμός, θα έχει περιθώρια κερδοφορίας και ανάπτυξης και το σημαντικότερο η επιχείρηση θα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει βάσει μιας πληθώρας μεταβλητών, αλλά

συνήθως βασίζεται σε τρεις: τη γεωγραφική περιοχή, τη γραμμή προϊόντων και τον τύπο των καταναλωτών.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί ότι η στρατηγική εστίασης ανάλογα με το αν βασίζεται στη διαφοροποίηση ή στο χαμηλό κόστος αποκομίζει τα οφέλη των στρατηγικών αυτών και τα μεταφέρει στο συγκεκριμένο τμήμα αγοράς που εξυπηρετεί. Συνεπώς, ομοίως οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης μπορούν να σημειώνουν κέρδη άνω του μέσου όρου του κλάδου και υψηλότερα και από τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς.

3.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES)

Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται σε κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης και υποδεικνύουν το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει το κάθε τμήμα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί. Οι λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι πολυάριθμες και ποικίλες ανάλογα με τη φύση και το μέγεθός της. Συνεπώς και οι λειτουργικές στρατηγικές είναι διαφόρων ειδών και εφαρμόζονται σε πολλούς τομείς. Στη μελέτη αυτή θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι στρατηγικές ορισμένων μόνο σημαντικών λειτουργιών και πιο συγκεκριμένα οι στρατηγικές του marketing, των χρηματοοικονομικών, της παραγωγής, της έρευνας και ανάπτυξης και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

3.7.1. Marketing

Οι λειτουργικές στρατηγικές του marketing περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις στρατηγικές που αφορούν στα γνωστά 4 P και πιο συγκεκριμένα στο προϊόν (product), τη διανομή (place), την τιμολόγηση (price) και την προβολή (promotion). Είναι εμφανές λοιπόν ότι οι στρατηγικές του marketing είναι αναρίθμητες.

Ένας καλός οδηγός για τη στρατηγική marketing που είναι κατάλληλη για μία επιχείρηση σε επίπεδο προϊόντος είναι η μήτρα του Ansoff (δες πίνακα 3.6), γνωστή και ως μήτρα προϊόντος – αγοράς (Σιώμοκος, 2004). Ο Ansoff (1965) εξέτασε τις πιθανές στρατηγικές marketing που μπορεί να είναι κατάλληλες σε κάθε περίπτωση βάσει δύο διαστάσεων: το εάν αναφέρονται σε κάποιο νέο ή σε κάποιο υπάρχον προϊόν και στο εάν αφορούν σε κάποια νέα ή σε κάποια υπάρχουσα αγορά. Από τη διασταύρωση των παραγόντων αυτών προέκυψαν τέσσερις διαφορετικές περιπτώσεις

σε καθεμία από τις οποίες αρμόζει διαφορετική στρατηγική. Έτσι, όταν έχουμε ένα υπάρχον προϊόν που διατίθεται σε μία υπάρχουσα αγορά καταλληλότερη στρατηγική είναι η διείσδυση αγοράς (market penetration), η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της ποσότητας και συχνότητας χρήσης ενός προϊόντος και με την ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος αυτού. Όταν έχουμε ένα υπάρχον προϊόν σε συνδυασμό με μία νέα αγορά ιδανικότερη στρατηγική η ανάπτυξη αγοράς (market development), η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη διάθεση του προϊόντος σε νέες αγορές, είτε από γεωγραφικής πλευράς είτε από πλευράς άλλων κριτηρίων τμηματοποίησης, στις οποίες μέχρι πριν δεν ήταν διαθέσιμο. Στην περίπτωση που ένα νέο προϊόν αναπτύσσεται από μία επιχείρηση τότε υπάρχουν δύο εναλλακτικοί δρόμοι: εάν το προϊόν διατεθεί σε μία υπάρχουσα αγορά η στρατηγική που ακολουθείται είναι η ανάπτυξη προϊόντος (product development), ενώ εάν διατεθεί σε μία νέα αγορά πιο κατάλληλη είναι η στρατηγική της διαποίκισης (diversification).

Πίνακας 3.6
Μήτρα Ansoff

		ΠΡΟΪΟΝ	
		Υπάρχον	Νέο
ΑΓΟΡΑ	Υπάρχουσα	Διείσδυση Αγοράς (Market Penetration)	Ανάπτυξη Προϊόντος (Product Development)
	Νέα	Ανάπτυξη Αγοράς (Market Development)	Διαποίκιση (Diversification)

Προσαρμογή από: Σιώμος, «Στρατηγικό Marketing», σελ. 416

Πέρα από τις στρατηγικές marketing που αναφέρονται σε επίπεδο προϊόντος υπάρχουν και μία σειρά στρατηγικών για τα υπόλοιπα P. Για παράδειγμα, στο επίπεδο της τιμολόγησης μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει εάν θα ακολουθήσει μία στρατηγική ξαφρίσματος (skimming pricing), μπαίνοντας στην αγορά με πολύ υψηλή αρχικά τιμή ώστε να επωφεληθεί άμεσου κέρδους ή μία στρατηγική διείσδυσης (penetration strategy), κάνοντας την είσοδό της στην αγορά με μία χαμηλή τιμή με στόχο να απολάβει μακροπρόθεσμα και μεγάλης διάρκειας κέρδη.

Σε επίπεδο διανομής κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει την ένταση της διανομής των προϊόντων της και τα κανάλια μέσω των οποίων θα τα παρέχει,

επιλέγοντας ανάμεσα στη στρατηγική εντατικής διανομής, επιλεκτικής διανομής και αποκλειστικής διανομής. Τέλος, πολλές είναι οι επιλογές της και σε επίπεδο διαφήμισης και προβολής. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει εάν θα ακολουθήσει στρατηγική ώθησης (push strategy) ή έλξης (pull strategy). Στην πρώτη περίπτωση, δαπανώνται μεγαλύτερα ποσά στην προώθηση των προϊόντων στους λιανέμπορους (trade promotion) με σκοπό να εξασφαλιστεί χώρος στα ράφια. Στη δεύτερη περίπτωση, τα μεγαλύτερα χρηματικά ποσά διατίθενται στις διαφημίσεις προς τους τελικούς καταναλωτές με σκοπό να αυξηθεί η ζήτηση των προϊόντων από αυτούς και να αποκτήσουν μία σίγουρη θέση εντός των καναλιών διανομής.

3.7.2. Χρηματοοικονομικά

Στη χρηματοοικονομική λειτουργία της επιχείρησης αναφέρονται μία σειρά στρατηγικών που ορίζουν τη βέλτιστη χρηματοοικονομική διαχείριση, η οποία διευκολύνει τη διεκπεραίωση των συνολικών μακροπρόθεσμων σκοπών της. Μέσα από τις χρηματοοικονομικές στρατηγικές μπορεί να προκύψει και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα από μία χαμηλότερου κόστους χρηματοδότηση, μέσα από μία επένδυση υψηλών αποδόσεων και χαμηλού ρίσκου ή μέσω της ευελιξίας στην αύξηση του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης.

Στη χρηματοοικονομική λειτουργία πρέπει να ληφθούν τρεις στρατηγικές αποφάσεις: η απόφαση επένδυσης (investment decision), η απόφαση χρηματοδότησης (financing decision) και η απόφαση μερίσματος (dividend decision) (David, 1997). Η απόφαση επένδυσης είναι ουσιαστικά η διάθεση και τοποθέτηση του κεφαλαίου στα διάφορα έργα (projects), προϊόντα, πάγια και τομείς της επιχείρησης. Η απόφαση χρηματοδότησης αφορά στον καθορισμό της καλύτερης κεφαλαιακής διάρθρωσης της επιχείρησης και εξετάζει διάφορους τρόπους με τους οποίους μία εταιρεία μπορεί να αυξήσει το κεφάλαιό της, όπως για παράδειγμα αυξάνοντας τη δανειακή επιβάρυνσή της, πουλώντας πάγια, πουλώντας μετοχές της ή συνδυάζοντας τα παραπάνω. Τέλος, η απόφαση μερίσματος έχει να κάνει με το ποσοστό των κερδών που δίνονται ως μερίσματα στους μετόχους, τη διαχρονική σταθερότητα των μερισμάτων καθώς και τον καθορισμό του ποσοστού των κερδών που διατηρούνται ως αποθεματικά στην επιχείρηση σε σχέση με το ποσοστό που δίνεται ως μερίσμα.

3.7.3. Παραγωγή

Οι στρατηγικές που ακολουθούνται στην παραγωγή καθορίζουν το πώς και πού παράγεται ένα προϊόν ή μία υπηρεσία, το επίπεδο της καθετοποίησης στην παραγωγική διαδικασία, την προμήθεια των πρώτων υλών και τις σχέσεις με τους προμηθευτές.

Η πιο διαδεδομένη στρατηγική σε παλαιότερες κυρίως εποχές ήταν αυτή της μαζικής παραγωγής, η οποία επιτρέπει τη δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού τυποποιημένων προϊόντων και υπηρεσιών σε πολύ χαμηλό κόστος. Φυσικά, η στρατηγική αυτή εξακολουθεί να είναι κατάλληλη και σήμερα σε αρκετές περιπτώσεις. Ωστόσο, με τη συνεχή εξέλιξη των ανθρώπινων αναγκών και την πελατοκεντρική αντίληψη ολοένα και περισσότερων επιχειρήσεων δημιουργήθηκε η ανάγκη για παραγωγή πιο εξατομικευμένων προϊόντων που ικανοποιούν αποτελεσματικότερα τις ανάγκες των καταναλωτών και συνακόλουθα αναπτύχθηκαν και άλλες στρατηγικές παραγωγής.

3.7.4. Έρευνα και ανάπτυξη

Οι στρατηγικές της έρευνας και ανάπτυξης ασχολούνται κυρίως με τις βελτιώσεις και τις καινοτομίες των προϊόντων και διαδικασιών μιας επιχείρησης. Επιπλέον, λύνουν το ζήτημα του εάν η νέα τεχνολογία θα αποκτηθεί με εσωτερική ανάπτυξη της εταιρείας ή με εξωτερικές μεθόδους, μέσω εξαγορών ή μέσω στρατηγικών συμμαχιών.

Οι βασικές στρατηγικές επιλογές μιας επιχείρησης σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης είναι είτε να αποτελεί έναν τεχνολογικό ηγέτη (technological leader) είτε τεχνολογικό ακόλουθο (technological follower). Στην πρώτη περίπτωση, η επιχείρηση είναι αυτή που θα δημιουργεί και θα εισάγει μία καινοτομία. Στη δεύτερη περίπτωση, η επιχείρηση μιμείται τα προϊόντα και τις μεθόδους που πρώτοι οι ανταγωνιστές της ανακάλυψαν. Και στις δύο περιπτώσεις πάντως, σύμφωνα με τον Porter, μπορούν να προκύψουν για μία επιχείρηση ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα κόστους ή διαφοροποίησης.

3.7.5. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν να κάνουν με τις αποφάσεις για ζητήματα του προσωπικού της επιχείρησης. Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις είναι εάν η επιχείρηση θα ακολουθήσει μία στρατηγική σύμφωνα με την οποία θα προσλαμβάνει χαμηλής ειδίκευσης και χαμηλόμισθο προσωπικό με υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων ή εάν θα επενδύσει σε καταρτισμένους υπαλλήλους, με αναπτυγμένες ικανότητες, υψηλούς μισθούς αλλά και μεγαλύτερη απόδοση και μακροχρόνια δέσμευση με την εταιρεία.

Γενικότερα, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ρυθμίζουν τις διαδικασίες προσλήψεων, απολύσεων, μεταθέσεων, προαγωγών, αμοιβών, αδειών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και ασφάλισης και περίθαλψης εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 2003).

3.8. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3.8.1. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από μία σειρά ιδιαίτερων παραγόντων που τις ξεχωρίζουν από τα προϊόντα. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Fitzsimmons J. & M., 1998):

Ø *Ο πελάτης συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία των υπηρεσιών:* η παρουσία του πελάτη ως συμμετέχοντα στην παραγωγική διαδικασία απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων της εταιρείας, γεγονός που δε συναντιέται ιδιαίτερα στις παραδοσιακές παραγωγικές επιχειρήσεις. Για τον πελάτη η επιχείρηση είναι μία εμπειρία που λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον των εγκαταστάσεων της εταιρείας υπηρεσιών και συνεπώς η ποιότητα της υπηρεσίας ενισχύεται όταν οι εγκαταστάσεις έχουν σχεδιαστεί με πελατοκεντρική προσέγγιση. Η εσωτερική διακόσμηση, τα έπιπλα, οι πιθανοί θόρυβοι ακόμα και τα χρώματα μπορούν να επηρεάσουν την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ø *Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών:* το γεγονός ότι στις υπηρεσίες η παραγωγή και η κατανάλωσή τους συμπίπτουν χρονικά και συνεπώς δεν υπάρχει η έννοια της αποθήκευσης αποτελεί ένα

κρίσιμο χαρακτηριστικό που καθορίζει τη διοίκηση των υπηρεσιών. Έτσι, ενώ στις παραγωγικές επιχειρήσεις ένα φλέγον ζήτημα είναι η διαχείριση των αποθεμάτων, στις επιχειρήσεις υπηρεσιών το αντίστοιχο πρόβλημα είναι ο χρόνος αναμονής των πελατών. Επιπλέον, λόγω αυτού του χαρακτηριστικού καθίσταται δυσκολότερος ο ποιοτικός έλεγχος των υπηρεσιών, καθώς η παραγωγή τους δεν προϋπάρχει της κατανάλωσης.

Ø **Η φθαρτότητα των υπηρεσιών:** επειδή οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν όταν δε χρησιμοποιούνται χάνονται για πάντα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η ύπαρξη μιας κενής θέσης σε ένα αεροπορικό ταξίδι ή μία ώρα χωρίς ασθενή στην ημέρα ενός οδοντίατρου.

Ø **Η επιλογή τοποθεσίας καθορίζεται από τον τόπο εγκατάστασης των πελατών της:** για την παροχή υπηρεσιών απαιτείται με κάποιο τρόπο η συνάντηση του παρόχου και του πελάτη στον ίδιο χώρο. Για κάποιες υπηρεσίες απαιτείται η προσέλευση του πελάτη στο χώρο της παροχής υπηρεσιών (π.χ. εστιατόριο) και για κάποιες άλλες η επίσκεψη του παρόχου στο χώρο του πελάτη (π.χ. υπηρεσία υδραυλικού / ηλεκτρολόγου). Για τους λόγους αυτούς πολύ συχνά οι επιχειρήσεις υπηρεσιών προσπαθούν όσο είναι εφικτό να έχουν τις εγκαταστάσεις τους κοντά στο μεγαλύτερο μέρος των πελατών τους. Η ραγδαία εξέλιξη του Διαδικτύου είναι ανατρεπτική για το χαρακτηριστικό αυτό των υπηρεσιών, καθώς σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να φέρει τους πελάτες στο χώρο παροχής των υπηρεσιών χωρίς να χρειαστεί και η φυσική μεταφορά τους εκεί.

Ø **Περιορισμένες οικονομίες κλίμακας:** γενικά στις επιχειρήσεις υπηρεσιών δίνονται λιγότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα. Αυτό ισχύει κυρίως για επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν γεωγραφικούς περιορισμούς στην πελατειακή τους βάση (π.χ. εστιατόρια). Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχει καμία περίπτωση για ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας στις εταιρείες υπηρεσιών. Ιδιαίτερα στις υπηρεσίες που βασίζονται σε μεγάλο μέρος και στον εξοπλισμό οι ευκαιρίες που προκύπτουν είναι αρκετές (Thomas D., 1978). Για παράδειγμα, μία αεροπορική εταιρεία μπορεί να αναπτύξει οικονομίες κλίμακας εάν αγοράσει μεγαλύτερα αεροσκάφη με στόχο να εξυπηρετεί μεγαλύτερο όγκο επιβατών, χωρίς να χρειαστεί να

επωμιστεί το κόστος πρόσληψης επιπλέον πιλότων και μηχανικών συντήρησης.

Ø **Η αβλότητα των υπηρεσιών:** οι υπηρεσίες είναι άυλες σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα. Πρόκειται για ιδέες τις οποίες κανείς δεν μπορεί να δει, να μυρίσει, να αισθανθεί. Λόγω αυτού οι πελάτες των υπηρεσιών στερούνται της δυνατότητας να τις δοκιμάσουν προτού προβούν στην αγοραστική τους απόφαση και μπορούν να βασιστούν μόνο στη φήμη της εταιρείας που τις παρέχει για τον καθορισμό του προσδοκώμενου επιπέδου τους.

Ø **Δυσκολία στη μέτρηση του επιτευχθέντος αποτελέσματος:** είναι δύσκολο να καταφέρει να μετρήσει κανείς το αποτέλεσμα το οποίο πέτυχε ένας οργανισμός υπηρεσιών. Για παράδειγμα, το να καταγραφεί ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκαν δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο καθώς δεν καταδεικνύει το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρθηκε σε καθέναν από αυτούς. Το δυσκολότερο σημείο έγκειται στο γεγονός ότι οι παροχές υπηρεσιών δεν έχουν ένα αλλά διαθέτουν πολλαπλά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούν τη συνολική επίδοση των προσπαθειών τους.

3.8.2. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές στις υπηρεσίες

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ανέφερε ο Porter ισχύουν φυσικά και στην περίπτωση των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες. Ωστόσο, λόγω όλων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που αναλύθηκαν παραπάνω, υπάρχουν κάποιες διαφορές και ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (Fitzsimmons J. & M., 1998).

Ξεκινώντας με τη στρατηγική της ηγεσίας κόστους στην οποία το ζητούμενο είναι μία επιχείρηση να παρέχει τις υπηρεσίες της στο χαμηλότερο κόστος συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Αυτό στις υπηρεσίες μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους. Ένας από αυτούς μπορεί να είναι η αναζήτηση και η εξυπηρέτηση πελατών χαμηλού κόστους, δηλαδή των οποίων η εξυπηρέτηση κοστίζει λιγότερο από των υπολοίπων και στους οποίους έχει τη δυνατότητα να απευθυνθεί η επιχείρηση. Ένας άλλος τρόπος μείωσης του κόστους είναι η προτυποποίηση κάποιας υπηρεσίας που μέχρι πριν παρεχόταν σε εξατομικευμένη μορφή. Λέξη – κλειδί στην περίπτωση αυτή

είναι η υπηρεσία που προτυποποιείται να αποτελεί μία υπηρεσία ρουτίνας. Πολύ αποτελεσματικός τρόπος περικοπής του κόστους υπηρεσιών είναι και ο περιορισμός όσο το δυνατόν περισσότερο του στοιχείου προσωπικής επαφής κατά την παροχή των υπηρεσιών και η αντικατάστασή του με αυτοματοποιημένα μέσα (π.χ. ATM αντί για ταμίες στις τράπεζες, τηλεφωνητή αντί για υπαλλήλους στο τηλεφωνικό κέντρο κ.τ.λ.). Τέλος, στην περίπτωση των υπηρεσιών όπου δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του πελάτη, μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί και με το να παρέχεται ένα μέρος της υπηρεσίας εκτός του βασικού χώρου παροχής των υπηρεσιών (“off-line”). Με τον τρόπο αυτό το κόστος περιορίζεται καθώς μπορεί να προκύψουν οικονομίες κλίμακας, οι εγκαταστάσεις δεν χρειάζεται να κατασκευαστούν με υψηλό κόστος και εξοικονόμηση προκύπτει και από την έλλειψη παρουσίας του πελάτη στο χώρο.

Η έννοια της στρατηγικής της διαφοροποίησης έχει να κάνει με τη δημιουργία μιας υπηρεσίας που θα γίνεται αντιληπτή ως μοναδική. Η διαφοροποίηση μπορεί να επιτευχθεί σε ποικίλες διαστάσεις των υπηρεσιών, όπως το image της μάρκας (brand image), η τεχνολογία που χρησιμοποιείται, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας υπηρεσίας, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών, το δίκτυο των μεσαζόντων και πολλά άλλα.

Πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών για να διαφοροποιηθούν προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αϋλότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάτι πιο υλικό. Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι άυλες συνεπάγεται συχνά ότι αφήνουν τον πελάτη χωρίς κανένα φυσικό ενθύμιο της αγοράς τους. Για αυτό το λόγο, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να δώσουν οι ίδιες το ενθύμιο αυτό στους πελάτες τους, για να τους μείνει αξέχαστη η εμπειρία που έζησαν. Για παράδειγμα, κάποιες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να υπενθυμίζουν στους πελάτες τη διαμονή τους και μετά την αποχώρησή τους, τους δίνουν ως δώρο πετσέτες με το όνομα και το λογότυπο του ξενοδοχείου πάνω τους. Επιπλέον, κάποιες επιχειρήσεις εξατομικεύουν μία κατά κανόνα προτυποποιημένη υπηρεσία στις ιδιαίτερες ανάγκες των πελατών τους ώστε να κερδίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας άλλος τρόπος διαφοροποίησης είναι η προσπάθεια να μειωθεί ο αντιλαμβανόμενος κίνδυνος και η ανασφάλεια που μπορεί να αισθάνεται ένας πελάτης για την αγορά μιας υπηρεσίας. Ιδιαίτερα όταν οι πελάτες δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες και δεν γνωρίζουν πολλά για την υπηρεσία που αναζητούν αισθάνονται μεγάλη ανασφάλεια. Στην περίπτωση αυτή, η αφιέρωση χρόνου από τον πάροχο της

υπηρεσίας για διευκρίνιση των αποριών του πελάτη και το χτίσιμο μιας σχέσης μαζί του μπορεί να αποβούν στρατηγικά σημαντικά. Τέλος, λόγω του ότι οι άνθρωποι και οι διαδικασίες είναι σημαντικά στοιχεία για έναν πάροχο υπηρεσιών στην προσπάθεια διαφοροποίησης είναι αναμενόμενο να περιλαμβάνονται και η ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και στο επίπεδο και τον έλεγχο και την προτυποποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp. 9-11, 15-18, 21-22, 106-115, 154
- 2) **Tzu Sun**, The art of war, Puppet Press, 1997. p. 72
- 3) **Wheelen** L. Thomas & **Hunger** J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2006 (10th edition), pp. 4-5, 16-24, 86, 106, 169, 192-195
- 4) **Hiam** Alexander, “Exposing four myths of Strategic Planning”, The Journal of Business Strategy, September/October 1990
- 5) **Kotler** Philip, Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, Inc., 2003, pp. 88-89
- 6) **Thompson** John & **Martin** Frank, Strategic Management: awareness and change, Thompson Learning, 2005 (5th edition), London, pp. 10, 16-18, 173-174
- 7) **Porter** E. Michael, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, New York, pp. 4-8, 33-45
- 8) **Γεωργόπουλος** Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- 9) **Παπαδάκης** Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α’: Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 79-82, 93-99, 223-228, 229-233
- 10) **McGee** J. and **Thomas** H., “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, No 2, pp. 141-160
- 11) **Σιώμος** Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 113-114, 415-417, 533-534, 567, 601-602
- 12) **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, 1980, New York, pp. 35-39, 303-314
- 13) **Finkin** F. Eugene, “Structuring a successful turnaround”, Journal of Business Strategy, Vol. 13, No 4, July-August 2002, pp.56-58
- 14) **Κανελλόπουλος** Κων. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 26-30
- 15) **Fitzsimmons** A. James & J. Mona, Service Management: operations, strategy and information technology, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55

- 16) *Thomas* R.E. Dan, “Strategy is different in service business”, Harvard Business Review, No 78411, 1978, pp. 29-36
- 17) «Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia», <http://el.wikipedia.org>
- 18) «Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής του εκδοτικού οίκου Τριανταφυλλίδη», www.greek-language.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΜΕΡΟΣ Β

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ - ΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Όπως αναλύθηκε εκτενώς και στο 3^ο κεφάλαιο ο ιατρικός τουρισμός στην Ελλάδα είναι σε νηπιακή ηλικία. Μέχρι και σήμερα δεν υπάρχουν ακόμα θεσμοθετημένες νομοθετικές ρυθμίσεις, που να καλύπτουν τη λειτουργία επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου και να δίνουν κίνητρα για επενδύσεις στην παροχή υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού. Λόγω της έλλειψης νομοθετικής κάλυψης οι εγκαταστάσεις τουρισμού υγείας δεν συμπεριλαμβάνονται στον αναπτυξιακό νόμο και συνεπώς όλες οι επενδύσεις και η δραστηριοποίηση στον τομέα περιορίζεται στις μεμονωμένες ιδιωτικές πρωτοβουλίες.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα είναι ότι δεν υπάρχει μία ενιαία στρατηγική. Δεν γίνονται συντονισμένες προσπάθειες για την ανάδειξη της χώρας σε δημοφιλή προορισμό τουρισμού υγείας και έτσι είναι δύσκολο να επιτευχθεί η επιθυμητή πρόοδος. Άλλωστε, όπως επισημάνθηκε και στο 3^ο κεφάλαιο, η ύπαρξη στρατηγικής είναι απαραίτητη για την επίτευξη μακροπρόθεσμων στόχων, καθώς εάν γνωρίζουμε πού βρισκόμαστε και το πού ακριβώς θέλουμε να πάμε η στρατηγική είναι αυτή που θα μας δείξει το πώς.

Παρά την έλλειψη συντονισμού έχουν γίνει κάποιες αξιόλογες μεμονωμένες προσπάθειες που σιγά – σιγά εισάγουν την Ελλάδα στον χώρο του ιατρικού τουρισμού. Κάποιοι πρωτοπόροι ιδιώτες, προερχόμενοι κυρίως από τον ιατρικό κλάδο, παίρνοντας παράδειγμα από τις χώρες του εξωτερικού που ήδη πρωτοπορούν και έχοντας αντιληφθεί από νωρίς τα εξαιρετικά θετικά αποτελέσματα που μπορεί να φέρει και στη χώρα μας ο ιατρικός τουρισμός, ανέπτυξαν τα πρώτα Κέντρα Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα. Εάν και ο ιατρικός τουρισμός είναι ακόμα σχεδόν μία ιδέα για την Ελλάδα, οι επιχειρήσεις αυτές υιοθετώντας τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση κατάφεραν να ενταχθούν με επιτυχία στον παγκόσμιο αυτόν κλάδο και να προσελκύσουν ένα κομμάτι της διεθνούς αγοράς - στόχου.

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μία παρουσίαση των σημαντικότερων Κέντρων Τουρισμού Υγείας που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκεται να δοθεί μία γενική εικόνα του κλάδου του ιατρικού τουρισμού στη χώρα. Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα ακολουθήσει η μελέτη περίπτωσης ενός από τα Κέντρα αυτά, με στόχο να παρουσιαστεί στην πράξη πώς η εφαρμογή του μοντέλου στρατηγικού σχεδιασμού σε μία επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού μπορεί να βοηθήσει στην ανάδειξη των δυνατών σημείων της και των εν δυνάμει ευκαιριών, των αδύνατων σημείων της και των πιθανών απειλών αλλά και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της και στην υπόδειξη των καλύτερων κινήσεων που θα πρέπει να κάνει η επιχείρηση, ώστε να εξασφαλίσει επιτυχία και μακροβιότητα.

4.2. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΡΗΤΗ

4.2.1. Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ»

4.2.1.1. Παρουσίαση

Το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ»¹ ιδρύθηκε το Μάρτιο του 2000 από τον ιατρό νεφρολόγο κ. Δημήτριο Δημητριάδη και είναι το πρώτο και μοναδικό Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης που λειτουργεί στην Ελλάδα και η πρώτη



ελληνική μονάδα αιμοκάθαρσης εκτός νοσοκομείων και κλινικών. Πρόκειται για μία επένδυση ύψους 3.000.000 ευρώ, που μάλιστα χρηματοδοτήθηκε εξολοκλήρου από τον ιδρυτή του Κέντρου. Στόχος του είναι να δώσει την ευκαιρία σε Έλληνες και ξένους νεφροπαθείς ασθενείς να απολαύσουν ξέγνοιαστες διακοπές στην πανέμορφη Κρήτη χωρίς αγωνία για τη φροντίδα της υγείας τους. Αυτό το επιτυγχάνει παρέχοντας ιατρικές υπηρεσίες υψηλής ποιότητας σε συνδυασμό όμως με μια ποικιλία ψυχαγωγικών δυνατοτήτων και ένα πλήθος πρόσθετων εξυπηρετήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται μια ευχάριστη διαμονή.

Το Κέντρο «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» προσφέρει στους νεφροπαθείς ασθενείς τη μοναδική δυνατότητα να υποβάλλονται σε αιμοκάθαρση με απόλυτη άνεση και

¹ www.mesogeios.gr

ασφάλεια κάνοντας παράλληλα τις διακοπές τους σε έναν εξαιρετικά δημοφιλή τουριστικό προορισμό όπως η Κρήτη. Ουσιαστικά κατάφερε να κάνει πράξη το όραμα του ιδρυτή του, να δημιουργήσει μια επιχείρηση που θα βελτιώσει τις ζωές όλων των νεφροπαθών ασθενών, δίνοντάς τους πρόσβαση στο πολύτιμο αγαθό των διακοπών που όλος ο υπόλοιπος κόσμος απολαμβάνει ανεμπόδιστα.

Ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα, εστιάζει σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς (niche market) που είναι οι νεφροπαθείς ασθενείς της Ελλάδας και του εξωτερικού. Επιπλέον, προσπαθεί να διαφοροποιηθεί στηριζόμενο στην ποιότητα και την τεχνολογία για την προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου αλλά και όντας πρωτοπόρο ειδικά για τα ελληνικά δεδομένα.

4.2.1.2. Προσφορά του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ»

Αντιπροσωπευτικότετη της τεράστιας προσφοράς του Κέντρου στους ασθενείς αλλά και στην Κρήτη είναι η παρακάτω δήλωση του ιδρυτή του κ. Δημητριάδη: *«Το έργο που βλέπετε δεν είναι επιχειρηματική επένδυση. Είναι η επένδυση ενός ρομαντικού, που γνωρίζει άριστα την ψυχολογία του νεφροπαθή. Εδώ ο νεφροπαθής θα κάνει αιμοκάθαρση χωρίς αγωνία. Θα κάνει αιμοκάθαρση, μάλιστα, ευχάριστα».*

Η πολυδιάστατη, λοιπόν, προσφορά του θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής (Αγγελάκης, 2001):

- Ø Δίνει τη δυνατότητα που ποτέ δεν είχαν οι Έλληνες νεφροπαθείς να κάνουν διακοπές, αφού στις τουριστικές περιοχές η πληρότητα των νοσοκομειακών μονάδων αιμοκάθαρσης ήταν τόσο μεγάλη που δεν επέτρεπε τη φιλοξενία.
- Ø Δίνει τη δυνατότητα επαναπατριsmού στους νεφροπαθείς Έλληνες του εξωτερικού, οι οποίοι μέχρι πριν δεν μπορούσαν να επισκεφτούν ποτέ την πατρίδα τους.
- Ø Δίνει τη δυνατότητα σε αλλοδαπούς νεφροπαθείς ασθενείς που επιθυμούν να κάνουν διακοπές στην Ελλάδα να επισκεφτούν την Κρήτη μαζί με τις οικογένειές τους και τους φίλους τους. Αυτό φέρνει ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση του τουρισμού και την εισροή συναλλάγματος.

- Ø Τέλος, συμβάλλει στη μείωση της τοπικής ανεργίας καθώς δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας.

4.2.1.3. Τοποθεσία

Το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» βρίσκεται στην περιοχή Καλέσσα στα περίχωρα του Ηρακλείου Κρήτης, κυκλωμένο από πανέμορφα τοπία και με θέα στον Ψηλορείτη. Η περιοχή αυτή είναι μία άρτια ανεπτυγμένη τουριστική ζώνη με πληθώρα ξενοδοχείων, εστιατορίων, μπαρ, καταστημάτων, σινεμά, που μπορούν να ικανοποιήσουν και τον πιο απαιτητικό επισκέπτη για τη διαμονή του και τη διασκέδασή του.

Επιπλέον, το Κέντρο βρίσκεται σε στρατηγική γεωγραφική θέση, καθώς είναι πολύ κοντά στην τουριστική παραλία της Αμμουδάρας και απέχει μόνο λίγα λεπτά από το κέντρο του Ηρακλείου και το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο που υπάρχει στην πόλη.

4.2.1.4. Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις² του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» είναι ένα συγκρότημα κτιρίων, το οποίο παρέχει έναν φιλόξενο και λειτουργικό χώρο. Πρόκειται για ένα υπερσύγχρονο συγκρότημα ιατρικής φροντίδας και αναψυχής έκτασης 2.000 τ.μ. χτισμένο σε ένα οικόπεδο 8.000 τ.μ. Εάν και δεν είναι ένα αμιγές ξενοδοχειακό ή νοσοκομειακό συγκρότημα συνδυάζει τα πλεονεκτήματα και των δύο. Έτσι, διαθέτει τον εξοπλισμό και τις εγκαταστάσεις ενός αξιόπιστου νοσοκομείου και ταυτόχρονα παρέχει στους επισκέπτες του τις ανέσεις, την ατμόσφαιρα και τις ψυχαγωγικές δυνατότητες ενός πολυτελούς ξενοδοχείου.

Το Κέντρο πέρα από τις ιατρικές εγκαταστάσεις διαθέτει καφετέρια, αρκετά άνετα σαλόνια, βιβλιοθήκη με ποικιλία επιλεγμένων βιβλίων και περιοδικών και το εστιατόριο ΕΣΤΙΑ, όπου σερβίρεται μία ποικιλία πιάτων της μεσογειακής κουζίνας. Στον εξωτερικό χώρο οι επισκέπτες μπορούν να χαρούν τη βόλτα τους στον εξαιρετικά μεγάλο κήπο και επιπλέον υπάρχει μια πισίνα και το υπαίθριο bar ΚΑΣΤΑΛΙΑ.

² www.housecrete.gr

4.2.1.5. Ιατρικές υπηρεσίες

Στόχος του Κέντρου στο κομμάτι της ιατρικής φροντίδας ήταν να κάνει τους ασθενείς να αισθανθούν ασφάλεια παρέχοντάς τους ιατρικές υπηρεσίες ίδιου ή και υψηλότερου επιπέδου από αυτό που λαμβάνουν στη χώρα προέλευσής τους. Το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» διαθέτει 30 μηχανήματα αιμοκάθαρσης, αποδυτήρια, εργαστήρια και ένα δωμάτιο ανάνηψης. Όλες οι θέσεις αιμοκάθαρσης διαθέτουν τηλέφωνο, ραδιόφωνο και τη δυνατότητα παρακολούθησης τηλεόραση ώστε να γίνεται η διαδικασία με ψυχαγωγικό τρόπο. Επιπλέον, υπάρχει μια ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα αιμοκάθαρσης VIP για εκείνους τους ασθενείς που επιθυμούν την ηρεμία της απομόνωσης. Στη διάθεση των ασθενών σε 24ωρη βάση είναι και ένα ιδιόκτητο ασθενοφόρο.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση οι ασθενείς βρίσκονται συνεχώς υπό την παρακολούθηση του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, που μάλιστα βρίσκεται στη διάθεσή τους οποιαδήποτε στιγμή της ημέρας ή της νύχτας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι όλο το προσωπικό είναι προσεκτικά επιλεγμένο, διαθέτη υψηλή μόρφωση, έχει λάβει πρόσθετη εκπαίδευση από το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» και διακρίνεται για την ευγενική και άκρως εξυπηρετική συμπεριφορά του.

Τέλος, η απόλυτη ασφάλεια των ασθενών εξασφαλίζεται με τον ιατρικό εξοπλισμό τελευταίας τεχνολογίας και με τους αυστηρότατους κανόνες υγιεινής. Συγκεκριμένα, στο «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» ισχύουν τα εξής:

- Διαθέτει υπερσύγχρονες συσκευές αιμοκάθαρσης Fresenius Medical Care (FMC) 4008B.
- Γίνεται επεξεργασία νερού με αντίστροφη όσμωση.
- Χρησιμοποιούνται φίλτρα αιμοκάθαρσης πολυσουλφόνης low και high flux – ή οποιαδήποτε άλλη μεμβράνη αιμοκάθαρσης.
- Χρησιμοποιούνται διαλύματα αιμοκάθαρσης με διτανθρακικά (Bi-bag).
- Τα μηχανήματα αποστειρώνονται μετά από κάθε βάρδια.

4.2.1.6. Τουριστικές υπηρεσίες

Το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» καθώς εκτός από Κέντρο Αιμοκάθαρσης αποτελεί και Κέντρο Διακοπών προσφέρει στους επισκέπτες του και μια σειρά τουριστικών

υπηρεσιών. Υπεύθυνο για την προσφορά αυτών των υπηρεσιών είναι το Τουριστικό Γραφείο που βρίσκεται στο ισόγειο του Κέντρου και αναλαμβάνει να οργανώσει ότι έχει να κάνει με τη διαμονή, τη μεταφορά και την ψυχαγωγία των ασθενών και των συνοδών τους. Πιο συγκεκριμένα, για το κομμάτι της διαμονής προτείνει στους επισκέπτες να επιλέξουν μεταξύ κάποιων ξενοδοχείων της περιοχής που προσφέρουν ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών φιλοξενίας και τους παρέχει όλες τις πληροφορίες σχετικά με τις κρατήσεις. Τέτοια είναι τα Maris hotels, τα Capsis Hotels και η αλυσίδα ξενοδοχείων Grecotel. Φυσικά οι ασθενείς είναι ελεύθεροι να επιλέξουν οποιοδήποτε ξενοδοχείο για τη διαμονή τους αλλά καλό είναι να ενημερώσουν σχετικά το Κέντρο, ώστε να υπάρχει επικοινωνία με όλους τους επισκέπτες του για ό,τι έχει να κάνει με θέματα της υγείας τους.

Επιπλέον, το Τουριστικό Γραφείο αναλαμβάνει να οργανώσει όλες τις μεταφορές των ασθενών από και προς το αεροδρόμιο ή το λιμάνι αλλά και τις μεταφορές μεταξύ του ξενοδοχείου τους και του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ». Για την κάλυψη της ανάγκης της επικοινωνίας των ασθενών για προσωπικούς και επαγγελματικούς λόγους, εντός των εγκαταστάσεων του Κέντρου υπάρχει η δυνατότητα χρήσης fax και ηλεκτρονικών υπολογιστών για την αποστολή και λήψη μηνυμάτων.

Τέλος, το Τουριστικό Γραφείο αναλαμβάνει τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων, όπως αποχαιρετιστήρια πάρτυ, Κρητικές μουσικές βραδιές και άλλα παρόμοια για την ψυχαγωγία των πελατών. Επιπλέον, οργανώνει εκδρομές σε διάφορα αξιόλογα μέρη της Κρήτης αλλά και επισκέψεις σε μνημεία και αξιοθέατα και παρέχει πληροφορίες σχετικά με αυτά και την ιστορία τους.

4.2.1.7. Ποιότητα υπηρεσιών

Στο «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» προτεραιότητα είναι η ποιότητα. Κι αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα καθώς το Κέντρο έχει πιστοποιηθεί με ISO 9001:2000 τόσο για τις ιατρικές όσο και για τις τουριστικές υπηρεσίες του. Άλλο ένα δείγμα της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι το 30% των κρατήσεων προέρχεται από επαναλαμβανόμενους πελάτες. Τέλος, για την καλύτερη εξυπηρέτηση και ενημέρωση των πελατών και για την προβολή του και στο εξωτερικό διαθέτει μία ανανεωμένη και πολύ κατατοπιστική ιστοσελίδα.

4.2.1.8. Ανταγωνισμός

Λόγω του ότι το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» είναι το μόνο Κέντρο Αιμοκάθαρσης και Διακοπών σε ολόκληρη την Ελλάδα, ο ανταγωνισμός που έχει να αντιμετωπίσει προέρχεται από παρόμοια κέντρα του εξωτερικού. Συγκεκριμένα, οι άνθρωποι του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» θεωρούν ότι οι άμεσοι ανταγωνιστές τους είναι οι οκτώ μονάδες διακοπών αιμοκάθαρσης που διαθέτει η γειτονική Τουρκία, οι επτά μονάδες της Πορτογαλίας και οι δέκα της Ισπανίας.

4.2.1.9. Στατιστικά στοιχεία

Κλείνοντας την παρουσίαση του «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένα στατιστικά στοιχεία που αντλήθηκαν από τη βάση δεδομένων των στοιχείων των κρατήσεων (Μανούσου, 2005).

Τα πέντε πρώτα χρόνια λειτουργίας του το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» φιλοξένησε συνολικά 2.040 αλλοδαπούς νεφροπαθείς και πιο συγκεκριμένα 300 το 2001, 385 το 2002, 400 το 2003, 455 το 2004 και 500 το 2005. Εάν συνυπολογίσει κανείς ότι κάθε ασθενείς ταξιδεύει κατά μέσο όρο με 2,2 άτομα και πραγματοποιεί 11 διανυκτερεύσεις, μπορεί να πει ότι έχει συμβάλει στον τουρισμό της Κρήτης εξασφαλίζοντάς της περισσότερες από 49.000 διανυκτερεύσεις. Επιπλέον, το Κέντρο τα πέντε πρώτα χρόνια της λειτουργίας του φιλοξένησε και 300 Έλληνες νεφροπαθείς προσελκύνοντας έτσι και ένα κομμάτι του εσωτερικού τουρισμού.

Σημαντικό είναι και το στοιχείο ότι το μεγαλύτερο μέρος των φιλοξενούμενων νεφροπαθών προτιμά να επισκέπτεται το νησί σε περιόδους εκτός αιχμής. Συγκεκριμένα το 70% των «ιατρικών» τουριστών έρχεται είτε την περίοδο Απριλίου – Μαΐου είτε την περίοδο Σεπτεμβρίου – Οκτωβρίου, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι οι ασθενείς – επισκέπτες προέρχονται όλοι από άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Το μεγαλύτερο μέρος τους είναι από την Αγγλία (27%) και τη Γερμανία (22%) και ακολουθούν το Βέλγιο, με ποσοστό 14%, η Ολλανδία και η Δανία, με ποσοστά 9% και η Σουηδία, η Γαλλία, η Ελβετία, η Ιταλία, η Αυστρία και η Νορβηγία, με ποσοστά από 5% και κάτω.

4.2.2. MEDILAND HEALTH RESORT

4.2.2.1. Παρουσίαση

Το Mediland Health Resort³ είναι μία μονάδα αντιμετώπισης μεταβολικών διαταραχών στο Ηράκλειο της Κρήτης, όπου παρέχονται εξειδικευμένες υπηρεσίες υγείας και διατροφικών παρεμβάσεων στον τομέα των μεταβολικών νόσων και παθήσεων. Οι υπηρεσίες αυτές έχουν στόχο να προσελκύσουν και να εξυπηρετήσουν Έλληνες και αλλοδαπούς τουρίστες οι οποίοι επιθυμούν να επισκεφτούν την Κρήτη και ταυτόχρονα πάσχουν από κάποιο μεταβολικό σύνδρομο.



Ακολουθείται, λοιπόν, η στρατηγική εστίασης σε συγκεκριμένο κοινό με βάση τη διαφοροποίηση. Η διαφοροποίηση του Mediland Health Resort βασίζεται κυρίως στην εισαγωγή της Κρητικής διατροφής στο διαιτολόγιο των επισκεπτών του ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της πάθησής τους, με στόχο πάντα την επανεκπαίδευση των ατόμων αυτών που πάσχουν από μεταβολικά σύνδρομα στο κρίσιμο για αυτούς ζήτημα της διατροφής.

Επιπλέον, σημαντικά δείγματα της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι τα εξής χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού:

- ✓ Εμφυτεύονται στους πελάτες οι βασικές αρχές της διατροφικής παρέμβασης, για τη βελτίωση της υγείας τους.
- ✓ Συνεχίζει να τους παρέχεται βοήθεια και μετά την αποχώρησή τους από την Κρήτη.
- ✓ Υπάρχει διαρκής επικοινωνία με τον μόνιμο γιατρό τους και ενημέρωση για την εξέλιξη της υγείας τους.

4.2.2.2. Κοινό – στόχος

Τα άτομα του κοινού στο οποίο στοχεύουν οι υπηρεσίες που παρέχονται στο Mediland Health Resort μπορεί να ανήκουν σε μία από τις παρακάτω κατηγορίες:

- ο Άτομα με αυξημένο σωματικό βάρος

³ www.medilandhealth.com

- ο Άτομα που πάσχουν από μεταβολικό σύνδρομο
- ο Άτομα που πάσχουν από υπερλιπιδαιμία
- ο Άτομα που πάσχουν από σακχαρώδη διαβήτη τύπου II
- ο Άτομα που πάσχουν από άλλες μεταβολικές παθήσεις
- ο Ορθοπεδικοί ασθενείς
- ο Ασθενείς σε χειρουργική αποθεραπεία
- ο Άτομα με οποιεσδήποτε άλλες παθήσεις, στις οποίες είναι απαραίτητη μία καλύτερη διατροφή για τη μείωση του σωματικού τους βάρους ή για την πρόληψη άλλων δευτερογενών διαταραχών.

Δυνητικά, τα άτομα που περιγράφονται παραπάνω αποτελούν το 50% του παγκόσμιου πληθυσμού άνω των 40 ετών. Επομένως, είναι εμφανές ότι πρόκειται για ένα πολύ μεγάλο πληθυσμιακό κοινό – στόχο, το οποίο υπόσχεται μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης του Mediland Health Resort.

4.2.2.3. Ιατρικές Υπηρεσίες

Οι ασθενείς που επισκέπτονται το συγκεκριμένο Κέντρο Τουρισμού Υγείας λαμβάνουν διαρκή ιατρική και νοσηλευτική παρακολούθηση από το εξειδικευμένο κλινικό και εργαστηριακό ιατρικό προσωπικό. Πρόκειται για διακεκριμένους επιστήμονες, η πλειοψηφία των οποίων δραστηριοποιείται στην Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου Κρήτης⁴ και στο Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ηρακλείου.

Υπό την εποπτεία του έμπειρου αυτού προσωπικού παρέχονται οι εξής υπηρεσίες στους ασθενείς – επισκέπτες:

- Ø Το μεταβολικό τους προφίλ ελέγχεται ανά εβδομάδα.
- Ø Εάν δεν τους έχει παραπέμψει ο θεράπων ιατρός τους, το Mediland τον ενημερώνει για την παροχή του προγράμματος στον ασθενή του.
- Ø Το μεταβολικό προφίλ συμπληρώνεται από τις απαραίτητες εξετάσεις που προτείνει το ιατρικό προσωπικό του κέντρου σε συνεργασία με τον θεράποντα ιατρό.
- Ø Όταν ολοκληρωθεί η διάρκεια της παραμονής τους, τους χορηγείται ένα ενημερωτικό σημείωμα προς τον θεράποντα ιατρό τους.
- Ø Μετά την αποχώρησή τους έχουν τη δυνατότητα είτε τηλεφωνικά είτε ηλεκτρονικά να λαμβάνουν οποιαδήποτε άλλη πληροφορία

⁴ www.med.uoc.gr

χρειάζονται, ώστε να συνεχίσουν να τηρούν το πρόγραμμα και μετά την επιστροφή τους στον τόπο μόνιμης κατοικίας τους.

4.2.2.4. Οι συντελεστές του Mediland Health Resort

Η συγκεκριμένη μονάδα είναι ένα μίγμα ιατρικών και τουριστικών υπηρεσιών. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και για την υψηλότερη δυνατή ποιότητα σε κάθε τομέα, χρειάστηκε να συνεργαστούν τρεις διαφορετικοί συντελεστές που απαρτίζουν το Mediland Health Resort.

Με το κομμάτι των τουριστικών υπηρεσιών, δηλαδή με τη διαμονή και την ψυχαγωγία των επισκεπτών, ασχολείται ο ξενοδοχειακός όμιλος Maris Hotels⁵. Ο συγκεκριμένος όμιλος διαχειρίζεται 7 πολυτελή ξενοδοχεία στην Κρήτη και διαθέτει συνολικά 3.090 κλίνες. Παρέχει υπηρεσίες διακοπών όλη τη διάρκεια του χρόνου. Πέρα από μία ευχάριστη διαμονή σε ένα πολυτελές περιβάλλον, προσφέρει και πρόσθετες υπηρεσίες δραστηριοτήτων και χαλάρωσης στους πελάτες του Mediland. Συγκεκριμένα, διαθέτει ένα κέντρο θαλασσοθεραπείας “Thalasso” και δύο spa centers “Thalasso” στα ξενοδοχεία Candia, Creta και Terra Maris. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στη Χερσόνησο του Ηρακλείου και είναι σε πολύ βολική τοποθεσία σε σχέση με το Mediland, απέχουν μόλις 7 χλμ. από το Crete Golf Club.

Στον ιατρικό τομέα συνδράμει με το προσωπικό του το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο Ηρακλείου και ιδιαιτέρως το Εργαστήριο Εργαστηριακής Ενδοκρινολογίας Ιατρικής Σχολής του Πανεπιστημίου Κρήτης. Το εργαστήριο αυτό ιδρύθηκε το 1987, αριθμεί 9 μέλη και ειδικεύεται μεταξύ άλλων στη μελέτη του ρόλου της διατροφής σε χρόνιες παθήσεις.

Τέλος, μεταξύ των συντελεστών του Mediland Health Resort συγκαταλέγεται και η Ελληνική Ακαδημία Γεύσης⁶, που ασχολείται κατεξοχήν με το κομμάτι της Κρητικής Διατροφής. Η Ελληνική Ακαδημία Γεύσης ιδρύθηκε το 1998 ως Εταιρεία μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα. Στοχεύει στην προώθηση του γαστρονομικού πολιτισμού της χώρας μας μέσω έρευνας στον τομέα της υγείας και του πολιτισμού, αλλά και γαστρονομικών παρεμβάσεων και υποδείξεων. Είναι ο φορέας υλοποίησης του προγράμματος Concred, που στόχο έχει τη διάσωση της Κρητικής Διατροφής

⁵ www.maris.gr

⁶ www.academyoftaste.gr

μέσω της πιστοποίησης χώρων εστίασης. Το 2000 βραβεύθηκε ως η πλέον δραστήρια εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα στον τομέα του τουρισμού.

Οι τρεις αυτοί συντελεστές, όντας ο καθένας από τους κορυφαίους στον τομέα του, αλληλοσυμπληρώνονται με έναν μοναδικό τρόπο και παρέχουν στον επισκέπτη της μονάδας την εξής τριπλή υπηρεσία: παροχή υψηλής ποιότητας διατροφικών παρεμβάσεων σύμφωνα με το Κρητικό Διατροφικό Πρότυπο, σε συνδυασμό με εξειδικευμένη ιατρική και νοσηλευτική παρακολούθηση και μέσα σε ένα ευχάριστο πολυτελές ξενοδοχειακό περιβάλλον.

4.2.2.5. Πακέτα ιατρικού τουρισμού

Τα προσφερόμενα πακέτα ιατρικού τουρισμού στο Mediland Health Resort έχουν συνήθως διάρκεια 8 ημερών (7 διανυκτερεύσεις). Το κόστος των πακέτων ποικίλει κυρίως ανάλογα με την χρονική περίοδο στην οποία αντιστοιχεί και κυμαίνεται μεταξύ 1.500€ και 2.500€ για έναν ασθενή και έναν συνοδό. Ένα πακέτο ιατρικού τουρισμού περιλαμβάνει τα εξής:

- Διαμονή μίας ή περισσότερων εβδομάδων στα Maris Hotels, ανάλογα με τις ανάγκες του ασθενή.
- Όλα τα γεύματα.
- Ιατρική και νοσηλευτική παρακολούθηση.
- Εκπαίδευση πάνω στις αρχές της Κρητικής Διατροφής.
- Παρακλινικές εξετάσεις.
- Ενημέρωση του θεράποντος ιατρού.
- Συμβουλευτική υποστήριξη και μετά το πέρας του προγράμματος.

Συμπληρωματικές υπηρεσίες με επιπλέον κόστος είναι η επίσκεψη σε ένα κέντρο θαλασσοθεραπείας, η συμμετοχή σε αγώνες Golf, οι ειδικές θεραπείες προσώπου και σώματος, η συμμετοχή σε τουριστικές εκδρομές και πολιτιστικά γεγονότα.

4.2.3. ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΟΦΘΑΛΜΟΛΟΓΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΑΘΛΑΣΤΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΚΡΗΤΗΣ ΕΜΜΕΤΡΩΠΙΑ

4.2.3.1. Παρουσίαση της ΕΜΜΕΤΡΩΠΙΑ Α.Ε.

Το Μεσογειακό Οφθαλμολογικό και Διαθλαστικό Κέντρο «Εμμετροπία»⁷ είναι μία ιδιωτική κλινική, που προσφέρει διόρθωση μιας ποικιλίας προβλημάτων της όρασης με χρήση προηγμένης τεχνολογίας και σε ένα ευχάριστο περιβάλλον για τον ασθενή. Η Εμμετροπία ξεκίνησε τη λειτουργία της την 1^η Μαρτίου του 2005 και βρίσκεται στο κέντρο της πόλης του Ηρακλείου Κρήτης, σε ένα σύγχρονο ιδιόκτητο κτίριο με παροχή δυνατότητας στάθμευσης. Ιδρυτής και επιστημονικός Διευθυντής του Κέντρου είναι ο Δρ Ιωάννης Ασλανίδης διακεκριμένος ιατρός Οφθαλμολόγος και επίκουρος καθηγητής Οφθαλμολογίας στο Weil Cornell Medical College της Νέας Υόρκης. Το Κέντρο «Εμμετροπία» είναι γνωστό σε παγκόσμιο επίπεδο για τις ιατρικές του υπηρεσίες, τόσο λόγω του διεθνούς φήμης επιστημονικού προσωπικού του όσο και λόγω των προηγμένων τεχνολογιών που διαθέτει και αποτελεί σημείο αναφοράς για την τεράστια συνεισφορά του στην πρόοδο της οφθαλμολογίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μέθοδος των Διαθλαστικών Επεμβάσεων με laser γεννήθηκε στην Κρήτη.

Από την έναρξη της λειτουργίας του δραστηριοποιείται και στο χώρο του ιατρικού τουρισμού, προσελκύοντας ασθενείς με προβλήματα όρασης από όλο τον κόσμο, που επιζητούν θεραπεία σε συνδυασμό με μια ευχάριστη διαμονή στην πανέμορφη Κρήτη. Έτσι, αποτελεί και ένα σύγχρονο παράδειγμα του Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα. Από πλευράς στρατηγικής ακολουθεί τη στρατηγική εστίασης στο σύνολο των ατόμων με οφθαλμολογικές παθήσεις παγκοσμίως με βάση τη διαφοροποίηση, η οποία προέρχεται κυρίως από την καινοτομία και την αποκλειστικότητα στη χρήση εξαιρετικά σύγχρονων τεχνολογιών.



⁷ www.emmetropia.gr

4.2.3.2. Ονομασία και Όραμα

Η ονομασία του Μεσογειακού Διαθλαστικού και Οφθαλμολογικού Κέντρου «Εμμετροπία» δεν είναι καθόλου τυχαία. Η λέξη εμμετροπία⁸ είναι ιατρικός όρος και αντιπροσωπεύει την ιδανική κατάσταση του ματιού στο οποίο δεν εμφανίζεται κανένα διαθλαστικό λάθος. Η εμμετροπία προκύπτει όταν η κυρτότητα του κερατοειδούς, η μορφή των φακών και οι αποστάσεις τους από τον αμφιβληστροειδή είναι σε απόλυτη αρμονία μεταξύ τους. Σε αυτήν την περίπτωση, ο κερατοειδής και οι φακοί εστιάζουν τις ακτίνες φωτός που εκπέμπονται από ένα αντικείμενο τέλεια πάνω στον αμφιβληστροειδή, δημιουργώντας τη σωστή εικόνα.

Η έννοια της ονομασίας του Οφθαλμολογικού Κέντρου αντικατοπτρίζει απόλυτα και το όραμα του που περικλείεται στην παρακάτω πρόταση: «Όραμά μας είναι να αποκτήσουν οι περισσότεροι άνθρωποι στον κόσμο που αντιμετωπίζουν προβλήματα όρασης Εμμετροπία, δηλαδή τέλεια όραση».

4.2.3.3. Ποιότητα υπηρεσιών

Η «Εμμετροπία», εάν και δραστηριοποιείται σε μία χώρα όπου το εθνικό σύστημα υγείας νοσεί, προσφέρει στους επισκέπτες της υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και ασφάλειας⁹. Το σύνολο της λειτουργίας του Κέντρου διέπεται από τους κανόνες του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας που εφαρμόζεται. Το Σύστημα αυτό είναι βασισμένο στις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές που ορίζονται από το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000, καθώς και από τις νομοθετικές διατάξεις που αφορούν στη λειτουργία Οφθαλμολογικών Ιατρείων.

Επιπλέον, την ποιότητα διασφαλίζει και η χρήση καινοτόμων τεχνολογιών αιχμής στον τομέα της Οφθαλμολογίας και της Διαθλαστικής Χειρουργικής. Αναπόσπαστος συντελεστής των ποιοτικών υπηρεσιών είναι και το προσεκτικά επιλεγμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό του Κέντρου. Ολόκληρο το επιστημονικό προσωπικό είναι άρτια εκπαιδευμένο στη χρήση του τεχνολογικού εξοπλισμού και παράλληλα τηρούνται τα αυστηρότερα πρωτόκολλα εργασίας, με στόχο την ασφάλεια και την εξατομικευμένη παροχή ιατρικών υπηρεσιών στον ασθενή. Τέλος, σημαντικό στοιχείο της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι ότι η

⁸ Νέτα Σοφία, «Ακρίβεια και ταχύτητα προσφέρουν τα οφθαλμολογικά Laser», www.iatronet.gr, 16 Οκτωβρίου 2007

⁹ <http://health.in.gr>

«Εμμετροπία» φροντίζει για την εξασφάλιση μιας άνετης και πολυτελούς διαμονής των ασθενών εκτός Κρήτης ή εκτός Ελλάδας.

4.2.3.4. Ιατρικές Υπηρεσίες και τεχνολογία

Στην «Εμμετροπία» προσφέρονται θεραπείες και λύσεις σε διάφορα προβλήματα όρασης που οφείλονται είτε σε διαθλαστικές ανωμαλίες, όπως η μυωπία, η υπερμετροπία, ο κανονικός και ο ανώμαλος αστιγματισμός και η πρεσβυωπία είτε σε άλλες παθήσεις, όπως ο καταρράκτης, το γλαύκωμα και ο διαβήτης¹⁰.

Το Κέντρο συνεχίζει την μεγάλη παράδοση της Κρήτης στη διαθλαστική χειρουργική με laser, οι οποίοι θεραπεύει όλες τις διαθλαστικές ανωμαλίες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Είναι το μόνο Κέντρο στην Ελλάδα και από τα λίγα στην Ευρώπη, που διαθέτει ταυτόχρονα δύο διαφορετικά διαθλαστικά laser τελευταίας γενιάς (το 7^{ης} γενιάς Schwind Amaris και το 6^{ης} γενιάς Schwind Esiris 200), ώστε να υπάρχει η δυνατότητα δύο διαφορετικών εξατομικευμένων επεμβάσεων ανάλογα με την ιδιαιτερότητα του κάθε ματιού. Το ποσοστό επιτυχίας των επεμβάσεων αγγίζει το 98-99% και η ανάρρωση είναι ταχεία, καθώς διαρκεί μόλις μία ημέρα. Για την ασφάλεια του ασθενούς γίνεται αυστηρός προεγχειρητικός έλεγχος διάρκειας 2-3 ωρών. Κατά τη διάρκεια αυτού του ελέγχου εξετάζεται αναλυτικά η όραση και το οπτικό σύστημα και κρίνεται η καταλληλότητα του ασθενούς να υποβληθεί στη διαθλαστική επέμβαση. Σημαντική είναι και η διαδικασία του πρώτου μετεγχειρητικού ελέγχου, που λαμβάνει χώρα υποχρεωτικά στο Κέντρο 24 ώρες μετά την επέμβαση.

4.2.3.5. Οι τουριστικές υπηρεσίες

Η κλινική «Εμμετροπία» προκειμένου να εξυπηρετεί καλύτερα τους επισκέπτες της σύναψε συνεργασία με τα ξενοδοχεία και spa ALDEMAR, τα οποία αναλαμβάνουν να προσφέρουν μία ευχάριστη, άνετη, ποιοτική και πολυτελή διαμονή στους ασθενείς και να τους παρέχουν βοήθεια και πληροφορίες για οποιεσδήποτε επιπλέον τουριστικές δραστηριότητες επιθυμούν¹¹.

¹⁰ Μπιμπή Μαίρη, «Εμμετροπία: ο Ιατρικός Τουρισμός στην πράξη», <http://health.in.gr>, 27 Σεπτεμβρίου 2005

¹¹ *Travel Times on line*, «Νέα (Ελλάδα): Συνεργασία της Aldemar με την Εμμετροπία», www.traveltimes.gr, Απρίλιος 2005

Η συνεργασία αυτή από τη μία άνοιξε για την «Εμμετροπία» το κεφάλαιο του ιατρικού τουρισμού και από την άλλη συμφωνεί απόλυτα με τη φιλοσοφία του Ομίλου ALDEMAR, ο οποίος πιστεύει ότι «ο εμπλουτισμός του τουριστικού προϊόντος αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα για την εδραίωση της Ελλάδας ως ποιοτικού και πολυπρόσωπου τουριστικού προορισμού»¹².

Χαρακτηριστικό του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το γεγονός ότι η ποιότητα βρίσκεται στο κέντρο της εταιρικής φιλοσοφίας της ALDEMAR και καθορίζει τους στόχους της. Μάλιστα, το 1997 υπήρξε η πρώτη εταιρεία του κλάδου της στην Ελλάδα που δημιούργησε Τμήμα Ποιότητας¹³, το οποίο θέτει πρότυπα ποιότητας, ορίζει τον τρόπο άσκησης της εργασίας και ασκεί συστηματικούς και συνεχείς ελέγχους για την εφαρμογή όλων των παραπάνω.

4.2.3.6. Ο ανταγωνισμός

Το Κέντρο «Εμμετροπία» είναι το μοναδικό Κέντρο Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα που στοχεύει σε άτομα με οφθαλμολογικές παθήσεις. Επομένως, εγχώρια δεν έχει να αντιμετωπίζει κάποιον άμεσο ανταγωνιστή.

Ωστόσο, σε έναν κλάδο παγκοσμιοποιημένο όπως αυτός του ιατρικού τουρισμού ο ανταγωνισμός είναι οξύτατος και προέρχεται κυρίως από παρόμοια Κέντρα που δραστηριοποιούνται σε άλλες χώρες. Ειδικά στον τομέα της οφθαλμολογίας χώρες με σημαντική δράση στον ιατρικό τουρισμό είναι η Τουρκία και η Κούβα. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι στην Τουρκία πραγματοποιούνται γύρω στις 6.000 διαθλαστικές επεμβάσεις το χρόνο σε ξένους ασθενείς, ενώ στην Κούβα ο αριθμός αυτός αγγίζει τις 10.000 ετησίως.

4.2.3.7. Στατιστικά στοιχεία

Για την «Εμμετροπία» τα νούμερα σε σχέση με τους ξένους ανταγωνιστές της είναι απογοητευτικά. Για την ακρίβεια, σήμερα η κλινική πραγματοποιεί 1.000 διαθλαστικές επεμβάσεις ετησίως, με το 27% των ασθενών της να προέρχονται εκτός Κρήτης και το 12% εκτός Ελλάδος. Φυσικά, εάν αναλογιστεί κανείς τη γενικότερη κατάσταση του κλάδου στην Ελλάδα καθώς και την έλλειψη κρατικής υποστήριξης και ενιαίας εθνικής στρατηγικής, είναι εμφανές ότι το Κέντρο έχει κάνει μία πολύ

¹² *Δελτίο Τύπου*: «Όραμα και Όραση», www.aldemarhotels.com, 29 Σεπτεμβρίου 2005

¹³ www.aldemarhotels.com

καλή αρχή, έχει δώσει μία πρώτη ώθηση στον ελληνικό ιατρικό τουρισμό και υπόσχεται πολλά περισσότερα στο μέλλον.

4.3. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΤΤΙΚΗ

4.3.1. ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”

Το Κέντρο “SYMMETRIA”¹⁴ βρίσκεται στο Χαλάνδρι Αττικής και προσφέρει υπηρεσίες αισθητικής ιατρικής, ομορφιάς και ισορροπίας. Είναι το πρώτο και μόνο Κέντρο τέτοιου είδους υπηρεσιών στην Ελλάδα που δραστηριοποιείται στον τομέα του ιατρικού τουρισμού.

Η “SYMMETRIA” θα αποτελέσει το αντικείμενο της μελέτης περίπτωσης που θα παρουσιαστεί στο 5^ο Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Για το λόγο αυτό σε τούτο το σημείο δε θα δοθεί καμία περαιτέρω πληροφορία. Το προφίλ της “SYMMETRIA” θα αναλυθεί στο επόμενο Κεφάλαιο, εξεταζόμενο μέσα από μία στρατηγική θεώρηση και σύμφωνα με όσα ειπώθηκαν στο 3^ο Κεφάλαιο.

4.3.2. ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΟΒΟΗΘΟΥΜΕΝΗΣ ΑΝΑΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΑΣ “LIFE CLINIC”

4.3.2.1. Παρουσίαση της Life Clinic

Η Life Clinic¹⁵ είναι ένα νέο ιατρικό κέντρο, ένα Κέντρο Γυναίκας, με έδρα στην Αθήνα. Το συγκεκριμένο Κέντρο ειδικεύεται στην διάγνωση, αξιολόγηση και θεραπεία της ανδρικής και γυναικείας στειρότητας. Διευθυντής του είναι ο κ Δημήτρης Παπανικολάου, μαιευτήρας γυναικολόγος με ειδίκευση στην Ιατρική της Αναπαραγωγής.

¹⁴ www.symmetria.gr

¹⁵ www.lifeclinic.gr

4.3.2.2. Ιατρικές Υπηρεσίες

Η Life Clinic προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες υποβοηθούμενης αναπαραγωγής, θεραπείες γονιμότητας και τα πάντα γύρω από τη διερεύνηση της στειρότητας. Οι επισκέπτες του Κέντρου μπορούν να αναζητήσουν από απλές συμβουλές για θέματα υπογονιμότητας μέχρι διάγνωση και θεραπεία των προβλημάτων του ανοσοποιητικού στην εγκυμοσύνη και υπηρεσίες γυναικολογικής χειρουργικής, συμπεριλαμβανομένης της λαπαροσκοπικής χειρουργικής. Αξιοσημείωτο είναι και το γεγονός ότι με διακριτικότητα και αποτελεσματική θεραπεία αντιμετωπίζονται και οι περιπτώσεις της ανδρικής στειρότητας.

Στην κλινική παρέχονται οι πλέον εξειδικευμένες και σύγχρονες τεχνικές υποβοηθούμενης αναπαραγωγής, αυξάνοντας κατά πολύ τα ποσοστά επιτυχίας. Αυτό εξασφαλίζεται και από την επιτυχημένη συμμετοχή του Κέντρου σε δύο κορυφαίες ιδιωτικές κλινικές υποβοηθούμενης αναπαραγωγής στην Αγγλία (Λονδίνο), τη χώρα που γέννησε την Εξωσωματική Γονιμοποίηση. Με τις σύγχρονες αυτές μεθόδους 2 στα 3 ζευγάρια που καταφεύγουν στη λύση της Εξωσωματικής καταφέρνουν να αποκτήσουν παιδί.

4.3.2.3. Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Κέντρου είναι το έμπειρο, εξειδικευμένο και διακεκριμένο επιστημονικό προσωπικό του στο χώρο της υποβοηθούμενης αναπαραγωγής και της γυναικολογίας. Απόρροια αυτών είναι η βαθιά γνώση γύρω από τη γυναίκα και η αναγνώριση των ξεχωριστών αναγκών του κάθε ζευγαριού, με φυσικό επακόλουθο την τοποθέτηση του ασθενή στο κέντρο των παρεχόμενων υπηρεσιών και την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας. Βεβαίως, στις ποιοτικές υπηρεσίες βοηθάει και η υιοθέτηση των σύγχρονων ιατρικών μεθόδων. Τέλος, σημαντικό είναι και το γεγονός ότι όλα τα παραπάνω μπορεί κανείς να τα έχει σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό κόστος.

4.3.2.4. Τουριστικές υπηρεσίες

Η Life Clinic είναι η πρώτη κλινική αυτού του είδους που προσφέρει υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα. Το Κέντρο Αναπαραγωγής προτείνει σε ζευγάρια του εξωτερικού που αντιμετωπίζουν προβλήματα γονιμότητας, να

επισκεφτούν την Ελλάδα και να συνδυάσουν την προσπάθειά τους για αναπαραγωγή με την χαλάρωση των διακοπών και την απόλαυση του ελληνικού ήλιου.

Η κλινική διευθύνει ένα προσωποποιημένο πρόγραμμα φιλοξενίας των ασθενών από το εξωτερικό ή την ελληνική επαρχία. Συγκεκριμένα, η Life Clinic μπορεί να αναλάβει την οργάνωση των πτήσεων, των μεταφορών και των ξενοδοχειακών κρατήσεων για τους πελάτες της. Επιπλέον, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες του κάθε ασθενή μπορεί να του προσθέσει στο προσφερόμενο πακέτο και άλλες τουριστικές υπηρεσίες αναψυχής και χαλάρωσης, όπως η επίσκεψη κέντρων θαλασσοθεραπείας, η παρακολούθηση πολιτιστικών δρώμενων, η επίσκεψη μουσείων και άλλα.

Φυσικά, εάν το επιθυμεί ο ασθενής μπορεί να κανονίσει μόνος του όλα τα παραπάνω. Στην περίπτωση αυτή η κλινική προσφέρει συμβουλές για οικονομικές πτήσεις προς την Αθήνα, για αξιόλογες ξενοδοχειακές μονάδες και για οτιδήποτε άλλο σχετικό επιθυμούν οι πελάτες της.

4.4. ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

4.4.1. ΔΙΑΒΑΛΚΑΝΙΚΟ ΙΑΤΡΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

4.4.1.1. Παρουσίαση

Το Ιατρικό Διαβαλκανικό Κέντρο Θεσσαλονίκης¹⁶ είναι ένα υπερσύγχρονο ιδιωτικό νοσοκομείο, που εδρεύει στο Δήμο Πυλαίας Θεσσαλονίκης. Το Διαβαλκανικό ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Ιούνιο του 2000 και αποτελεί μέλος του Ομίλου του Ιατρικού Κέντρου. Διευθύνων σύμβουλός του είναι ο κ. Γεώργιος Αποστολόπουλος. Οι εγκαταστάσεις του, που είναι άνετες, λειτουργικές και εξοπλισμένες με τεχνολογία τελευταίας γενιάς, καλύπτουν μία έκταση 20 στρεμμάτων και η δυναμικότητά του αγγίζει τις 300 κλίνες. Η τεραστίου μεγέθους επένδυση άγγιζε σε κόστος τα 88 εκατομμύρια ευρώ¹⁷. Από αυτά το 51% καλύφθηκαν από το Ιατρικό Κέντρο Αθηνών, το 24% από το Ιατρικό Κέντρο Παλαιού Φαλήρου και το υπόλοιπο 25% προσωπικά από το διευθύνοντα σύμβουλο.

¹⁶ www.iatriko.gr

¹⁷ *Ναυτεμπορική on line*, «Σύγχρονο κέντρο για την ιατρική επιστήμη το Διαβαλκανικό», www.naftemporiki.gr, 20 Ιουνίου 2000

Όσο αναφορά στις ιατρικές υπηρεσίες οι ασθενείς του Διαβαλκανικού Κέντρου μπορούν να λάβουν διαγνώσεις, θεραπείες και επεμβάσεις που καλύπτουν όλο το φάσμα των ιατρικών περιστατικών. Το έμπειρο και εξειδικευμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό εξυπηρετεί τους ασθενείς με γνώμονα πάντα την υψηλή ποιότητα.

4.4.1.2. Διαβαλκανικό Ιατρικό Κέντρο και Ιατρικός Τουρισμός

Το Διαβαλκανικό Ιατρικό Κέντρο δραστηριοποιείται και στον τομέα του Ιατρικού Τουρισμού. Για την ακρίβεια δημιουργήθηκε για δύο κυρίως λόγους: πρώτον, για να καλύψει τις ανάγκες για σύγχρονη και αξιόπιστη περίθαλψη των κατοίκων της Βορείου Ελλάδος, οι οποίοι μάλιστα συχνά κατέφευγαν στο εξωτερικό και δεύτερον, για να προσελκύσει ξένους ασθενείς για νοσηλεία και θεραπεία, ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο την τοπική οικονομία και τι εισροές από την αύξηση της τουριστικής κίνησης. Οι χώρες στις οποίες κατεξοχήν στοχεύει για την προσέλκυση «ιατρικών» τουριστών είναι οι γειτονικές Βαλκανικές και οι χώρες της υπόλοιπης Ευρώπης.

Υπάρχει ένα σημείο στο οποίο χωλαίνει το Διαβαλκανικό Κέντρο σε ό,τι έχει να κάνει με την προσέλκυση ασθενών από το εξωτερικό. Αυτό είναι το γεγονός ότι δεν προσφέρει οργανωμένες τουριστικές υπηρεσίες στους υποψήφιους επισκέπτες του, καθώς δεν αναλαμβάνει να οργανώσει το ταξίδι τους στη Θεσσαλονίκη και συνεπώς να τους κλείσει ή να τους προτείνει πτήσεις ή άλλους τρόπους μεταφοράς, ξενοδοχειακά καταλύματα για διαμονή και οποιεσδήποτε άλλες συμπληρωματικές δραστηριότητες αναψυχής και χαλάρωσης.

Ωστόσο, έντονη και ιδιαίτερα επιτυχημένη είναι η δραστηριοποίηση του Διαβαλκανικού Κέντρου στη σύναψη συμφωνιών που του εξασφαλίζουν μεγάλη εισροή «ιατρικών» τουριστών. Πρώτα από όλα, σε ό,τι έχει να κάνει με τις γειτονικές Βαλκανικές χώρες το Κέντρο έχει συνάψει συμφωνίες με τα Υπουργεία Υγείας διαφόρων από αυτές (πρώτα της Βουλγαρίας), ώστε να προωθηθεί η νοσηλεία των πολιτών τους στην υπερσύγχρονη κλινική. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των Βαλκάνιων ασθενών δημιουργήθηκαν τέσσερα Διαγνωστικά Κέντρα από το Διαβαλκανικό νοσοκομείο με έδρες τη Σόφια, τα Σκόπια, το Βελιγράδι και το

Βουκουρέστι¹⁸. Αυτά είναι συνδεδεμένα με σύστημα τηλεϊατρικής με το Ιατρικό Διαβαλκανικό Κέντρο και έχουν τη δυνατότητα μεταφοράς ασθενών προς αυτό επί 24ώρου βάσεως με αεροπλάνα, ελικόπτερα και ασθενοφόρα – μονάδες εντατικής θεραπείας.

Επιπλέον, στα πλαίσια της προσέλκυσης ασθενών και από άλλες ευρωπαϊκές χώρες το Διαβαλκανικό Ιατρικό Κέντρο έλαβε συμμετοχή σε ένα νέο πρόγραμμα ανταλλαγής ασθενών του Βρετανικού Υπουργείου Υγείας, που στόχο είχε να ανακουφίσει τις υπερφορτωμένες λίστες αναμονής του βρετανικού συστήματος υγείας¹⁹. Αποτέλεσμα αυτής της συμμετοχής ήταν η σταδιακή προσέλκυση 25.000 Βρετανών ασθενών στο Διαβαλκανικό για την πραγματοποίηση διαφόρων ειδών χειρουργικών επεμβάσεων.

4.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν κάποια συμπεράσματα σχετικά με τον κλάδο του Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα. Πρώτα από όλα, από αυτή την μικρή παρουσίαση των Κέντρων Τουρισμού Υγείας που δραστηριοποιούνται σήμερα στην ελληνική επικράτεια αποδεικνύονται και στην πράξη όλα όσα αναφέρθηκαν στο 2^ο Κεφάλαιο της παρούσας μελέτης σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα στον τομέα του ιατρικού τουρισμού.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται κατανοητό ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες για προσφορά υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού είναι μεμονωμένες και σποραδικές. Ο κλάδος βρίσκεται σε βρεφικό στάδιο ανάπτυξης τη στιγμή που σε πολλές χώρες του εξωτερικού ανθεί και αποφέρει τεράστια κέρδη. Ακόμα και αυτές οι μεμονωμένες επιχειρηματικές δράσεις προέρχονται από καθαρά ιδιωτικές πρωτοβουλίες και δε λαμβάνουν καμία κρατική υποστήριξη. Αντίθετα, το κράτος δυσχεραίνει την ανάπτυξη αυτής της νέας μορφής τουρισμού με την έλλειψη ξεκάθਾਰου νομοθετικού πλαισίου και την έλλειψη ευελιξίας λόγω γραφειοκρατίας.

Επιπλέον, το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών - κυρίως των τουριστικών υπηρεσιών – από τα υπάρχοντα Κέντρα Τουρισμού Υγείας είναι πολύ

¹⁸ *Εφημερίδα Μακεδονία on line*, Ρεπορτάζ: «Εξαγωγή Υγείας στα Βαλκάνια», www.makthes.gr, 4 Ιουλίου 1996

¹⁹ *Κοιμήλης* Θεοδωρής, «Η βελτίωση των συνθηκών περίθαλψης φέρνει τουρίστες στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 28 Ιανουαρίου 2002

χαμηλότερο σε σχέση με τα ανταγωνιστικά Κέντρα του εξωτερικού. Για την ακρίβεια, τα περισσότερα Κέντρα στην Ελλάδα εστιάζουν στις ιατρικές υπηρεσίες και δεν είναι ιδιαίτερα οργανωμένα ως προς το τουριστικό κομμάτι. Επιδιώκουν μιν να προσελκύσουν ξένους ασθενείς αλλά δεν φροντίζουν επαρκώς να τους διευκολύνουν στην οργάνωση του ταξιδιού τους, δεν συνεργάζονται με tour operators και σπάνια διαθέτουν προσωπικό εξειδικευμένο σε αυτόν τον τομέα.

Ωστόσο, η Ελλάδα έχει όλες τις δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη και για μετατροπή της σε δημοφιλή προορισμό τουρισμού υγείας. Πέρα από τις ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες, που σαφώς ευνοούν την κατάσταση, είναι μία χώρα με πολύ αξιόλογο ιατρικό προσωπικό και σε επίπεδο ιδιωτικού τομέα υγείας πολύ εξελιγμένη από πλευράς ιατρικού εξοπλισμού, τεχνολογίας και νέων μεθόδων και τεχνικών θεραπείας και αποκατάστασης προβλημάτων υγείας. Επίσης, έχει καλές υποδομές και υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις. Για τους παραπάνω λόγους τα ελληνικά Κέντρα ιατρικού τουρισμού διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αλλά δεν τα προβάλλουν και δεν τα εκμεταλλεύονται αρκετά.

Το μόνο που χρειάζεται είναι να αλλάξει ο τρόπος θεώρησης των πραγμάτων. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει σημαντικά ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και οι αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ. Τα υπάρχοντα και τα νέα Κέντρα ιατρικού τουρισμού πρέπει να γνωρίζουν καλά το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό τους περιβάλλον. Πρέπει να ανιχνεύουν τα δυνατά τους σημεία και να μπορούν να μετατρέψουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα σε μοναδικά και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Για να γνωρίσουν επιτυχία χρειάζεται να έχουν όραμα και ξεκάθαρους μακροπρόθεσμους στόχους. Τέλος, για να εκπληρώσουν τους στόχους τους και για να επιβιώσουν στον έντονο ανταγωνισμό χρειάζεται να διαμορφώσουν την κατάλληλη στρατηγική και να ακολουθούν στην πράξη πολιτικές και τακτικές που εναρμονίζονται πλήρως με την στρατηγική αυτή, αποφεύγοντας τις τυχαίες και ευκαιριακές κινήσεις.

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα δούμε μέσα από το πρακτικό παράδειγμα του Κέντρου “Symmetria” θα δούμε πώς μπορεί η στρατηγική διοίκηση να βοηθήσει ένα ελληνικό Κέντρο Τουρισμού Υγείας να αναπτυχθεί και να διακριθεί σε αυτόν τον παγκοσμιοποιημένο έντονα ανταγωνιστικό κλάδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) *Αγγελάκης* Νίκος, «Αιμοκάθαρση χωρίς αγωνία θα κάνουν Έλληνες και ξένοι νεφροπαθείς στο κέντρο «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» στα Καλέσσα», Εφημερίδα Μεσόγειος, 17 Ιανουαρίου 2001
- 2) *Μανούσου* Μαργαρίτα, “Mediterranean Holiday Dialysis Center S.A. MESOGIOS”, Τουριστική Αγορά, Τεύχος 179, Απρίλιος 2005
- 3) *Νέτα* Σοφία, «Ακρίβεια και ταχύτητα προσφέρουν τα οφθαλμολογικά Laser», www.iatronet.gr, 16 Οκτωβρίου 2007
- 4) *Μπιμπή* Μαίρη, «Εμμετρωπία: ο Ιατρικός Τουρισμός στην πράξη», <http://health.in.gr>, 27 Σεπτεμβρίου 2005
- 5) *Travel Times on line*, «Νέα (Ελλάδα): Συνεργασία της Aldemar με την Εμμετρωπία», www.traveltimes.gr, Απρίλιος 2005
- 6) *Δελτίο Τύπου*: «Όραμα και Όραση», www.aldemarhotels.com, 29 Σεπτεμβρίου 2005
- 7) *Ναυτεμπορική on line*, «Σύγχρονο κέντρο για την ιατρική επιστήμη το Διαβαλκανικό», www.naftemporiki.gr, 20 Ιουνίου 2000
- 8) *Εφημερίδα Μακεδονία on line*, Ρεπορτάζ: «Εξαγωγή Υγείας στα Βαλκάνια», www.makthes.gr, 4 Ιουλίου 1996
- 9) *Κουμέλης* Θοδωρής, «Η βελτίωση των συνθηκών περίθαλψης φέρνει τουρίστες στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 28 Ιανουαρίου 2002
- 10) «Κέντρο Αιμοκάθαρσης Μεσόγειος», www.mesogeios.gr
- 11) «Εγκαταστάσεις του Κέντρου Αιμοκάθαρσης και Διακοπών ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ», www.housecrete.gr
- 12) “Mediland Health Resort”, www.medilandhealth.com
- 13) “Maris Hotels”, www.maris.gr
- 14) “University of Crete Faculty of Medicine”, www.med.uoc.gr
- 15) «Ελληνική Ακαδημία Γεύσης», www.academyoftaste.gr
- 16) “Emmetropia Mediterranean Eye Institute”, www.emmetropia.gr
- 17) “Health News”, <http://health.in.gr>
- 18) “Aldemar Hotels”, www.aldemarhotels.com
- 19) “Symmetria”, www.symmetria.gr
- 20) “Life Clinic”, www.lifeclinic.gr

21) «Ιατρικό Κέντρο», www.iatriko.gr

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΚΕΝΤΡΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”

5.1. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΙΑΣ “SYMMETRIA”

5.1.1. Παρουσίαση της Symmetria

Η Symmetria¹ είναι ένα σύγχρονο Κέντρο παροχής υπηρεσιών υγείας και ομορφιάς. Πρόκειται για μία Ανώνυμη Εταιρεία η οποία ξεκίνησε τη λειτουργία της το Νοέμβριο του 2005. Ιδρυτής, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Symmetria είναι ο Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός, ένας διεθνώς διακεκριμένος Πλαστικός Χειρουργός. Σήμερα, απασχολεί περίπου 40 άτομα ο μεγαλύτερο μέρος των οποίων είναι ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό. Για υποστήριξη και προώθηση των ιατρικών υπηρεσιών της μεταξύ των ατόμων αυτών υπάρχει και μία υπεύθυνη επικοινωνίας, μία υπεύθυνη εξυπηρέτησης ασθενών (Patient Coordinator) και κάποιοι υπάλληλοι υποδοχής και γραμματειακής υποστήριξης.

Στόχος της είναι να προσφέρει μία ολοκληρωμένη δέσμη ιατρικών υπηρεσιών υγείας και ομορφιάς, από υψηλού επιπέδου ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό και με έμφαση πάντα στις ατομικές ανάγκες του κάθε επισκέπτη μέσω της δημιουργίας tailor-made προγραμμάτων. Οι δραστηριότητες της καλύπτουν τόσο καθαρά ιατρικές υπηρεσίες όσο και διατροφή, αισθητική, ευεξία, προγράμματα για το πρόσωπο και το σώμα αλλά και ιατρικά καλλυντικά (cosmeceuticals)².

Πέρα από όλα τα παραπάνω η Symmetria αποτελεί έναν από τους ελάχιστους εκπροσώπους του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα³. Οι ενεργές δράσεις και συνεργασίες της στον τομέα αυτό ανοίγουν νέους δρόμους για τη διεύρυνση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, προσελκύοντας τουρίστες που επιθυμούν να συνδυάσουν μία από τις προσφερόμενες υπηρεσίες αισθητικής ιατρικής και ευεξίας

¹ www.symmetria.gr

² *Εφημερίδα Ισοτιμία on line*, «Ανοίγει η αγορά ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα», www.isotimia.gr, 24 Φεβρουαρίου 2008

³ *Εφημερίδα Express on line*, «Κερδίζει έδαφος ο ιατρικός τουρισμός», www.express.gr, 24 Φεβρουαρίου 2007

με μία ευχάριστη διαμονή στην ελληνική πρωτεύουσα. Έτσι, σήμερα η Symmetria έχει καταφέρει να προσελκύει πελάτες από την Ελλάδα, την Κύπρο και το εξωτερικό.

5.1.2. Εγκαταστάσεις

Η Symmetria στεγάζεται σε ένα υπερσύγχρονο, πολυτελές και ιδιόκτητο κτίριο στο Χαλάνδρι Αττικής, στη λεωφόρο Εθνικής Αντιστάσεως 66. Χαρακτηριστικό των εγκαταστάσεων είναι οι κορυφαίες υποδομές, η λειτουργικότητα των χώρων και η υψηλή αισθητική στη διακόσμησή τους, ώστε να προσφέρεται μία συνολική εμπειρία αρμονίας. Το κτίριο διαθέτει τέσσερις ορόφους εξ' ολοκλήρου αφιερωμένους στις ιατρικές υπηρεσίες υγείας και ομορφιάς που παρέχονται, καθώς και πολλούς βοηθητικούς χώρους, υπόγειο πάρκινγκ και υποδοχή για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών.

Πολύ σημαντικό στοιχείο της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων της Symmetria είναι ότι υπάρχει μεγάλη ευκολία πρόσβασης από τις κεντρικές Λεωφόρους Μεσογείων και Κηφισίας. Επιπλέον, το Χαλάνδρι απέχει λίγα χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας, με το οποίο μάλιστα συνδέεται με πολλά μέσα μαζικής μεταφοράς, επιτρέποντας και στους επισκέπτες εκτός Αθηνών ή εκτός Ελλάδας να γνωρίσουν την Αθήνα. Τέλος, πολύ εύκολη και γρήγορη είναι και η πρόσβαση στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών.

5.1.3. Ονομασία και φιλοσοφία της Symmetria

Τον 5ο αιώνα π.Χ. ο γλύπτης Πολύκλειτος πρότεινε τον κανόνα της συμμετρίας και αφιέρωσε το έργο του στην ανάπτυξη ενός ιδανικού τύπου για το ανθρώπινο σώμα. Ο ίδιος κανόνας είναι αυτός που εμπνέει και σήμερα τη Symmetria: η αρμονία και το μέτρο είναι η βάση της μεθοδολογίας που προτείνει. Για το λόγο αυτόν, άλλωστε, επέλεξε η ονομασία της να συνοδεύεται από το σήμα του κύκλου, το οποίο είναι ένα από τα πιο συμμετρικά σχήματα που υπάρχουν.

Η προσέγγιση της είναι ανθρωποκεντρική και ολιστική. Δηλαδή, με άξονα τον κάθε επισκέπτη και τις δικές του ανάγκες και απαιτήσεις δημιουργεί και προτείνει ολοκληρωμένα προγράμματα υγείας και ομορφιάς που ενισχύουν την εσωτερική ενέργεια και ευεξία και αντανακλώνται στο εξωτερικό κάλλος. Εφαρμόζοντας αυστηρά επιστημονικές μεθόδους και μια ολιστική προσέγγιση στην ομορφιά και την υγεία, που λαμβάνει υπόψη της όλες τις παραμέτρους υγείας και καθημερινής ζωής

του επισκέπτη, η Symmetria προτείνει ακριβή διάγνωση και αποτελεσματική θεραπεία. Οι προσπάθειες όλων των συνεργατών της χαρακτηρίζονται από ήθος και αυστηρή μεθοδολογία με στόχο τα άριστα αποτελέσματα.

5.1.4. Υπηρεσίες υγείας και ομορφιάς

Στη Symmetria οι επισκέπτες έχουν τη δυνατότητα να λάβουν ένα μεγάλο εύρος ιατρικών υπηρεσιών και υπηρεσιών ευεξίας, που μπορεί να είναι επεμβατικές ή μη επεμβατικές και κατεξοχήν σχετίζονται με την αισθητική και την κοσμητική ιατρική. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει αναλυτική αναφορά του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Καθαρά Ιατρικές Υπηρεσίες

Η παροχή ιατρικών υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών που συνάδουν με τις τελευταίες εξελίξεις στο χώρο της επιστήμης αποτελούν προτεραιότητα για τη Symmetria. Ο επισκέπτης του Κέντρου μπορεί να επιλέξει μεταξύ των εξής υπηρεσιών: πλαστική και αισθητική χειρουργική, μη επεμβατική αισθητική ιατρική, επανορθωτική χειρουργική, αισθητική οδοντιατρική και δερματολογία.

Η αισθητική χειρουργική επιτρέπει την επέμβαση στο πρόσωπο και το σώμα ενός ανθρώπου και την σμίλευσή του. Υπάρχουν τόσο επεμβατικές όσο και μη επεμβατικές μέθοδοι για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Στις επεμβατικές μεθόδους ανήκουν οι παρακάτω:

- Ø Κοιλιοπλαστική
- Ø Αυξητική Μαστού
- Ø Μειωτική Μαστού
- Ø Ανόρθωση Μαστού
- Ø Γυναικομαστία
- Ø Λιποαναρρόφηση
- Ø Βλεφαροπλαστική
- Ø MACS Facelift
- Ø Ρυτιδοπλαστική Λαιμού
- Ø Ωτοπλαστική (Πλαστική Αυτιών)
- Ø Ρινοπλαστική

Στις μη επεμβατικές μεθόδους περιλαμβάνονται οι εξής:

- Û Botox
- Û Μη επεμβατική ανανέωση προσώπου (Chemical Resurfacing)
- Û Ενέσιμα Εμφυτεύματα

Η επανορθωτική χειρουργική αφορά στην αντιμετώπιση συγγενών ανωμαλιών και επίκτητων δυσμορφιών στο πρόσωπο ή στο σώμα ενός ανθρώπου, που προέρχονται από τραύματα, φλεγμονές ή νεοπλασίες. Επίσης, η επανορθωτική χειρουργική συμβάλλει στην αντιμετώπιση διάφορων εκφυλιστικών αλλοιώσεων που προέρχονται από νοσήματα ή από την πάροδο του χρόνου. Πρακτικά, οι σύγχρονες εφαρμογές της επανορθωτικής χειρουργικής μπορούν να βοηθήσουν στην αποκατάσταση λειτουργικών αλλά και αισθητικών προβλημάτων που αγγίζουν πολλές κατηγορίες ασθενών, από βρέφη που γεννιούνται με κάποια δυσμορφία ως νέους και ενήλικες που αντιμετωπίζουν προβλήματα εξαιτίας κάποιας αρρώστιας ή ατυχήματος.

Οι υπηρεσίες αισθητικής οδοντιατρικής απευθύνονται σε όσους επιθυμούν να βελτιώσουν την εμφάνιση του στόματός τους, να εξαλείψουν τις δυσχρωμίες και να αποκτήσουν ένα λαμπερό χαμόγελο. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται ποικίλουν αλλά συνηθέστερες είναι η λεύκανση, οι εμφράξεις με ρητίνες, οι στεφάνες, οι γέφυρες και τα εμφυτεύματα. Συχνά, οι παραπάνω μέθοδοι συνδυάζονται για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα χρήσης Laser, το οποίο είναι απόλυτα ασφαλές, ανώδυνο και μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορες περιπτώσεις (π.χ. εμφράξεις, λεύκανση, εμφυτεύματα).

Τέλος, η δερματολογικές υπηρεσίες στόχο έχουν την αποκατάσταση βλαβών του δέρματος. Συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η ηλεκτροχειρουργική και η κρυοχειρουργική.

Προγράμματα Περιποίησης Προσώπου και Σώματος

Για την απώλεια λιπώδους ιστού και την αντιμετώπιση του τοπικού πάχους και της κυτταρίτιδας αλλά και για τη συντήρηση και σύσφιξη, η Symmetria σχεδιάζει και προσφέρει στους επισκέπτες της ολοκληρωμένα ατομικά προγράμματα σώματος, τα οποία βασίζονται στα εξής:

- ✓ Παρακολούθηση διατροφής, με εβδομαδιαίο ατομικό πρόγραμμα που καταρτίζεται από το τμήμα διατροφής του κέντρου, αφού αναλυθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το βάρος και τη δομή του σώματος του επισκέπτη, με τη βοήθεια και της τεχνολογίας.
- ✓ Ενεργοποίηση σώματος σε ειδικό μηχάνημα εξελεγμένου λογισμικού: στο πρόγραμμα αυτό, η φυσική δραστηριοποίηση συνδυάζεται με τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, ώστε να επιτυγχάνεται απώλεια λιπώδους ιστού από τα σημεία του σώματος όπου υπάρχει πραγματική ανάγκη. Η θεραπεία συνδυάζει την κίνηση του σώματος σε συνθήκες κενού αέρος, που επιτρέπουν στην κυκλοφορία του αίματος να επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα σημεία (κοιλιά, γλουτοί κ.τ.λ.). Τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά και ταχύτατα, εφόσον συνδυάζονται με μια σωστή και ισορροπημένη διατροφή.

Η μέση διάρκεια των προγραμμάτων σώματος είναι 2 μήνες. Οι λεπτομέρειες καθορίζονται σε συνεργασία με το επιστημονικό προσωπικό της Symmetria. Όλα τα προγράμματα σχεδιάζονται και υλοποιούνται με ιατρική επίβλεψη.

Επιπλέον, η Symmetria προσφέρει μία σειρά θεραπειών περιποίησης προσώπου. Από αυτές σημαντικότερες είναι οι εξής:

- Βαθιά ενυδάτωση
- Βαθύς καθαρισμός
- Βαθύς καθαρισμός και ενυδάτωση
- Θεραπεία ενυδάτωσης και λάμψης με ιαματικό νερό
- Θεραπεία οξυγόνωσης
- Θεραπεία ματιών

Θεραπείες Προσώπου και Σώματος με Laser τελευταίας τεχνολογίας

Η Symmetria διαθέτει τελευταίας τεχνολογίας Laser, το οποίο εισάγει ένα πιο εξελεγμένο και αποτελεσματικό μοντέλο δράσης διπλής ενέργειας και εξασφαλίζει ασφαλέστερες συνθήκες θεραπείας για τον κάθε επισκέπτη.

Η μέθοδος συνδυάζει τη δράση της οπτικής ενέργειας που εκπέμπουν οι συσκευές Laser ή IPL με την ηλεκτρική ενέργεια μέσω ραδιοσυχνοτήτων RF. Τα πλεονεκτήματα αυτής της συνδυαστικής τεχνολογίας έναντι των ήδη υπαρχόντων,

που είναι βασισμένες στην εκπομπή φωτός μόνο, είναι πολλαπλά και από πλευράς αποτελέσματος αλλά και από πλευράς άνεσης και ασφάλειας για τον ασθενή.

Με τη μέθοδο αυτή αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά:

- Ø Περιπτώσεις ανεπιθύμητης τριχοφυΐας (αποτρίχωση)
- Ø Αγγειακές βλάβες, τόσο στο πρόσωπο όσο και στα άκρα
- Ø Καφέ κηλίδες και άλλες περιπτώσεις δυσχρωμιών του δέρματος
- Ø Περιπτώσεις ενεργού ακμής, αφού το μπλε φως (φωτοδυναμική θεραπεία) καταστρέφει τα βακτήρια, ενώ οι ραδιοσυχνότητες ολοκληρώνουν το αποτέλεσμα, μειώνοντας τη δραστηριότητα των σμηγματογόνων αδένων.
- Ø Επιπλέον, η τεχνολογία αυτή επιτρέπει τη αναγέννηση και ανάπλαση του δέρματος, καθώς δρα σε πολλαπλά επίπεδα για τη θεραπεία των λεπτών ρυτίδων, ενώ ταυτόχρονα με την διείσδυση στα πιο βαθιά στρώματα του δέρματος, καταπολεμούνται οι πόροι και οι πιο βαθιές γραμμές, βελτιώνεται η ποιότητα του δέρματος και συσφίγγονται οι ιστοί του.

Οι θεραπείες Laser γίνονται αποκλειστικά από γιατρούς του Κέντρου, για την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής ασφάλειας των επισκεπτών του.

Υπηρεσίες Διατροφής

Το τμήμα διατροφής της Symmetria προσφέρει τη δυνατότητα στους επισκέπτες της να δημιουργήσουν μαζί με τους ειδικούς διατροφολόγους εξατομικευμένα διατροφικά προγράμματα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους.

Η παρακολούθηση της πορείας και των αποτελεσμάτων του προγράμματος που ακολουθούν οι επισκέπτες γίνεται με τη χρήση πολύ εξελιγμένων τεχνολογικών μέσων, που μετρούν και αναλύουν παραμέτρους του ανθρώπινου σώματος.

Υπηρεσίες Χειρομάλαξης (Μασάζ)

Είναι γνωστά τα ευεργετικά αποτελέσματα των θεραπειών σώματος μέσω της χειρομάλαξης – του γνωστού μασάζ - στην ψυχική και σωματική ισορροπία του ανθρώπου. Συνεπείς στην προσπάθειά της να προσφέρει υψηλό επίπεδο υπηρεσιών αφιερωμένων στην ευεξία, χαλάρωση, υγεία και ομορφιά, η Symmetria μεταξύ όλων

των άλλων υπηρεσιών της προτείνει και μια σειρά θεραπειών που καλύπτουν τις ιδιαίτερες ανάγκες για χαλάρωση, ξεκούραση και τόνωση κάθε ανθρώπου. Οι βασικότερες θεραπείες αυτού του είδους είναι οι εξής:

- Αρωματοθεραπεία
- Ρεφλεξολογία
- Σουηδικό Μυοχαλαρωτικό μασάζ
- Λεμφικό μασάζ
- Around the world massage
- Μασάζ Ινδικό κεφαλής
- Μασάζ Ιαπωνικό κεφαλής
- Shiatsu

Πρόληψη και Αντιγήρανση με τα Ιατρικά Καλλυντικά Cosmeceuticals

Οι πλαστικοί χειρουργοί του κέντρου προσφέρουν πρωτοποριακές θεραπείες αναγέννησης του δέρματος του προσώπου, οι οποίες εφαρμόζονται ανώδυνα, και με εξαιρετικά αποτελέσματα. Για τις θεραπείες χρησιμοποιούνται εξαιρετικά πρωτοποριακά προϊόντα cosmeceuticals (ο όρος προέρχεται από τις λέξεις cosmetics + pharmaceuticals), που έρχονται στην Ελλάδα από την Ευρώπη και την Αμερική και ενσωματώνουν έρευνα και εμπειρία ετών, σε συνδυασμό με τις τελευταίες εξελίξεις στην τεχνογνωσία καλλυντικών.

Για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων η ιατρική ομάδα της Symmetria σχεδιάζει για τους πελάτες της εξατομικευμένα πρωτόκολλα χρήσης των προϊόντων cosmeceuticals, με βάση τις ανάγκες της δικής τους επιδερμίδας. Τα πρωτόκολλα αυτά είναι πολύ απλά στη χρήση τους και ουσιαστικά αντικαθιστούν τα προϊόντα που χρησιμοποιεί ο καθένας για την καθημερινή του φροντίδα. Η συνολική θεραπεία συνδυάζει δυο στάδια: ένα στάδιο προετοιμασίας του δέρματος του προσώπου, που εφαρμόζει κάθε ενδιαφερόμενος μόνος του στο σπίτι, κι ένα δεύτερο στάδιο κατά το οποίο ο ιατρός πραγματοποιεί τη θεραπεία στο ιατρείο.

5.1.5. Ιατρική Ομάδα

Η Symmetria διαθέτει μία σειρά από αξιόλογους ιατρικούς και επιστημονικούς συνεργάτες εξαιρετικής κατάρτισης με διεθνείς διακρίσεις και

επιδόσεις. Όλοι οι γιατροί της ομάδας Advanced Medical Services είναι διακεκριμένοι επιστήμονες, ο καθένας στον τομέα του, με εμπειρία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι ειδικότητες είναι:

- ✓ Πλαστική Χειρουργική
- ✓ Αισθητική Οδοντιατρική
- ✓ Δερματολογία
- ✓ Παθολογία

Ιδιαίτερα σημαντικοί για το Κέντρο είναι οι δύο διακεκριμένοι πλαστικοί χειρουργοί που δραστηριοποιούνται σε αυτό και είναι αναγνωρισμένοι σε διεθνές επίπεδο. Από τη μία ο πρόεδρος της Symmetria Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός ο οποίος είναι ένας παγκοσμίως γνωστός και υψηλά καταρτισμένος πλαστικός χειρουργός, με επαγγελματική δράση τόσο στο Λονδίνο όσο και στις Η.Π.Α. Μάλιστα, ο Δρ. Μεταξωτός συγκαταλέχθηκε μεταξύ των 40 καλύτερων πλαστικών χειρουργών του κόσμου από το Βρετανικό περιοδικό *Tatler*⁴. Από την άλλη, εξίσου σημαντική και ελκυστική για τους επισκέπτες της Symmetria είναι και η συνεργασία του Κέντρου με τον πλαστικό χειρουργό Αλεξ Καρύδη, ο οποίος διαθέτει μακροχρόνια εμπειρία στην Αγγλία και είναι γνωστός για τις καλές σχέσεις που αναπτύσσει με τους ασθενείς του και τα εκπληκτικά αποτελέσματα των επεμβάσεών του. Μάλιστα, από το 1997 και μέχρι σήμερα διατηρεί το προσωπικό του ιατρείο στο Λονδίνο.

5.1.6. Εξασφάλιση της ποιότητας

Η ποιότητα των ιατρικών υπηρεσιών που συνακόλουθα θα φέρει και τη μέγιστη ικανοποίηση των πελατών αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της Symmetria. Η ποιότητα πρώτα από όλα εξασφαλίζεται με τη συνεργασία με μία εξαιρετικά υψηλού επιπέδου ιατρική ομάδα. Ιδιαίτερα, οι πλαστικοί χειρουργοί της έχουν λάβει διακρίσεις και πιστοποιήσεις από γνωστούς οργανισμούς και συμβούλια της Ευρώπης και της Αμερικής.

Σημαντική για την ποιότητα είναι και ύπαρξη ασφαλών χειρουργικών εγκαταστάσεων. Αυτή την ασφάλεια την εγγυάται καλύτερα από οποιοδήποτε άλλο Κέντρο η Symmetria, αφού ο Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός ολοκλήρωσε στις 25 Ιουνίου 2007 στο Βερολίνο το πρόγραμμα Επιθεωρητών Χειρουργικών Εγκαταστάσεων της

⁴ *Tatler Magazine*, “Dr. Metaxotos among the top 40 plastic surgeons”, April 2007

Διεθνούς Ένωσης Αισθητικής και Πλαστικής Χειρουργικής ISAPS⁵. Με το πρόγραμμα αυτό, που εκπονεί σε συνεργασία με τον Αμερικανικό οργανισμό SFR, η Διεθνής Ένωση Αισθητικής και Πλαστικής Χειρουργικής επιθυμεί να δημιουργήσει, μεταξύ των μελών της, ένα διεθνές δίκτυο Επιθεωρητών, η παρουσία και η δράση των οποίων θα εξασφαλίζει υψηλού επιπέδου χειρουργικές εγκαταστάσεις ανά τον κόσμο. Συγκεκριμένα, οι Επιθεωρητές της ISAPS, έχοντας γνώση των διαδικασιών και των προδιαγραφών που απαιτούνται από τον οργανισμό SFR, αξιολογούν τις πολιτικές και διαδικασίες που εφαρμόζουν κλινικές και νοσοκομεία, την ασφάλεια των εγκαταστάσεών τους, το επίπεδο και την εξειδίκευση του επιστημονικού προσωπικού που απασχολούν, προκειμένου να βεβαιώσουν πως οι συγκεκριμένοι χώροι προσφέρουν ασφαλείς, υψηλού επιπέδου χειρουργικές υπηρεσίες στους ασθενείς που τις επισκέπτονται.

Επιπλέον, η έμφαση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξασφαλίζεται και με την πελατοκεντρική πολιτική της εταιρείας, η οποία προσπαθεί να έχει επισκέπτες ικανοποιημένους σε όλα τα επίπεδα. Για αυτό το λόγο δίνει τη δυνατότητα σε κάθε επισκέπτη να συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο, στο οποίο αξιολογεί την ποιότητα των υπηρεσιών που έλαβε και μπορεί ταυτόχρονα να διατυπώσει τυχόν παράπονά του. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης από τους ίδιους τους πελάτες της η Symmetria να βελτιώνει τις υπηρεσίες της και να αντιμετωπίσει την περίπτωση ύπαρξης δυσαρεστημένων πελατών. Χαρακτηριστική της πελατοκεντρικής πολιτικής της Symmetria είναι η παρακάτω δήλωση μίας επισκέπτριας του Κέντρου: «Εμείνα απολύτως ικανοποιημένη από κάθε άποψη. Δεν είχα κανένα λόγο να παραπονεθώ, αλλά ένιωσα ότι εάν ήθελα θα μπορούσα να το είχα κάνει. Συνεχώς με ρωτούσαν εάν είμαι ικανοποιημένη, ενώ συμπλήρωσα και ένα ερωτηματολόγιο που μου έδωσε το επιτελείο της Symmetria».

Τέλος, απόδειξη όλων όσων αναφέρθηκαν παραπάνω σχετικά με την ποιότητα είναι το γεγονός ότι τον Οκτώβριο του 2007 η Symmetria προτάθηκε από τα βρετανικό περιοδικό Tatler ως ένα από τα καλύτερα Κέντρα αισθητικής χειρουργικής

⁵ *Δελτίο Τύπου*: «Ο Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός επιθεωρητής ασφάλειας χειρουργικών εγκαταστάσεων», www.symmetria.gr, 18 Ιουνίου 2007

στον κόσμο⁶. Μάλιστα, εκτός από τη Symmetria προτάθηκαν μόνο τέσσερις ακόμα κλινικές στον κόσμο.

5.1.7. Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η Symmetria με κάποιες χορηγίες αποδεικνύει ότι πρόκειται για μία κοινωνικά ευαίσθητη εταιρεία και στέλνει το μήνυμα ότι η εξωτερική ομορφιά είναι πραγματική μόνο όταν συνδυάζεται με την εσωτερική.

Πρώτα από όλα, η Symmetria στηρίζει χρηματικά το όραμα του Συλλόγου Φίλων Παιδιών με Καρκίνο ΕΛΠΙΔΑ για την ανέγερση του πρώτου Ογκολογικού Νοσοκομείου για παιδιά στην Ελλάδα. Η χρηματική υποστήριξη έγινε με δύο τρόπους. Πρώτον, η Symmetria πρόσφερε ένα σημαντικό χρηματικό ποσό στον τηλεμαραθώνιο που διοργάνωσε το Mega Channel για την ανέγερση του Νοσοκομείου. Δεύτερον, η Symmetria υπήρξε υποστηρικτής δύο μεγάλων συναυλιών (της Φιλαρμονικής Ορχήστρας της Αγίας Πετρούπολης και της Μαρινέλλας) που έλαβαν χώρα στο Θέατρο του Ηρώδου Αττικού το καλοκαίρι του 2007. Τα έσοδα των συναυλιών αυτών διατέθηκαν επίσης για την ανέγερση του Ογκολογικού Νοσοκομείου.

Επιπλέον, η Symmetria υποστηρίζει τον Μάνο Μπόγδο, αθλητή της εθνικής ομάδας ξιφασκίας και φοιτητή της Ιατρικής Σχολής Αθηνών. Ο Μάνος χρησιμοποιεί αναπηρικό αμαξίδιο, εξαιτίας ενός σοβαρού ατυχήματος που συνέβη το καλοκαίρι του 1999, κατά τη διάρκεια αναρρίχησης στα Μετέωρα. Ως αθλητής και μέλος της ελληνικής εθνικής ομάδας συμμετείχε και στους Παραολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας, το 2004. Ως αθλητής ξιφασκίας ασχολείται με το αγώνισμα της σπάθης και σήμερα διεκδικεί με αξιώσεις μία θέση με την ελληνική εθνική ομάδα στους Παραολυμπιακούς Αγώνες του Πεκίνο. Η Symmetria θαυμάζοντας την αφοσίωση του Μάνου στους στόχους και τα ιδανικά του αλλά και τη δύναμη και τη διάθεσή του για ζωή τον υποστηρίζει στις ακαδημαϊκές και αθλητικές του επιδιώξεις.

Τέλος, στο ίδιο πνεύμα η Symmetria στηρίζει και το έργο της Ελληνικής Εταιρίας Προστασίας και Αποκατάστασης Αναπήρων Παιδών. Τιμώντας τον αθλητισμό ατόμων με αναπηρία, η Symmetria προσέφερε τα μετάλλια των αθλητών

⁶ *Δελτίο Τύπου*: «Η Symmetria μεταξύ των top κέντρων αισθητικής χειρουργικής, σύμφωνα με το περιοδικό Tatler», www.symmetria.gr, 14 Σεπτεμβρίου 2007

που διακρίθηκαν στην 2η Διεθνή συνάντηση κολυμβητών με αναπηρία, που πραγματοποιήθηκε στη Θεσσαλονίκη στις 17/2/2007.

5.1.8. Κέντρο Γνώσης

Η Symmetria δεν περιορίζεται στη στελέχωσή της με αξιόλογους και καταρτισμένους ιατρούς στο χώρο της αισθητικής και κοσμητικής ιατρικής. Η ολιστική προσέγγισή της για την υγεία και την ομορφιά την οδηγεί στο να προσπαθεί να είναι ένας Οργανισμός που συνεχώς μαθαίνει.

Μια σειρά εξειδικευμένων σεμιναρίων, παρουσιάσεων και ομιλιών από διακεκριμένους ειδικού του χώρου πραγματοποιείται στις εγκαταστάσεις της. Οι επισκέπτες της έχουν έτσι τη δυνατότητα να εκπαιδευτούν από κορυφαία ονόματα του χώρου πάνω σε φλέγοντα ιατρικά θέματα που τους απασχολούν αλλά και να λάβουν συμβουλές υγείας και ομορφιάς, οι οποίες συνδυάζουν προτάσεις για βελτίωση της εξωτερικής τους εμφάνισης αλλά και για μία καλύτερη ζωή.

Επιπλέον, το ιατρικό προσωπικό της Symmetria προάγει ενεργά τη γνώση γύρω από την πλαστική χειρουργική και την αισθητική ιατρική γενικότερα. Αυτό επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Πρώτον, αρκετοί από τους ιατρούς του Κέντρου συμμετέχουν σε διεθνή και πανευρωπαϊκά συνέδρια και συναντήσεις με άλλους ιατρούς της ειδικότητάς τους από όλο τον κόσμο. Συχνά, εκφωνούν και ομιλίες στα συνέδρια αυτά πάνω σε σύγχρονα ιατρικά ζητήματα που απασχολούν τη διεθνή ιατρική κοινότητα. Δεύτερον, οι ιατρική ομάδα της Symmetria φροντίζει να πραγματοποιεί τέτοιου είδους συναντήσεις και στις εγκαταστάσεις της Symmetria, με σκοπό τόσο την προαγωγή της επιστημονικής γνώσης όσο και την προβολή του Κέντρου στους συναδέλφους τους στο εξωτερικό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η διοργάνωση της 1^{ης} Διεθνούς Συνάντησης Πλαστικής Χειρουργικής της Symmetria στις 1-2 Δεκεμβρίου 2006. Αντικείμενο της συνάντησης ήταν οι νέες τάσεις στην αισθητική ιατρική του προσώπου και μέρος έλαβαν διακεκριμένοι επιστήμονες του χώρου από Ευρώπη και Αμερική.

5.1.9. Ιατρικός Τουρισμός

Η Symmetria εκμεταλλευόμενη το εκτεταμένο δίκτυο επαφών που η ιατρική ομάδα του κέντρου έχει καλλιεργήσει και διαθέτει με κλινικές και αντίστοιχα κέντρα του εξωτερικού, προωθεί προγράμματα ιατρικού τουρισμού σε συνεργασία με μεγάλα

ξενοδοχεία της Αθήνας, σχεδόν από την πρώτη στιγμή της λειτουργίας της. Τα προγράμματά της είναι εξατομικευμένα στις ανάγκες κάθε πελάτη και στόχο έχουν την προσέλκυση τουριστών οι οποίοι, παράλληλα και συμπληρωματικά με το κύριο τουριστικό προϊόν, επιθυμούν να κάνουν χρήση των ποικίλων ιατρικών υπηρεσιών υγείας και ομορφιάς που παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Για την προώθηση του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα και ειδικότερα για την προσέλκυση περισσότερων ξένων επισκεπτών στη Symmetria, το Κέντρο Υπηρεσιών Υγείας και Ομορφιάς προχώρησε τον Μάρτιο του 2007 στην έναρξη μίας στρατηγικής συνεργασίας με τον διεθνούς φήμης ταξιδιωτικό οργανισμό TUI Hellas⁷. Μέχρι στιγμής η Symmetria φιλοξενεί γύρω στους 100 επισκέπτες ετησίως από χώρες του εξωτερικού. Φυσικά, αυτό το νούμερο είναι πολύ μικρό συγκρινόμενο με τα μεγέθη που προσελκύονται σε αντίστοιχα Κέντρα στο εξωτερικό. Ωστόσο, για τα δεδομένα της Ελλάδας είναι πολύ αξιόλογα και πολλά υποσχόμενο για το μέλλον, καθώς ακόμα ο ελληνικός ιατρικός τουρισμός βρίσκεται σε εμβρυϊκό στάδιο.

5.1.10. Συνεργασίες της Symmetria με κλινικές και κέντρα του εξωτερικού

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο πρώτος δρόμος μέσω του οποίου ξεκίνησε να προσελκύει η Symmetria επισκέπτες από το εξωτερικό ήταν η συνεργασία της με κλινικές και κέντρα που προσέφεραν παρόμοιες υπηρεσίες σε χώρες του εξωτερικού. Το συγκεκριμένο επιχειρηματικό μοντέλο λειτουργεί ως εξής: η Symmetria παρουσίασε τη λειτουργία της και τις υπηρεσίες της σε άλλες κλινικές του εξωτερικού και δημιούργησε συνεργασίες μαζί τους. Οι κλινικές – συνεργάτες της αναλαμβάνουν να προσελκύσουν ασθενείς από τη χώρα τους που επιθυμούν να υποβληθούν σε κάποια επέμβαση ή θεραπεία από αυτές που προσφέρει η Symmetria και να συνδυάσουν τη διαδικασία αυτή με διακοπές στην Ελλάδα.

Οι κλινικές του εξωτερικού αποτελούν σημεία αναφοράς των εισερχόμενων ασθενών – τουριστών στη Symmetria, καθώς τους κάνουν να αισθάνονται την ασφάλεια ότι υπάρχει ένας αντιπρόσωπος της κλινικής που θα επισκεφτούν στο εξωτερικό στη χώρα μόνιμης κατοικίας τους. Επιπλέον, οι κλινικές του εξωτερικού αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν τους πρώτους προεγχειρητικούς ελέγχους, που απαιτούνται για να κριθεί εάν ένας ασθενής είναι κατάλληλος να ταξιδέψει και να

⁷ **Δελτίο Τύπου:** «Στρατηγική Συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την ανάπτυξη του Τουρισμού Υγείας», www.symmetria.gr, 28 Μαρτίου 2007

υποβληθεί στην επιθυμητή εγχείρηση. Έτσι, μόνο οι κατάλληλοι ασθενείς ταξιδεύουν στην Αθήνα, γεγονός που ωφελεί τόσο τον ασθενή ο οποίος δεν αναγκάζεται να επωμιστεί μία άσκοπη μετακίνηση όσο και τη Symmetria η οποία έχει το χρόνο να ασχοληθεί περισσότερο με ασθενείς κατάλληλους για κάποια εγχείρηση ή θεραπεία. Επίσης, οι κλινικές – συνεργάτες αναλαμβάνουν την μετεγχειρητική παρακολούθηση και την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος προκύψει μετά την επιστροφή του ασθενή από την Αθήνα στο σπίτι του.

Μέχρι στιγμής η Symmetria συνεργάζεται με κάποιες κλινικές και κέντρα αισθητικής ιατρικής στην Αγγλία και συγκεκριμένα στο Λονδίνο, όπου δραστηριοποιούνται και οι δύο κορυφαιοί πλαστικοί χειρουργοί της, αλλά και στην Ιρλανδία. Ειδικότερα, στην Ιρλανδία συνεργάζεται από το 2006 με την κλινική SILK στο Δουβλίνο και από τις αρχές του 2008 με τις κλινικές Derma Laser⁸. Πολύ κοντά βρίσκεται και η σύναψη συνεργασίας με κλινικές στην Σκανδιναβία. Ο Πρόεδρος της Symmetria πιστεύει ότι όσο πιο εκτεταμένο είναι το δίκτυο των συνεργασιών του με χώρες του εξωτερικού τόσο πιο κερδοφόρο θα αποδεικνύεται για την εταιρεία. Για το λόγο αυτό, αναζητά συνεχώς νέες στρατηγικές συμμαχίες με κλινικές σε όλο και περισσότερες χώρες, τόσο μέσω του EOMMEX (Ελληνικός Οργανισμός Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων) όσο και μέσω προγραμμάτων συνεργασίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης⁹.

5.1.11. Τουριστικές υπηρεσίες της Symmetria εκτός TUI

Οι επισκέπτες της Symmetria από το εξωτερικό έχουν τις εξής επιλογές σχετικά με τα προγράμματα ιατρικού τουρισμού. Η πρώτη είναι να προμηθευτούν το πρόγραμμα ιατρικού τουρισμού που τους ταιριάζει από την TUI Hellas που αποτελεί επίσης συνεργάτη του Κέντρου Υγείας και Ομορφιάς. Η δεύτερη είναι να επικοινωνήσουν απευθείας με τη Symmetria και να κανονίσουν με το επιτελείο της την επίσκεψή τους στο Κέντρο.

Στη δεύτερη περίπτωση, η κλινική αναλαμβάνει να τους προσφέρει εξατομικευμένα προγράμματα που περιλαμβάνουν μεταφορές από και προς το αεροδρόμιο, μεταφορές από το ξενοδοχείο προς την κλινική και αντίστροφα, ιατρικές

⁸ *Περιοδικό Symmetria News*, «Νέα συνεργασία για τον ιατρικό τουρισμό», Τεύχος 8, Χειμώνας 2008
⁹ *Λιού Κατερίνα*, Συνέντευξη Δρ. Νικόλαου Μεταξωτού: “Healthy Vacations”, *Περιοδικό Insider Athens*, Μάρτιος 2007

υπηρεσίες και μετεγχειρητική φροντίδα¹⁰. Σε ό,τι αφορά το κομμάτι της διαμονής ο ρόλος της Symmetria είναι συμβουλευτικός, προτείνοντας μία σειρά ποιοτικών ξενοδοχείων στους επισκέπτες της που θα τους εξασφαλίσουν μία άνετη και πολυτελή διαμονή. Πιο συγκεκριμένα, για τους επισκέπτες που επιθυμούν να μείνουν στο κέντρο της Αθήνας, ώστε να έχουν εύκολη πρόσβαση στη Symmetria και ταυτόχρονα τη δυνατότητα να περιηγηθούν στην πόλη, προτείνονται τα εξής ξενοδοχεία:

- Ø Το Hilton Athens¹¹, ξενοδοχείο της γνωστής παγκόσμιας αλυσίδας το οποίο βρίσκεται στη Λεωφόρο Βασιλίσσης Σοφίας 46 και προσφέρει ένα μοντέρνο και πολυτελές περιβάλλον στην καρδιά της πόλης.
- Ø Το Park Hotel¹², που βρίσκεται στη Λεωφόρο Αλεξάνδρας 10 και προσφέρει άνετη διαμονή στις πλήρως ανακαινισμένες εγκαταστάσεις του, που μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν πισίνα στην ταράτσα και ένα εστιατόριο με υπέροχη θέα της Αθήνας στον τελευταίο όροφο.
- Ø Το Μεγάλη Βρετανία¹³, που βρίσκεται στην Πλατεία Συντάγματος. Πρόκειται για ένα υπερπολυτελές ξενοδοχείο με μεγάλη ιστορία που στεγάζεται σε ένα επιβλητικό νεοκλασικό κτίριο. Το ξενοδοχείο έχει φιλοξενήσει πολιτικούς, πρίγκιπες και πολλούς διάσημους καλλιτέχνες.
- Ø Το President Hotel¹⁴, το οποίο βρίσκεται στη Λεωφόρο Κηφισίας 43 προσφέρει στους επισκέπτες του μία άνετη διαμονή σε ένα όμορφα διακοσμημένο περιβάλλον και σε μία τοποθεσία που απέχει ελάχιστα από το κέντρο της Αθήνας και βρίσκεται πολύ κοντά σε σταθμούς του μετρό.
- Ø Τα Athens Executive Apartments¹⁵, τα οποία είναι στην οδό Μαραθωνοδρόμων 73 στο Ψυχικό, απέχοντας μία ανάσα από τη Symmetria. Πρόκειται για ένα συγκρότημα πολυτελών ανεξάρτητων

¹⁰ *G-Magazine*, The official magazine of GrecoTel chain of hotels, “Symmetria: go with the flow”, August 2006

¹¹ www.hilton.com

¹² www.athensparkhotel.gr

¹³ www.grandebretagne.gr

¹⁴ www.president.gr

¹⁵ www.athensexecutiveapartments.gr

διαμερισμάτων καθένα από τα οποία διαθέτει γυμναστήριο, πισίνα και θυρωρό διαθέσιμο επί 24ώρου βάσεως.

- Ø Τέλος, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας Grecotel¹⁶ που απευθύνονται κυρίως στους επισκέπτες της Symmetria που προτιμούν να μη μείνουν στο κέντρο της πόλης και να απολαύσουν τη διαμονή τους σε ένα πιο χαλαρωτικό περιβάλλον. Κατάλληλο για αυτούς είναι το Grecotel Cape Sounio το οποίο εκτός από ξενοδοχείο είναι και spa resort. Επιπλέον, οι επισκέπτες που επιθυμούν να επισκεφτούν περιοχές της Ελλάδας εκτός Αθηνών, πριν ή μετά τη θεραπεία τους στη Symmetria, μπορούν να διαμείνουν σε ένα από τα ξενοδοχεία της αλυσίδας στη Μύκονο, την Κέρκυρα ή την Πελοπόννησο.

5.1.12. Η στρατηγική συνεργασία με την TUI Hellas

Όπως προαναφέρθηκε, ο άλλος δρόμος που μπορούν να ακολουθήσουν οι επισκέπτες της Symmetria από το εξωτερικό είναι μέσω της TUI Hellas. Η συνεργασία της Symmetria με τον ταξιδιωτικό οργανισμό TUI ξεκίνησε με σκοπό την καλύτερη προώθηση των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού. Ειδικότερα, τα προγράμματα ιατρικού τουρισμού από τη συνεργασία τους προσφέρονται ως εξής: από τη μία, η Symmetria προσφέρει υπηρεσίες υγείας που αφορούν πλαστική και αισθητική χειρουργική, αισθητική οδοντιατρική, όπως και μη επεμβατικές θεραπείες ανανέωσης προσώπου και σώματος. Από την άλλη, Η TUI Hellas σχεδιάζει και προτείνει πακέτα διαμονής και μετακίνησης, καθώς και ειδικά πακέτα αναψυχής που πλαισιώνουν τις υπηρεσίες υγείας. Σημειώνεται πως η TUI Hellas υποστηρίζει τα πακέτα αποκλειστικά σε ότι αφορά τις σχετικές τουριστικές υπηρεσίες και μεριμνά για την άριστη αξιοποίηση του ελεύθερου χρόνου, που θα έχει ο επισκέπτης στην Ελλάδα¹⁷.

¹⁶ www.grecotel.com

¹⁷ Σγάρτσου Δώρα, «Ισχυρό Συνεργατικό Σχήμα για την ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 2 Απριλίου 2007

5.1.13. Σύντομη παρουσίαση του ταξιδιωτικού οργανισμού TUI Hellas

Η TUI Hellas¹⁸ δημιουργήθηκε το 1971 από το γκρουπ της TUI AG, τον μεγαλύτερο ταξιδιωτικό οργανισμό της Ευρώπης, με σκοπό να εξυπηρετήσει τους tour operators, που πωλούν πακέτα διακοπών στην Ελλάδα. Σήμερα, με ένα δίκτυο 22 υποκαταστημάτων σε όλους τους σημαντικούς ελληνικούς προορισμούς και με τη διεθνή συνεργασία του Ομίλου της TUI AG, η εταιρεία έχει ισχυροποιήσει την θέση της ως ο μεγαλύτερος ταξιδιωτικός οργανισμός και στην Ελλάδα.

Η TUI Hellas δραστηριοποιείται στους εξής τομείς¹⁹:

- Εισερχόμενος τουρισμός: το τμήμα εισερχόμενου τουρισμού προσφέρει στους tour operators μια ευρεία γκάμα υπηρεσιών σε όλους τους προορισμούς της Ελλάδας. Οι υπηρεσίες αυτές περιλαμβάνουν τη διαπραγμάτευση και την υπογραφή συμβολαίων με τα ξενοδοχεία, τις κρατήσεις, τις μεταφορές, την οργάνωση εκδρομών, την εξυπηρέτηση στα αεροδρόμια, τις υπηρεσίες αντιπροσώπευσης (Rep service), τη σύνδεση πληροφοριακού συστήματος και την τιμολογιακή και μισθολογική διαδικασία.
- Επαγγελματικά ταξίδια: το τμήμα Corporate Services προσφέρει ταξιδιωτικές υπηρεσίες προς τις εταιρείες-πελάτες της και τα στελέχη τους που περιλαμβάνουν την οργάνωση επαγγελματικών ταξιδιών, συνεδρίων, εταιρικών συναντήσεων, ταξιδιών κινήτρων (incentives), αθλητικού τουρισμού, στην οργάνωση ειδικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό καθώς και στην επαγγελματική μετεγκατάσταση στελεχών επιχειρήσεων.
- Ταξίδια αναψυχής: η TUI Hellas προσφέρει επίσης ταξίδια σε ονειρεμένους προορισμούς όπου η χαλάρωση συναντά την περιπέτεια και τη διασκέδαση. Συγκεκριμένα, προσφέρονται σόλο ταξίδια σ' όλο τον κόσμο (προτάσεις για μεμονωμένους ταξιδιώτες), οργανωμένες εκδρομές εξωτερικού, διακοπές στην Ελλάδα, γαμήλια ταξίδια και κρουαζιέρες.

¹⁸ www.tui-corp.gr

¹⁹ **Φυλλάδιο Ενημερωτικό:** «Η συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την προώθηση του Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα», www.symmetria.gr

- Άλλες υπηρεσίες: ο όμιλος της TUI Hellas δραστηριοποιείται και στο χώρο του airport supervision με την εταιρεία Chapter Airline Services αλλά και στο χώρο του θαλάσσιου τουρισμού με την εταιρεία CATPRO.

Με τη συνεργασία της με τη Symmetria η TUI Hellas στοχεύει στη στρατηγική ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα. Η συνεργασία αυτή δείχνει την πρωτοπορία της εταιρείας στην ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού με την παροχή μεγαλύτερου εύρους υπηρεσιών προς τους ταξιδιώτες αναψυχής, τις εταιρείες συνεργάτιδες, τους συμμετέχοντες σε συνέδρια και άλλους ενδιαφερόμενους.

5.1.14. Κοινό – στόχος των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού

Το κοινό – στόχος της Symmetria είναι όλοι οι κάτοικοι του εξωτερικού που επιθυμούν να συνδυάσουν υπηρεσίες υγείας που προσφέρει το Κέντρο με διαμονή, ανάρρωση και ξεκούραση σε επιλεγμένες ξενοδοχειακές μονάδες, στην Αθήνα και στην υπόλοιπη Ελλάδα. Επιπρόσθετα, τα προγράμματα αυτά μπορούν να απευθυνθούν ως προαιρετικές συμπληρωματικές δραστηριότητες και σε ένα τμήμα των συνεδριακών τουριστών και συγκεκριμένα στους συνέδρους και τους συνοδούς αυτών, οι οποίοι φιλοξενούνται σε μεγάλα συνέδρια της Αθήνας²⁰.

Αξίζει να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της παροχής ασφαλών υπηρεσιών για να αποτελέσει κάποιος πελάτη της Symmetria περνάει από αυστηρούς ελέγχους από την ιατρική ομάδα ώστε να βεβαιωθεί η καταλληλότητα του ασθενή να υποβληθεί στην εγχείρηση ή θεραπεία που επιθυμεί. Πιο συγκεκριμένα, πριν την έναρξη των οποιοδήποτε ιατρικών υπηρεσιών και ιδίως όταν πρόκειται για εγχείρηση οι υποψήφιοι ασθενείς συναντιούνται τρεις φορές με τον γιατρό τους και εξετάζεται εάν είναι υγιείς για να υποβληθούν σε αυτήν, εάν είναι αυτή η κατάλληλη στιγμή και η κατάλληλη θεραπεία για αυτούς, εάν είναι στην κατάλληλη ηλικία και εάν υπάρχει περίπτωση να επιβαρυνθούν από τις μετακινήσεις. Μόνο όσοι κριθούν απολύτως κατάλληλοι ταξιδεύουν στην Αθήνα. Γύρω στο 20% των υποψήφιων ασθενών απορρίπτονται στους αρχικούς ελέγχους²¹. Επιπλέον, όσοι ασθενείς τελικά υποβληθούν σε επεμβάσεις συστήνεται να παραμείνουν για τουλάχιστον πέντε μέρες μετά στην Αθήνα για αντιμετώπιση τυχόν επιπλοκών. Μάλιστα, λόγω της

²⁰ *Περιοδικό Επιστημονικό Marketing*, Συνέντευξη: Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Symmetria, Μάιος 2007

²¹ *Leesa Maher*, “Sun, sea and silicone”, *Image Magazine*, July 2006

προτεραιότητας που δίνει η Symmetria στην ασφάλεια προτιμά να προσελκύει από το εξωτερικό επισκέπτες που ενδιαφέρονται για πιο ήπιες επεμβάσεις ή για μη – επεμβατικές υπηρεσίες.

5.1.15. Κόστος Προγραμμάτων Ιατρικού Τουρισμού

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστεί πόσο κοστίζουν κάποιες ιατρικές υπηρεσίες που προσφέρονται στα πλαίσια των πακέτων ιατρικού τουρισμού της Symmetria. Το κόστος²² που αναφέρεται στους παρακάτω πίνακες περιλαμβάνει τα εξής:

- Û Ολοκληρωμένες προεγχειρητικές εξετάσεις
- Û Την εγχείρηση και όσα κόστη σχετίζονται με αυτή (π.χ. αμοιβές γιατρών)
- Û Διανυκτέρευση στο νοσοκομείο, εάν κριθεί απαραίτητο (αυτό εξαρτάται από το είδος της προσφερόμενης θεραπείας)
- Û Μεταφορές μεταξύ ξενοδοχείου και νοσοκομείου
- Û Μετεγχειρητική φροντίδα

Πίνακας 5.1.

Κόστος επεμβάσεων στο πρόσωπο

Είδος επέμβασης	Κόστος
<i>Βλεφαροπλαστική(κάτω)</i>	3.250 €
<i>Βλεφαροπλαστική(άνω)</i>	2.950 €
<i>Βλεφαροπλαστική(άνω και κάτω)</i>	4.500 €
<i>MACS Facelift</i>	4.750 €
<i>Facelift</i>	7.350 €
<i>Ενδοσκοπική ανύψωση φρυδιού (browlift)</i>	5.100 €
<i>Διόρθωση προεξέχοντος αυτιού</i>	2.940 €
<i>Ρινοπλαστική</i>	4.600 €

Πηγή: www.healthtourism.com.gr

²² www.healthtourism.com.gr

Πίνακας 5.2.
Κόστος επεμβάσεων στο σώμα

Είδος επέμβασης	Κόστος
<i>Αυξητική στήθους</i>	5.300 €
<i>Γυναικομαστία</i>	5.350 €
<i>Λιποαναρρόφηση (μία περιοχή)</i>	3.100 €
<i>Λιποαναρρόφηση (δύο περιοχές)</i>	3.900 €
<i>Mastopexy</i>	5.900 €
<i>Mini Abdominoplasty</i>	5.800 €

Πηγή: www.healthtourism.com.gr

5.1.16. Προώθηση και δημοσιότητα των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού της Symmetria

Καθώς πρόκειται για μία εξαιρετικά εξειδικευμένη υπηρεσία η Symmetria επιλέγει να μην κάνει διαφήμιση των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού που προσφέρει. Για την προώθηση των υπηρεσιών αυτών όμως κάνει χρήση του Διαδικτύου, καθώς είναι καταχωρημένη σε διάφορα σχετικές ιστοσελίδες, εμφανίζεται από τα πρώτα αποτελέσματα σε μεγάλες μηχανές αναζήτησης με σχετικές λέξεις – κλειδιά (όπως ιατρικός τουρισμός) και επιπλέον, έχει κατασκευάσει μία ιστοσελίδα με τίτλο Health Tourism in Greece (www.healthtourism.com.gr) που είναι στην αγγλική γλώσσα και έχει ως αποκλειστικό της στόχο την προβολή των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού της Symmetria στους ενδιαφερόμενους επισκέπτες από το εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η ιστοσελίδα αυτή περιλαμβάνει πληροφορίες για την κλινική, το κόστος, την Αθήνα και την Ελλάδα ως προορισμό, την αισθητική ιατρική, την ιατρική ομάδα της Symmetria, καθώς και προτάσεις για τη μεταφορά και διαμονή των ασθενών αλλά και συμβουλές προς αυτούς για την οργάνωση του ταξιδιού τους και την αποφυγή όλων των κινδύνων.

Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος της προβολής της Symmetria επιτελείται μέσω των δελτίων τύπων και των άρθρων που δημοσιεύονται πολύ συχνά σε έγκυρες εφημερίδες και περιοδικά του διεθνούς και του ελληνικού τύπου. Χαρακτηριστική

είναι η περίπτωση του περιοδικού ET Weekly, το οποίο από τις αρχές του 2008 συνεργάζεται με τη Symmetria για τη δημιουργία της στήλης Beauty Q&A²³.

5.1.17. Πλεονεκτήματα για τους επισκέπτες της Symmetria

Σύμφωνα με όλα όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω, είναι εμφανές ότι οι επισκέπτες της Symmetria απολαμβάνουν μία σειρά πλεονεκτημάτων τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- ✓ Η ιατρική ομάδα του κέντρου αποτελείται από διακεκριμένους επιστήμονες, με εμπειρία από αντίστοιχα κέντρα της Ευρώπης και της Αμερικής.
- ✓ Οι πλέον δημοφιλείς και σύγχρονες υπηρεσίες υγείας, ευεξίας και ομορφιάς φιλοξενούνται κάτω από την ίδια στέγη (one-stop-shop).
- ✓ Όλα τα προγράμματα και οι θεραπείες που προτείνονται σχεδιάζονται και υλοποιούνται με ιατρική επίβλεψη.
- ✓ Το επίπεδο και η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι εξαιρετικά υψηλά, καθώς δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην άνετη παραμονή των επισκεπτών στο χώρο της Symmetria.

Ειδικότερα οι επισκέπτες της Symmetria που έρχονται από το εξωτερικό αποκομίζουν πέρα από όλα τα παραπάνω και τα εξής επιπρόσθετα οφέλη:

- Την ευκαιρία για ανάρρωση στο εξαιρετικό ελληνικό κλίμα, κάτω από τον ήλιο και δίπλα στη θάλασσα.
- Τη διαμονή σε μία πόλη, όπως η Αθήνα, που προσφέρει υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και λοιπές υποδομές αλλά και πλούσια ιστορικά και πολιτιστικά μνημεία, που αξίζει να επισκεφτεί κανείς.
- Την προσφορά ενός ελκυστικού πακέτου ιατρικών και τουριστικών υπηρεσιών σε συνολικό κόστος πολύ χαμηλότερο από αυτά που ένας ασθενής θα έπρεπε να καταβάλει στη Δυτική Ευρώπη ή τις Η.Π.Α. για τις ιατρικές υπηρεσίες μόνο.

²³ *Περιοδικό ET Weekly*, «Το Κέντρο Ομορφιάς Symmetria κατακτά Αθήνα και Λονδίνο», 2 Δεκεμβρίου 2007

5.1.18. Όραμα και στόχοι της Symmetria για το μέλλον

Η Symmetria πορεύεται με όραμά της το εξής: «Να κάνει ομορφότερους και πιο ευτυχισμένους όλους τους ανθρώπους στην Ελλάδα και στον υπόλοιπο κόσμο, με γνώμονα πάντα την ασφάλειά τους και την ποιότητα των υπηρεσιών».

Οι στόχοι της Symmetria για το μέλλον είναι σίγουρα πολλοί. Οι σημαντικότεροι θα μπορούσαν να συνοψιστούν στους εξής:

- Ø Να παραμείνει ένα από τα κορυφαία κέντρα αισθητικής ιατρικής στον κόσμο.
- Ø Να διατηρήσει και να αυξήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της σε όρους ποιότητας και ασφάλειας των ασθενών.
- Ø Να εξαπλώσει το δίκτυο των συνεργασιών της με άλλες κλινικές του εξωτερικού τόσο σε άλλες χώρες της Ευρώπης όσο και σε χώρες εκτός Ευρώπης και κυρίως τις Η.Π.Α.
- Ø Να μετατραπεί σε δημοφιλή κέντρο ιατρικού τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό ξένων ασθενών ετησίως.

5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ SYMMETRIA – PEST ANALYSIS

Η ανάλυση PEST είναι μια αρκετά αποτελεσματική μέθοδος για τη μελέτη του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Αποτελείται από τις εξής επιμέρους διαστάσεις: το πολιτικό-νομικό περιβάλλον (political), το οικονομικό (economic), το κοινωνικό - πολιτιστικό (social) και το τεχνολογικό (technological) περιβάλλον. Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια στρατηγική ανάλυση των επιμέρους στοιχείων που συνθέτουν το εξωτερικό περιβάλλον της Symmetria. Η ανάλυση αυτή επικεντρώνεται στα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις δραστηριότητες και γενικά τη λειτουργία της Symmetria στον τομέα του ιατρικού τουρισμού.

5.2.1. Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον (Political Environment)

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που υπάρχουν στο πολιτικό – νομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η Symmetria είναι το ότι η Ελλάδα διαθέτει

μια σταθερή πολιτική κατάσταση, γεγονός που δίνει το αίσθημα ενός ασφαλούς τουριστικού προορισμού. Αντίθετα, σε πολλές άλλες χώρες (π.χ. Τουρκία, Βουλγαρία, Ρουμανία και άλλες) όπου μάλιστα είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένος ο ιατρικός τουρισμός επικρατούν συνθήκες πολιτικής αστάθειας, που οδηγούν συχνά σε αναταραχές και δημιουργούν αισθήματα ανασφάλειας.

Σημαντικό στοιχείο του πολιτικού – νομικού περιβάλλοντος είναι και το γεγονός ότι δεν υπάρχει ακόμα θεσμοθετημένο νομοθετικό πλαίσιο για τις επιχειρήσεις ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα ούτε κάποιος επίσημος φορέας που να ασχολείται με τον συντονισμό και την προώθηση αυτής της ειδικής μορφής τουρισμού, όπως συμβαίνει σε πολλούς προορισμούς του εξωτερικού. Σύντομα πάντως αναμένεται η ψήφιση ενός νομοσχεδίου περί ιατρικού τουρισμού, το οποίο έχει προταθεί από κοινού από το Υπουργείο Υγείας και το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και μεταξύ όλων των άλλων θα περιέχει και οικονομικά κίνητρα. Επιπλέον, έως το 2010 αναμένεται να θεσμοθετηθεί το δικαίωμα των Ευρωπαίων πολιτών να παρακάμπτουν τη λίστα αναμονής των νοσοκομείων στη χώρα τους και να νοσηλεύονται όντας ασφαλιστικά καλυμμένοι στα υπόλοιπα κράτη – μέλη, με την προϋπόθεση ότι η νοσηλεία τους στο εξωτερικό κρίνεται απαραίτητη²⁴.

5.2.2. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)

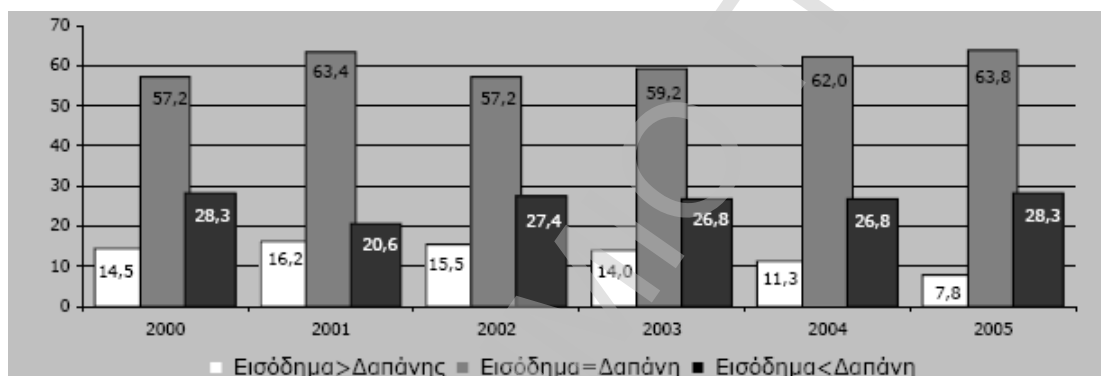
Η σχετική θέση της χώρας στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, χαρακτηρίζεται από το γεγονός ότι η Ελλάδα είναι από το 1981 πλήρες μέλος της Ε.Ε. αλλά και αποτελεί την ισχυρότερη οικονομία στην ευρύτερη περιοχή της ΝΑ Ευρώπης, με σημαντικά πολιτικά πλεονεκτήματα και ευρύτερα θεσμικά ερείσματα σε πολλαπλά σχήματα διεθνούς συνεργασίας. Πολύ σημαντικό ρόλο στην οικονομική πορεία της χώρας διαδραμάτισε η ένταξη της στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (ΟΝΕ) από τις αρχές του 2001, γεγονός που μετέβαλλε ριζικά το τοπίο της ελληνικής οικονομίας και την παρουσία της στο διεθνές πολιτικό-οικονομικό γίγνεσθαι. Η αλλαγή του νομίσματος από δραχμή σε ευρώ είχε μεγάλη επιρροή σε όλους τους κλάδους και φυσικά και σε αυτούς που σχετίζονται με τον τουρισμό και την υγεία. Ήδη σήμερα η δυσμενής ισοτιμία του ευρώ κυρίως έναντι του δολαρίου καθιστά τους εντός ευρωζώνης προορισμούς πολύ ακριβότερους και λιγότερο ανταγωνιστικούς από τους προορισμούς εκτός ευρωζώνης. Την ακρίβεια αυτή στην

²⁴ Αγγελίνη Μίνα, «Η Ε.Ε. ρίχνει τα σύνορα στην υγεία», , www.ethnos.gr, 21 Δεκεμβρίου 2007

περίπτωση της Ελλάδας έρχεται να ενισχύσει και το υψηλό επίπεδο του Φ.Π.Α. αλλά και ο φόβος για ενδεχόμενη περαιτέρω αύξησή του²⁵.

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP²⁶ για τα ελληνικά νοικοκυριά το διάστημα 2000-2005 παρατηρήθηκε ότι εξετάζοντας διαχρονικά τη σχέση εισοδήματος και δαπάνης των νοικοκυριών τα ποσοστά των νοικοκυριών που καταφέρνουν να κάνουν κάποια αποταμίευση συνεχώς μειώνονται λόγω της αύξησης του Γενικού Δείκτη Τιμών. Διαφοριστικός είναι ο πίνακας 5.3 που ακολουθεί.

Πίνακας 5.3
Η Σχέση Εισοδήματος – Δαπάνης (%): 2000-2005



Πηγή: Μελέτη ICAP: «Τα ελληνικά νοικοκυριά», Ιούνιος 2006

Ωστόσο, παρά τον γενικότερο περιορισμό των δαπανών των νοικοκυριών σε πολλές κατηγορίες καταναλωτικών αγαθών, οι δαπάνες τους για την υγεία παρέμειναν διαχρονικά σταθερές. Το δυστυχές είναι ότι η ιδιωτική καταναλωτική δαπάνη υπερβαίνει κατά πολύ τις πραγματικές δυνατότητες της οικονομίας και των νοικοκυριών και συντηρείται με αλόγιστο δανεισμό από τις τράπεζες. Έτσι παρουσιάζεται το φαινόμενο του υπερδανεισμού, με όλες τις συνέπειες που αυτό συνεπάγεται στο μέλλον.

Τα τρία τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία γενικότερα βρίσκεται σε τροχιά ικανοποιητικού ρυθμού ανάπτυξης της τάξεως του 4%, η οποία αναμένεται να συνεχιστεί και το 2008 με μια μικρή πτώση καθώς προβλέπεται να κυμαίνεται στο

²⁵ *Δελτίου Τύπου*: «Ιδιαίτερα αρνητικές στον τουρισμό οι επιπτώσεις από την ενδεχόμενη αύξηση του Φ.Π.Α.», www.sete.gr, 17 Οκτωβρίου 2007

²⁶ *Μελέτη ICAP*, «Τα ελληνικά νοικοκυριά: εκτιμήσεις για το 2005 και προσδοκίες για το 2006», Ιούνιος 2006

3,6%²⁷. Η οικονομική αυτή ανάπτυξη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εξής λόγους:

- Ø Επιταχύνει την πραγματική σύγκλιση του πραγματικού κατά κεφαλήν εισοδήματος με το αντίστοιχο των χωρών της ευρωζώνης, γεγονός που ενισχύει και από η συνεχής αναθεώρηση προς τα πάνω του μεγέθους του ΑΕΠ.
- Ø Βοηθάει στη μείωση της ανεργίας, η οποία από 10,1% τον Ιούλιο του 2004²⁸ μειώθηκε σε 7,8% τον Ιούλιο του 2007.
- Ø Οδηγεί στη σχετική συγκράτηση του πληθωρισμού και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων.
- Ø Συνδυάζεται με διαρθρωτικές και θεσμικές αλλαγές στην Ελλάδα, οι οποίες υπόσχονται μια καλή αναπτυξιακή πορεία και στο άμεσο μέλλον.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι επενδύσεις παγίου κεφαλαίου, που αποτελούν ένα σημαντικό αναπτυξιακό τμήμα της ελληνικής οικονομίας, αυξάνονται με πολύ μεγάλο ρυθμό. Λόγω αδυναμιών της εγχώριας οικονομίας το έλλειμμα του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών είναι σε άσχημη κατάσταση²⁹. Μάλιστα, χωρίς τις εισροές από την Ευρωπαϊκή Ένωση υπερβαίνει ίσως και το 15% ως ποσοστό του ΑΕΠ, κατατάσσοντας τη χώρα μεταξύ των πιο ελλειμματικών της Ευρώπης. Ωστόσο, το έλλειμμα από δημοσιονομικής πλευράς μειώνεται συνεχώς ως ποσοστό του ΑΕΠ και από το 2007 κατάφερε να ικανοποιήσει το δημοσιονομικό κριτήριο της Ένωσης. Όμοια πορεία ακολουθεί και το δημόσιο χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ.

Για να ολοκληρωθεί η ανάλυση του οικονομικού περιβάλλοντος κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν μερικοί βασικοί οικονομικοί δείκτες και σημαντικά οικονομικά στατιστικά στοιχεία, όπως αυτά έχουν καταγραφεί από την ΕΣΥΕ³⁰ και την Τράπεζα της Ελλάδος³¹. Τα στοιχεία αυτά θα παρουσιαστούν με τη μορφή πινάκων.

Στον πίνακα 5.4 παρουσιάζεται η εξέλιξη διαφόρων σημαντικών κατά κεφαλήν μεγεθών την περίοδο 2000-2007. Στον πίνακα 5.5, η εξέλιξη του ΑΕΠ την

²⁷ *ΙΤΕΠ*, «Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007

²⁸ *Τράπεζα της Ελλάδας*, «Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας», Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2006

²⁹ Τράπεζα της Ελλάδας, «Οικονομικό Δελτίο», Ιούλιος 2006

³⁰ www.statistics.gr

³¹ www.bankofgreece.gr

περίοδο 2000-2007. Τέλος, στον πίνακα 5.6 μπορεί κανείς να δει την εξέλιξη των ετησίων μεταβολών του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή από το 1959 έως το 2007.

Πίνακας 5.4
Κατά Κεφαλή μεγέθη σε τρέχουσες τιμές

	2000	2001*	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*	2007*
Συνολικός πληθυσμός στο μέσο του έτους	10.917.457	10.949.953	10.987.559	11.023.532	11.061.735	11.103.929	11.148.533	11.171.740 ⁽¹⁾
Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε αγοραίες τιμές	12.483	13.357	14.342	15.536	16.745	17.886	19.194	19.397
Ακαθάριστο εθνικό εισόδημα σε αγοραίες τιμές	12.516	13.376	14.299	15.383	16.551	17.527	18.844	18.903
Καθαρό εθνικό εισόδημα σε αγοραίες τιμές	11.093	11.831	12.665	13.653	14.716	15.578	16.773	16.698
Καθαρό εθνικό διαθέσιμο εισόδημα	11.241	11.976	12.748	13.740	14.759	15.562	16.764	16.533

Πηγή: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

Πίνακας 5.5
Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

I. Τρέχουσες τιμές	2000	2001*	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*	2007*
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ								
Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)	216.062	229.813	247.284	266.851	289.196	308.586	331.339	354.493
Ενδίαμεση ανάλωση (σε αγοραίες τιμές)	95.680	101.069	108.034	114.250	123.420	130.569	141.240	151.797
Ακαθάριστη προσπθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)	120.382	128.744	139.250	152.601	165.775	178.017	190.098	202.696
Φόροι επί των προϊόντων	18.518	19.526	20.262	20.784	21.598	22.722	25.416	27.604
Επδοτήσεις επί των προϊόντων	-2.619	-2.011	-1.926	-2.127	-2.148	-2.130	-1.529	-1.351
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ								
Τελική καταναλωτική δαπάνη	122.899	131.325	141.741	151.339	162.405	173.800	185.813	200.370
Νοικοκυριών	97.354	104.259	111.359	119.991	128.638	138.475	149.453	159.046
ΜΚΙΕΝ	1.274	1.637	1.726	1.946	2.174	2.340	2.500	2.657
Γενικής Κυβέρνησης	24.271	25.430	28.656	29.402	31.594	32.986	33.860	38.667
Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου	31.778	32.022	34.630	41.750	45.773	47.261	55.056	58.807
Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	29.450	31.387	35.341	41.625	45.196	46.539	55.160	58.785
Μεταβολή αποθεμάτων	2.328	634	-711	125	577	722	-104	22
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	33.882	35.060	33.174	34.764	40.335	43.107	46.868	50.785
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	52.277	52.147	51.960	56.594	63.289	65.560	73.752	81.014
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ								
Αμοιβές εξαρτημένης εργασίας	45.313	49.387	54.956	59.086	65.122	70.186	76.743	83.369
Ακαθάριστο λειτουργικό πλεόνασμα / μικτό εισόδημα	74.679	79.023	84.119	93.318	100.410	107.635	115.055	120.993
Φόροι επί της παραγωγής και των εισαγωγών	19.293	20.219	20.794	21.342	22.147	23.345	26.150	28.500
Επδοτήσεις	3.003	2.370	2.282	2.489	2.454	2.555	3.963	3.913
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΙΟΝ σε αγοραίες τιμές	136.281	146.259	157.587	171.257	185.225	198.611	213.985	228.949
II. Σταθερές τιμές προηγούμενου έτους	2000	2001*	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*	2007*
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ								
Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)		223.068	240.022	257.635	278.337	296.729	319.437	343.603
Ενδίαμεση ανάλωση (σε αγοραίες τιμές)		97.612	106.222	111.499	119.616	125.100	135.462	146.467
Ακαθάριστη προσπθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)		125.456	133.800	146.135	158.721	171.629	183.975	197.137
Φόροι επί των προϊόντων		18.933	20.078	21.340	22.734	22.825	24.478	26.723
Επδοτήσεις επί των προϊόντων		-1.987	-1.908	-1.954	-2.358	-2.127	-1.513	-1.310
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΗΣ								
Τελική καταναλωτική δαπάνη		127.439	137.601	147.073	157.904	168.290	179.535	194.224
Νοικοκυριών		101.500	108.644	116.830	125.610	134.007	144.366	154.283
ΜΚΙΕΝ		1.582	1.679	1.862	2.112	2.256	2.422	2.582
Γενικής Κυβέρνησης		24.357	27.278	28.380	30.182	32.027	32.747	37.359
Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου		31.267	34.055	40.917	44.695	46.193	53.349	57.584
Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου		30.648	34.734	40.797	44.119	45.502	53.447	57.562
Μεταβολή αποθεμάτων		619	-679	121	576	692	-99	22
Εξαγωγές αγαθών και υπηρεσιών		32.965	32.368	33.991	39.156	41.418	45.317	49.622
Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών		49.269	52.056	56.460	62.657	63.575	71.261	78.881
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΙΟΝ σε σταθερές τιμές		142.402	151.970	165.521	179.097	192.327	206.940	222.550

Πηγή: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

Πίνακας 5.6
Γενικός Δείκτης Τιμών Καταναλωτή

Έτος	Σύγκριση δείκτη Δεκεμβρίου κάθε έτους με τον αντίστοιχο δείκτη του προηγούμενου έτους		Σύγκριση μέσου ετήσιου δείκτη κάθε έτους, με τον αντίστοιχο δείκτη του προηγούμενου έτους	
	Δείκτης Δεκ.	Μεταβολή %	Μέσος ετήσιος δείκτης	Μεταβολή %
1959	1,302	—	1,293	—
1960	1,348	3,5	1,315	1,7
1961	1,337	-0,8	1,339	1,8
1962	1,360	1,7	1,334	-0,3
1963	1,378	1,3	1,374	3,0
1964	1,398	1,5	1,386	0,9
1965	1,467	4,9	1,428	3,0
1966	1,536	4,7	1,499	4,9
1967	1,515	-1,3	1,524	1,7
1968	1,556	2,7	1,530	0,3
1969	1,589	2,1	1,567	2,5
1970	1,648	3,7	1,614	3,0
1971	1,696	2,9	1,663	3,0
1972	1,808	6,6	1,735	4,3
1973	2,362	30,7	2,004	15,5
1974	2,680	13,5	2,542	26,9
1975	3,100	15,7	2,882	13,4
1976	3,463	11,7	3,266	13,3
1977	3,906	12,8	3,664	12,2
1978	4,356	11,5	4,123	12,5
1979	5,434	24,8	4,908	19,0
1980	6,858	26,2	6,129	24,9
1981	8,401	22,5	7,628	24,5
1982	10,001	19,0	9,240	21,1
1983	12,016	20,2	11,104	20,2
1984	14,185	18,0	13,154	18,5
1985	17,706	24,8	15,694	19,3
1986	20,716	17,0	19,306	23,0
1987	23,982	15,8	22,472	16,4
1988	27,331	14,0	25,510	13,5
1989	31,389	14,8	29,005	13,7
1990	38,572	22,9	34,932	20,4
1991	45,522	18,0	41,728	19,5
1992	52,078	14,4	48,354	15,9
1993	58,335	12,0	55,322	14,4
1994	64,557	10,7	61,338	10,9
1995	69,671	7,9	66,818	8,9
1996	74,750	7,3	72,293	8,2
1997	78,274	4,7	76,296	5,5
1998	81,303	3,9	79,932	4,8
1999	83,534	2,7	82,039	2,6
2000	86,796	3,9	84,624	3,2

2001	89,440	3,0	87,480	3,4
2002	92,469	3,4	90,655	3,6
2003	95,313	3,1	93,856	3,5
2004	98,261	3,1	96,576	2,9
2005	101,819	3,6	100,000	3,5
2006	104,781	2,9	103,196	3,2
2007	108,849	3,9	106,183	2,9

Πηγή: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

5.2.3. Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment)

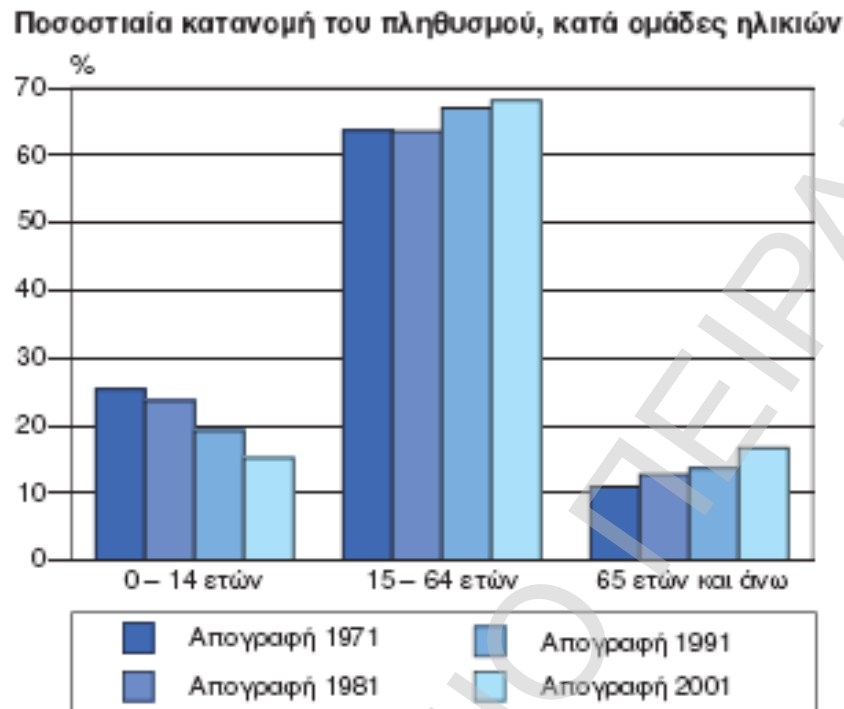
Στη σύγχρονη κοινωνία πολλές εξελίξεις και χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά επιχειρήσεις όπως η Symmetria. Μία σημαντική εξέλιξη που χαρακτηρίζει και την ελληνική κοινωνία είναι ο ανερχόμενος ρόλος της σύγχρονης γυναίκας, η οποία σήμερα έχει μπει ενεργά στην αγορά εργασίας και έχει αρκετό προσωπικό διαθέσιμο εισόδημα. Επιπλέον, στην εποχή μας ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο έχει η εξωτερική εμφάνιση και οι γυναίκες είναι διατεθειμένες να κάνουν πολλές θυσίες για να συμβαδίζουν με τα κοινώς αποδεκτά πρότυπα ομορφιάς.

Σημαντικό χαρακτηριστικό του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι και η αυξανόμενη καταναλωτική αφθονία στον δυτικό κόσμο που οδηγεί τους ανθρώπους στην αναζήτηση ενός ποιοτικότερου τρόπου ζωής και συνεπώς και πολυτελέστερων υπηρεσιών υγείας. Επίσης, οι περισσότεροι άνθρωποι στον αναπτυγμένο κόσμο ζουν σε έντονους και γοργούς ρυθμούς και ως αποτέλεσμα αυτού έχουν ανάγκη για χαλαρωτικές διακοπές, που τους προσφέρουν και επιπλέον υπηρεσίες πέρα από το κύριο τουριστικό προϊόν.

Τέλος, σημαντική αλλαγή είναι η μεταβολή της ηλικιακής διάρθρωσης του παγκόσμιου πληθυσμού υπέρ των μεγαλύτερων ηλικιών³². Το φαινόμενο αυτό της γήρανσης του πληθυσμού είναι ακόμα εντονότερο την Ευρώπη. Ενδεικτικά, στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται η ηλικιακή κατανομή του ελληνικού πληθυσμού διαχρονικά.

³² *Κουμέλης* Θεοδωρής, «ΙΤΕΠ: Αύξηση του Τουρισμού Ατόμων Τρίτης ηλικίας», www.traveldailynews.gr, 17 Ιουνίου 2004

Διάγραμμα 5.1.



Πηγή: ΕΣΥΕ, «Η Ελλάδα σε αριθμούς», 2006

5.2.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment)

Στο τεχνολογικό περιβάλλον οι σύγχρονες εξελίξεις είναι πολλές και ραγδαίες. Η έκρηξη της χρήσης και της διείσδυσης του Διαδικτύου είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος αυτού. Όπως αναλύθηκε και στο 2^ο κεφάλαιο ολόένα και περισσότερες χώρες αποκτούν πρόσβαση με μεγαλύτερες ταχύτητες στο Διαδίκτυο και ολόένα και περισσότεροι χρήστες προστίθενται στον παγκόσμιο αυτό ηλεκτρονικό χώρο. Στον τομέα του ιατρικού τουρισμού το Διαδίκτυο διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο καθώς αποτελεί βασικό κανάλι προώθησης και πώλησης των υπηρεσιών του.

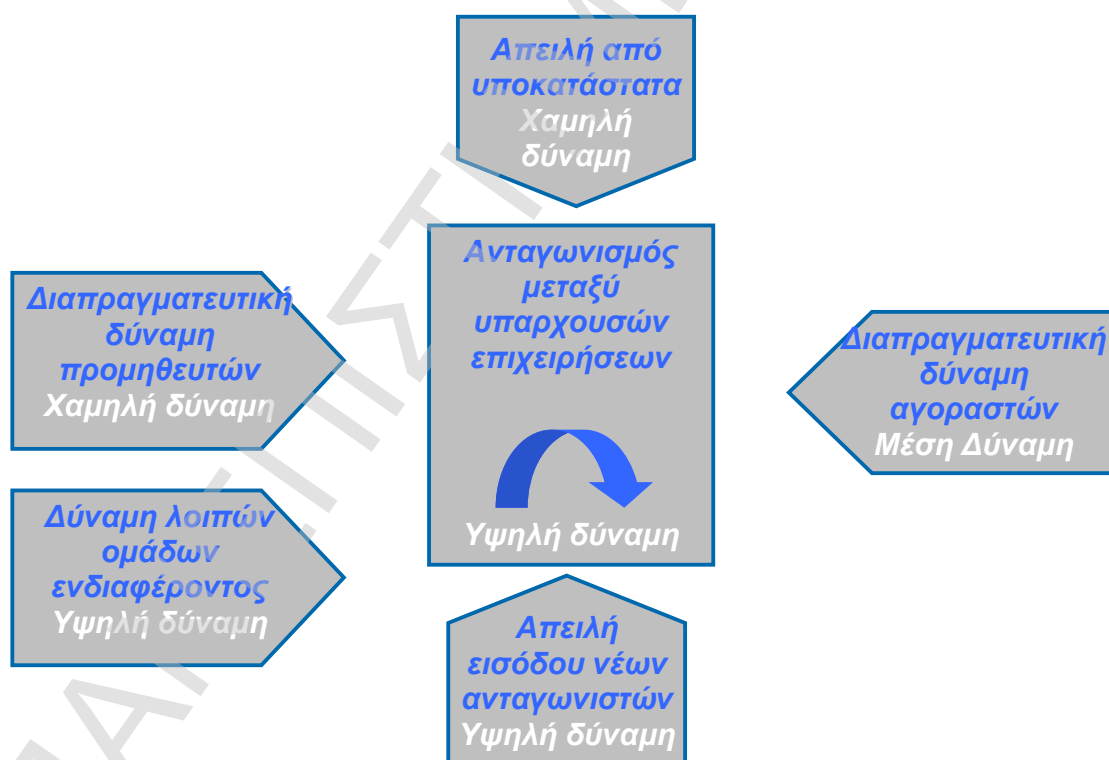
Επιπλέον, πολύ σημαντικές και συνεχείς είναι και οι εξελίξεις στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην ιατρική. Για παράδειγμα, έχουν αναπτυχθεί νέα μηχανήματα με τη χρήση laser, νέοι τρόποι και μέθοδοι επεμβάσεων που γίνονται με την υποστήριξη ακόμα και ρομποτικής τεχνολογίας και υπάρχει μέχρι και η δυνατότητα χρήσης της τηλεϊατρικής.

5.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ – ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER

Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων που δημιουργήθηκε από τον Porter είναι ένα χρήσιμο εργαλείο ανάλυσης ενός κλάδου, το οποίο έχει αναλυθεί εκτενώς στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας διατριβής. Στο παρόν Κεφάλαιο θα χρησιμοποιηθεί για να αναλυθεί ο κλάδος του ιατρικού τουρισμού, που μάλιστα είναι ένας παγκόσμιος κλάδος και να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την ελκυστικότητα και τις προοπτικές του κλάδου αυτού. Ακολουθεί ένα διάγραμμα που περιγράφει την ένταση των 5 δυνάμεων στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού και στο οποίο περιλαμβάνεται και μία έκτη δύναμη που προστέθηκε αρκετά χρόνια αργότερα για να ολοκληρώσει το υπόδειγμα του Porter και αμέσως παρακάτω αναλύονται μία – μία οι δυνάμεις.

Διάγραμμα 5.2

Υπόδειγμα 5 Δυνάμεων του Porter



5.3.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών

Ως ανταγωνιστές ορίζονται όλες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού και εδρεύουν σε οποιαδήποτε χώρα του κόσμου. Ο ανταγωνισμός εξετάζεται σε παγκόσμια βάση λόγω της τουριστικής φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του κλάδου που περιλαμβάνουν μετακίνηση σε τόπο διαφορετικό από αυτόν της μόνιμης κατοικίας τους. Έτσι, δεν υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί στον ανταγωνισμό και το κοινό – στόχος μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πολλούς διαφορετικούς προορισμούς.

Ένας από τους πρώτους παράγοντες που καθορίζουν το μέγεθος της απειλής εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι το κατά πόσο έχουν αναπτυχθεί οικονομίες κλίμακας από κάποιες υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Λόγω του ότι ο κλάδος του ιατρικού τουρισμού είναι ένας κλάδος παροχής υπηρεσιών δεν υπάρχει η επίδραση αυτού του παράγοντα και καμία επιχείρηση δεν έχει αναπτύξει οικονομίες κλίμακας. Επιπλέον, δεν έχει καταφέρει καμία επιχείρηση να δημιουργήσει εμπόδια εισόδου σε άλλες επιχειρήσεις λόγω διαφοροποίησης που να έχει προκύψει από έντονη διαφήμιση και προβολή των υπηρεσιών της. Λόγω αυτού δεν υπάρχει και σημαντικό κόστος αλλαγής (switching cost) επιχείρησης από τους ασθενείς – καταναλωτές, καθώς υπάρχουν αρκετές εναλλακτικές που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες.

Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων ιατρικού τουρισμού είναι αρκετές αλλά όχι απαγορευτικές και μάλιστα οι απαιτήσεις αυτές μπορεί να μειωθούν εάν, για παράδειγμα, γίνει κάποια στρατηγική συμμαχία με κάποια άλλη εταιρεία που θα αναλαμβάνει το τουριστικό τμήμα των υπηρεσιών. Η πρόσβαση στα κανάλια διανομής των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού είναι κάτι παραπάνω από εύκολη, καθώς το βασικότερο κανάλι διανομής είναι το Διαδίκτυο όπου υπάρχει χώρος για όλους και οι περιορισμοί είναι ελάχιστοι. Τέλος, δεν υπάρχει καμία νομοθετική ρύθμιση ή διάταξη που να απαγορεύει την είσοδο νέων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων στον εν λόγω κλάδο.

Όπως συνάγεται ξεκάθαρα από όλους τους παραπάνω παράγοντες τα εμπόδια εισόδου στην αγορά του ιατρικού τουρισμού είναι αρκετά χαμηλά, ο κλάδος δεν είναι ακόμα κορεσμένος και συνεπώς η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών διαφαίνεται εξαιρετικά μεγάλη.

5.3.2. Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρχουσών επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων καθορίζεται και αυτή από την ύπαρξη ή μη ορισμένων παραγόντων στον κλάδο. Οι βασικότεροι παράγοντες που εντείνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι υπάρχει ένας πολύ μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών σε παγκόσμιο επίπεδο και οι περισσότεροι από αυτούς δεν διακρίνονται για την παροχή ιδιαίτερα διαφοροποιημένων υπηρεσιών.

Από την άλλη, η αγορά του ιατρικού τουρισμού διακρίνεται από έναν υψηλό ρυθμό ανάπτυξης και υπάρχει ακόμα διαθέσιμο μερίδιο αγοράς. Τον ανταγωνισμό καταπραΰνει και το γεγονός ότι δεν παρατηρείται η ύπαρξη εμποδίων εξόδου από τον κλάδο. Ωστόσο, επειδή ο κλάδος είναι παγκόσμιος και ταχύτατα εξελισσόμενος οι υπάρχουσες επιχειρήσεις προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και συχνά προσπαθούν να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές, κυρίως με προσφορά των υπηρεσιών τους σε τιμές ολοένα και χαμηλότερες.

Συνεπώς, εξετάζοντας συνολικά τους παραπάνω παράγοντες εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλη.

5.3.3. Απειλή από υποκατάστατα

Κανένα υποκατάστατο δεν υπάρχει στην περίπτωση των ιατρικών υπηρεσιών. Η ανάγκη για φροντίδα της υγείας δεν ικανοποιείται με κανέναν άλλο τρόπο παρά μόνο με την παροχή ιατρικών υπηρεσιών, ακόμα και όταν πρόκειται για υπηρεσίες αισθητικής και κοσμητικής ιατρικής. Ο ιατρικός τουρισμός είναι η παροχή ιατρικών υπηρεσιών σε τόπο μακριά από τον μόνιμο τόπο κατοικίας τους. Επομένως, η μόνη υποκατάστατη υπηρεσία είναι η παροχή ιατρικών υπηρεσιών στον τόπο μόνιμης κατοικίας τους.

Ωστόσο, το υποκατάστατο αυτό δεν ικανοποιεί επιπλέον την ανάγκη για απόδραση και διακοπές και ακόμα προσφέρεται σε υψηλότερες τιμές από τα προγράμματα ιατρικού τουρισμού. Επομένως, στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού η απειλή από υποκατάστατες υπηρεσίες είναι πολύ χαμηλή.

5.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού ως αγοραστές μπορούν να θεωρηθούν οι εξής ομάδες. Από τη μία, οι tour operators που αναλαμβάνουν να προωθήσουν ή και να δημιουργήσουν τα πακέτα ιατρικού τουρισμού στους ασθενείς – τουρίστες. Αυτοί είναι οι λεγόμενοι εταιρικοί αγοραστές. Από την άλλη, οι ίδιοι οι ασθενείς – τουρίστες που αποτελούν τους τελικούς καταναλωτές των προσφερόμενων υπηρεσιών και πολύ συχνά αναζητούν και αγοράζουν από μόνοι τους τα κατάλληλα για αυτούς πακέτα ιατρικού τουρισμού. Αυτοί είναι οι λεγόμενοι μεμονωμένοι αγοραστές.

Όσο αναφορά στο μέγεθος της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που το ενισχύουν και κάποιοι που το εξασθενούν. Στους παράγοντες που το εξασθενούν συγκαταλέγεται πρώτα από όλα το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός αγοραστών στον κλάδο και μάλιστα κανένας από αυτούς, εταιρικός ή ακόμα περισσότερο μεμονωμένος, δεν κατέχει ένα μεγάλο μερίδιο των συνολικών αγορών. Επιπλέον, οι αγοραστές δεν είναι πάρα πολύ ευαίσθητοι ως προς την τιμή. Φυσικά, τους απασχολεί το κόστος αλλά τους ενδιαφέρει και η ποιότητα των ιατρικών υπηρεσιών. Επίσης, οι εταιρικοί αγοραστές έχουν τη δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω, μέσω εξαγορών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών με παροχείς υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού.

Στους παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη των αγοραστών πρώτα από όλα πρέπει να αναφερθεί ότι υπάρχει πολλοί εναλλακτικοί παροχείς των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού μεταξύ των οποίων μπορούν να επιλέξουν και επιπλέον τα κόστη αλλαγής είναι μικρά. Επιπλέον, το κόστος που καταβάλλουν για την υγεία τους οι ασθενείς αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο ποσοστό του εισοδήματός τους και συνεπώς έχουν ένα μεγάλο κίνητρο να αναζητούν οικονομικότερες υπηρεσίες.

Συνοψολογίζοντας όλους τους παραπάνω παράγοντες συμπεραίνουμε ότι η αγοραστές του ιατρικού τουρισμού έχουν μέση διαπραγματευτική δύναμη.

5.3.5. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών

Οι βασικότεροι προμηθευτές του κλάδου του ιατρικού τουρισμού είναι οι εξής: οι εταιρείες ιατρικού εξοπλισμού, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι αεροπορικές εταιρείες και οι ασφαλιστικές εταιρείες.

Οι παράγοντες που καθορίζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μπορούν να μας οδηγήσουν σε συμπέρασμα για την ένταση της δύναμης αυτής. Πρώτα από όλα κανένας από τους κλάδους στους οποίους ανήκουν οι προμηθευτές των επιχειρήσεων ιατρικού τουρισμού δεν κυριαρχείται από πολύ λίγες εταιρείες ή από κάποια εταιρεία που κατέχει το μονοπώλιο και έχει μεγάλη δύναμη στην αγορά. Επιπλέον, κανένα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες των προμηθευτών δεν έχουν το στοιχείο της μοναδικότητας ούτε η αντικατάστασή τους συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλαγής. Τέλος, ο κλάδος του ιατρικού τουρισμού αγοράζει ένα σημαντικό μέρος των προϊόντων και υπηρεσιών των προμηθευτών του και συνεπώς έχει αξία για αυτούς.

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών του ιατρικού τουρισμού είναι χαμηλή.

5.3.6. Δύναμη Λοιπών Ομάδων Ενδιαφέροντος

Κλείνοντας την ενότητα αυτή κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί και μία έκτη δύναμη η οποία προστέθηκε μετέπειτα στο υπόδειγμα του Porter. Οι βασικότερες ομάδες ενδιαφέροντος που επηρεάζουν τον κλάδο του ιατρικού τουρισμού και έχουν μεγάλη δύναμη είναι οι κυβερνήσεις και οι τοπικές κοινότητες.

Από τη μία, οι κυβερνήσεις ενδιαφέρονται για την προώθηση του ιατρικού τουρισμού και για τη μετατροπή της χώρας τους σε δημοφιλή προορισμό για ασθενείς – τουρίστες. Για το λόγο αυτό συχνά δημιουργούν νομοθετικές ρυθμίσεις που περιλαμβάνουν οικονομικά κίνητρα και επιχορηγήσεις στις επιχειρήσεις της χώρας τους που δραστηριοποιούνται στο χώρο αυτό. Επιπλέον, για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να σταθούν στο διεθνή στίβο του ανταγωνισμού αναλαμβάνουν τη μαζική προβολή της χώρας τους ως προορισμό ιατρικού τουρισμού.

Από την άλλη, οι τοπικές κοινότητες στις οποίες δραστηριοποιούνται έχουν και αυτές μεγάλη επιρροή καθώς η αποδοχή ή η απόρριψη των επιχειρήσεων από τους κατοίκους της περιοχής είναι κρίσιμη για την παροχή των υπηρεσιών σε ένα φιλόξενο τόπο. Πάντως, η πλειοψηφία των τοπικών κοινωνιών αποδέχεται με μεγάλη ευχαρίστηση την ανάπτυξη αυτής της μορφής τουρισμού, η οποία αναβαθμίζει τις περιοχές όπου αναπτύσσεται, βελτιώνει τις τοπικές οικονομίες και δημιουργεί πληθώρα θέσεων εργασίας.

5.3.7. Συμπεράσματα

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται ότι ο κλάδος του ιατρικού τουρισμού είναι ένας έντονα ανταγωνιστικός παγκόσμιος κλάδος, που ωστόσο παραμένει ελκυστικός τόσο για τις υπάρχουσες επιχειρήσεις όσο και για τις νέες που επιθυμούν να εισαχθούν σε αυτόν. Ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς εξακολουθεί να παραμένει υψηλός και έτσι ο κλάδος έχει ακόμα αρκετά περιθώρια κέρδους και υπόσχεται πολλά για το μέλλον. Θα λέγαμε ότι διεθνώς ο κλάδος βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης και οδεύει προς την ωριμότητα. Ειδικά για τα ελληνικά δεδομένα ο κλάδος είναι ακόμα πιο ελκυστικός, καθώς βρίσκεται ακόμα στη φάση της εισαγωγής.

5.4. SWOT ANALYSIS

Για να εντοπιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της Symmetria, που μπορούν να μετατραπούν σε διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αλλά και για να βρεθούν οι αντιστοιχίες μεταξύ των δυνάμεων του εσωτερικού της περιβάλλοντος και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον και μπορούν να αποτελέσουν ένα στρατηγικό παράθυρο ευκαιρίας για την εταιρεία, κρίνεται σκόπιμο να διεξαχθεί μία ανάλυση SWOT. Στον πίνακα 5.7 θα παρουσιαστεί μία ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει η Symmetria. Η ανάλυση αυτή μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα βοηθητική στο να υποδείξει τις καλύτερες στρατηγικές κινήσεις για την εταιρεία.

Πίνακας 5.7
SWOT Analysis

<p align="center">ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Η γήρανση του πληθυσμού σε Ευρώπη και Η.Π.Α. Ø Η αύξηση του αριθμού των συνταξιούχων της γενιάς των baby-boomers Ø Συνεργασίες με κλινικές και tour operators σε περισσότερες χώρες της Ευρώπης και στις Η.Π.Α. για άνοιγμα σε νέες αγορές Ø Τα μεγάλα ποσοστά ανασφάλιστων, ιδίως στις Η.Π.Α. Ø Οι μεγάλοι χρόνοι αναμονής στα συστήματα υγείας άλλων χωρών Ø Η αύξηση της ζήτησης πλαστικών επεμβάσεων και από άντρες Ø Πιθανή θεσμοθέτηση κρατικής επιχορήγησης για εγκαταστάσεις ιατρικού τουρισμού 	<p align="center">ΑΠΕΙΛΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Ο ισχυρός ανταγωνισμός από την Ασία, τη Λατινική Αμερική και την Ανατολική Ευρώπη Ø Οι συνεχείς ανατιμήσεις του € ιδίως για του ασθενείς εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης Ø Πιθανές δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις που μπορεί να περιληφθούν στο επικείμενο σχετικό νομοσχέδιο Ø Η γραφειοκρατία του ελληνικού κράτους Ø Η έλλειψη υποστήριξης και προώθησης στα πλαίσια ενός εθνικού στρατηγικού σχεδίου δράσης
<p align="center">ΔΥΝΑΜΕΙΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Τοποθεσία της εταιρείας: Ελλάδα και μάλιστα στην πρωτεύουσα Αθήνα Ø Μονοπώλιο στην εσωτερική αγορά Ø Πιο χαμηλές τιμές συγκριτικά με υπόλοιπη Ευρώπη και Η.Π.Α. Ø Ιατρικό προσωπικό υψηλού επιπέδου Ø Πολύ καλή φήμη και όνομα της εταιρείας Ø Στενές σχέσεις/συνεργασίες με κλινικές του εξωτερικού και με την ΤΥΙ Ø Κουλτούρα εταιρείας: προτεραιότητα η ασφάλεια του ασθενή και όχι το κέρδος 	<p align="center">ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</p> <ul style="list-style-type: none"> Ø Πιο υψηλές τιμές συγκριτικά με Ασία, Ανατολική Ευρώπη και Λατινική Αμερική Ø Ελάχιστες ενέργειες μάρκετινγκ Ø Έλλειψη σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης Ø Χρονοβόρες διαδικασίες μέχρι την τελική αποδοχή ενός ασθενή σε σχέση με ανταγωνιστές στο εξωτερικό Ø Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που να ασχολείται αποκλειστικά με τον ιατρικό τουρισμό

Ξεκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον της Symmetria θα αναλύσουμε τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που παρουσιάζει η εταιρεία και σχετίζονται με τις δράσεις της στον ιατρικό τουρισμό.

Η μεγαλύτερη δύναμή της προκύπτει από ίδια τη γεωγραφική της θέση. Πιο συγκεκριμένα, η Symmetria βρίσκεται στην Ελλάδα που αναμφισβήτητα αποτελεί έναν ιδιαίτερα ελκυστικό τουριστικό προορισμό, από τους πιο δημοφιλείς σε ολόκληρο τον κόσμο. Η Ελλάδα συνδυάζει το καλό κλίμα και τη θάλασσα με τις σύγχρονες τουριστικές και λοιπές υποδομές, με πλούσια ιστορική, πολιτισμική και

πολιτιστική κληρονομιά και με εξαιρετικά φιλόξενους ανθρώπους. Ακόμα θετικότερο για την περίπτωση της Symmetria είναι και το γεγονός ότι βρίσκεται στην Αθήνα, η οποία ως πρωτεύουσα διαθέτει το Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών που προσφέρει πληθώρα πτήσεων από και προς κάθε γωνιά του κόσμου, διευκολύνοντας την πρόσβαση των ασθενών στην κλινική και επιπλέον πολλές εναλλακτικές για επισκέψεις σε αξιοθέατα αλλά και για διασκέδαση.

Ένα επιπλέον δυνατό σημείο της Symmetria είναι το γεγονός ότι ουσιαστικά έχει το μονοπώλιο στα πλαίσια της Ελλάδας. Για την ακρίβεια οι δράσεις της Symmetria στον ιατρικό τουρισμό είναι η πρώτη και μόνη οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται στην Ελλάδα για την προσέλκυση στη χώρα «ιατρικών» τουριστών που μάλιστα επιζητούν υπηρεσίες πλαστικής και αισθητικής ιατρικής. Υπάρχει βέβαια ο ανταγωνισμός από το εξωτερικό αλλά η Symmetria αποτελεί τη μοναδική πρόταση για οποιονδήποτε ξένο επιθυμεί να συνδυάσει μια πλαστική επέμβαση ή μία αισθητικής φύσης θεραπεία με τις διακοπές του στην Ελλάδα.

Στα πλεονεκτήματα της εταιρείας συγκαταλέγεται και το γεγονός ότι οι ξένοι ασθενείς από τη Δυτική Ευρώπη και τις Η.Π.Α. μπορούν να απολαύσουν τα πακέτα ιατρικού τουρισμού, τα οποία συνδυάζουν τις ιατρικές υπηρεσίες με διακοπές, σε τιμές πολύ χαμηλότερες από αυτές που στις χώρες τους καλύπτουν τις ιατρικές υπηρεσίες μόνο. Ακόμα θετικότερο είναι το γεγονός ότι οι ιατρικές υπηρεσίες της Symmetria παρέχονται από μία ομάδα ιατρικού και επιστημονικού προσωπικού με πολύ υψηλή κατάρτιση και με διεθνείς διακρίσεις. Επιπλέον, η εταιρεία έχει καταφέρει να χτίσει μία πολύ καλή φήμη γύρω από το όνομά της τόσο στην Ελλάδα όσο και σε κάποιες χώρες του εξωτερικού, κυρίως σε αυτές όπου δραστηριοποιούνται και είναι γνωστοί οι γιατροί της, πλεονέκτημα ιδιαίτερα σημαντικό για μία επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες. Για παράδειγμα, η Symmetria έχει πολύ καλή φήμη στη Μεγάλη Βρετανία καθώς και οι δύο πλαστικοί της χειρουργοί έχουν μεγάλη και διαπρεπή επαγγελματική εμπειρία και δράση στο Λονδίνο.

Στις δυνάμεις της εταιρείας πρέπει αναμφισβήτητα να συγκαταλεγούν και οι στενές σχέσεις και συνεργασίες που έχει αναπτύξει με αντίστοιχες κλινικές σε άλλες χώρες της Ευρώπης, όπως η Αγγλία και η Ιρλανδία, οι οποίες αποτελούν μεγάλη πηγή προσέλκυσης «ιατρικών» τουριστών στην Αθήνα. Φυσικά δεν μπορεί να μην αναφερθεί και η πρωτοποριακή για τα ελληνικά δεδομένα στρατηγική συνεργασία με τον ταξιδιωτικό οργανισμό TUI Hellas, που αποτελεί το εφαλτήριο για περαιτέρω

ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού και για παροχή πιο ολοκληρωμένων και ελκυστικών προγραμμάτων στους υποψήφιους ασθενείς – τουρίστες.

Τέλος, μία ακόμη δύναμη της Symmetria είναι το γεγονός ότι προτεραιότητά της είναι η ασφάλεια του ασθενή και όχι αλόγιστα και αποκλειστικά το κέρδος. Πιο συγκεκριμένα, η Symmetria δέχεται να παράσχει ιατρικές υπηρεσίες μόνο σε εκείνους τους επισκέπτες από το εξωτερικό που είναι απόλυτα κατάλληλοι από πλευράς υγείας για να υποβληθούν σε κάποια επέμβαση ή θεραπεία, που δεν κινδυνεύουν να επιβαρυνθούν από τις μετακινήσεις και που πραγματικά χρειάζονται την θεραπεία ή επέμβαση την οποία επιθυμούν να κάνουν. Συνεπώς, ένα σημαντικό ποσοστό ασθενών που δεν πληροί τις παραπάνω προϋποθέσεις απορρίπτεται χωρίς να συνυπολογίζεται η απώλεια κέρδους που αυτό συνεπάγεται. Αντίθετα, πολλές ανταγωνιστικές εταιρείες της Symmetria στο εξωτερικό ενθαρρύνουν όλους ανεξαιρέτως που το επιθυμούν να ταξιδέψουν σε αυτές και να υποβληθούν σε κάποια πλαστική επέμβαση, ανεξάρτητα από την κατάσταση του κάθε ασθενή και τις σοβαρές συνέπειες που μπορεί να προκληθούν στην υγεία του.

Πέρα από τα δυνατά της σημεία η Symmetria έχει και κάποια αδύναμα, τα οποία χρήζουν βελτίωσης. Ένα από τα βασικά αδύνατα σημεία της είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί να ανταγωνιστεί σε επίπεδο κόστους τις αντίστοιχες κλινικές που ανθούν σε χώρες της Ασίας, της Ανατολικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής, οι οποίες διαθέτουν πολύ χαμηλόμισθο προσωπικό και ευνοϊκές συναλλαγματικές ισοτιμίες. Έτσι, η Symmetria προσφέρει τα πακέτα ιατρικού τουρισμού σε τιμές αρκετά υψηλότερες από τις παραπάνω χώρες με αποτέλεσμα την απώλεια ενός σημαντικού μέρους των δυνητικών πελατών της.

Οι δύο επόμενες αδυναμίες της εταιρείας έχουν κυρίως να κάνουν με θέματα management. Η πρώτη αφορά στο γεγονός ότι τα προγράμματα ιατρικού τουρισμού δεν προωθούνται επαρκώς, καθώς συνοδεύονται από ελάχιστες ενέργειες marketing. Σαφώς γίνονται κάποιες ενέργειες για την προβολή των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού κυρίως μέσω του Διαδικτύου και των συνεργασιών με κλινικές του εξωτερικού, καθώς και μέσω των δελτίων τύπου και των σχετικών άρθρων που αποτελούν μη πληρωμένη διαφήμιση και συνεπώς είναι πιο αξιόπιστα. Ωστόσο, οι ενέργειες αυτές δεν είναι ούτε πολλές ούτε συχνές και δεν υπάρχει κανένα είδος διαφήμισης για να γίνει ευρέως γνωστή η εταιρεία και οι υπηρεσίες της. Η δεύτερη αδυναμία έχει να κάνει με την έλλειψη μιας σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης στον τομέα των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι δράσεις της

εταιρείας γύρω από την ανάπτυξη του εν λόγω τομέα είναι αξιόλογες και πρωτοποριακές για τα ελληνικά δεδομένα αλλά δεν διέπονται από μία στρατηγική συνέπεια, με ξεκάθαρους στόχους για το πού ακριβώς θέλει να φτάσει η εταιρεία στο μέλλον και πώς θα καταφέρει να φτάσει στο επιθυμητό σημείο και να ανταγωνιστεί με απόλυτη επιτυχία τους λοιπούς παίκτες της παγκόσμιας αγοράς, ώστε να προσελκύσει έναν πραγματικά μεγάλο αριθμό «ιατρικών» τουριστών.

Συνεχίζοντας με τις αδυναμίες της Symmetria βελτίωση χρειάζεται και το γεγονός ότι δεν υπάρχει εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό που να ασχολείται αποκλειστικά με τα ζητήματα του ιατρικού τουρισμού. Εάν εξαιρέσει κανείς τη μία και μόνη Patient Coordinator που αναλαμβάνει να υποδεχτεί και να εξυπηρετήσει τους ασθενείς εντός της Symmetria, δεν υπάρχει κανένα άλλο άτομο που να ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ενημέρωση των πελατών και την προώθηση των πακέτων ιατρικού τουρισμού.

Τέλος, μία από τις αδυναμίες της εταιρείας προκύπτει από την προτεραιότητα που δίνει στην ασφάλεια των επισκεπτών της, η οποία αποτελεί κατά βάση δύναμη της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, η αδυναμία της Symmetria οφείλεται στο γεγονός ότι προκειμένου να εγγυηθεί την ασφάλεια της υγείας των ασθενών της ακολουθεί μια σειρά χρονοβόρων ελέγχων μέχρι να τους αποδεχτεί. Οι χρόνοι αυτοί σε ανταγωνιστές του εξωτερικού είναι πολύ μικρότεροι και οι διαδικασίες πολύ πιο απλές, με αποτέλεσμα κάποιοι υποψήφιοι πελάτες που δεν είναι διατεθειμένοι να περιμένουν να στρέφονται σε ανταγωνιστικές εταιρείες.

Προχωρώντας στο εξωτερικό περιβάλλον της Symmetria θα παρουσιαστούν αναλυτικά οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται για τις δράσεις του ιατρικού τουρισμού αλλά και οι απειλές που καλείται να αντιμετωπίσει.

Καθώς ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας ανερχόμενος και πολλά υποσχόμενος κλάδος υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες που μπορεί η Symmetria να εκμεταλλευτεί για να αναπτύξει τις υπηρεσίες και τα κέρδη της από τον ιατρικό τουρισμό. Μία από τις σημαντικότερες ευκαιρίες για τη Symmetria είναι η συνεχής γήρανση του πληθυσμού της Ευρώπης και της Αμερικής που κατεξοχήν αποτελούν γεωγραφικά την πελατειακή βάση της εταιρείας. Ο γηραιότερος αυτός πληθυσμός έχει το χρόνο και τη διάθεση να κάνει ταξίδια και διακοπές και ταυτόχρονα έχουν ανάγκη από μία σειρά υπηρεσιών υγείας. Επιπλέον, ευκαιρία αποτελεί και το γεγονός ότι αυξάνεται

συνεχώς ο αριθμός των συνταξιούχων της λεγόμενης γενιάς των baby-boomers³³. Η γενιά αυτή σήμερα είναι 55-75 ετών και έχει συνταξιοδοτηθεί (ή θα συνταξιοδοτηθεί στα επόμενα 10-15 χρόνια), νωρίτερα από την ηλικία συνταξιοδότησης των επόμενων γενεών και παράλληλα διαθέτει περισσότερα χρήματα για μη βασικές ανάγκες. Η πρώτη αγορά που τους απασχολεί είναι τα ταξίδια και ιδιαίτερα τα ταξίδια ιατρικού τουρισμού, καθώς συνδέονται με την υγεία που απασχολεί με μεγάλη σοβαρότητα αυτές τις ηλικίες.

Σημαντική ευκαιρία για τη Symmetria είναι και η σύναψη συνεργασιών και συμμαχιών με άλλες κλινικές σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης και στις Η.Π.Α. αλλά και με άλλους tour operators που εδρεύουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό και θα μπορούσαν να αποτελέσουν κανάλια προσέγγισης περισσότερων «ιατρικών» τουριστών. Επιπλέον, ευκαιρία αποτελεί και το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού – στόχου, ιδίως στις Η.Π.Α. είναι ανασφάλιστοι ή έχουν ασφάλιση που τους καλύπτει σε λίγες μόνο περιπτώσεις. Για παράδειγμα, 45 εκατομμύρια πολίτες των Η.Π.Α. είναι ανασφάλιστοι και 250 εκατομμύρια μερικώς ασφαλισμένοι²³. Θετικό στοιχείο για τον ιατρικό τουρισμό είναι και το γεγονός ότι σε πολλές αναπτυγμένες χώρες του κόσμου οι χρόνοι αναμονής στα εθνικά συστήματα υγείας για κάποια θεραπεία ή επέμβαση είναι απαγορευτικά μεγάλη. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Αγγλία, όπου ο χρόνος αναμονής μπορεί να φτάσει τους 18 μήνες και ο Καναδάς, όπου η αναμονή μπορεί να αγγίξει τον ένα χρόνο ή και τα δύο χρόνια.

Ενθαρρυντική για τις δράσεις του ιατρικού τουρισμού της Symmetria είναι και η συνεχώς αυξανόμενη τάση των ανθρώπων της σύγχρονης εποχής να ασχολούνται με την εξωτερική τους εμφάνιση και να προσπαθούν να τη βελτιώσουν. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η τάση αυτή αφορά κατά κύριο λόγο στις γυναίκες, αλλά τον τελευταίο καιρό ολοένα και περισσότερο αφορά και στους άντρες, οι οποίοι όλο και περισσότερο ενδιαφέρονται για μια καλή και προσεγμένη εξωτερική εμφάνιση που θα συμβαδίζει με τα πρότυπα ομορφιάς της εποχής. Συνεπώς, οι υπηρεσίες πλαστικής και αισθητικής χειρουργικής παρουσιάζουν αυξημένη ζήτηση. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι 30 εκατομμύρια κάτοικοι των Η.Π.Α., που αδιαμφισβήτητα αποτελούν μία από τις μεγαλύτερες αγορές παγκοσμίως, επιθυμούν να υποβληθούν σε κάποια πλαστική επέμβαση.

³³ Παπαδόπουλος Γιάννης, Εφημερίδα Κέρδος, «Καλπάζει ο τουρισμός υγείας παγκοσμίως», www.clipnews.gr, 25 Νοεμβρίου 2007

Τέλος, πολύ σημαντική ευκαιρία για τη Symmetria θα αποτελέσει η πιθανή μελλοντική νομοθετική ρύθμιση για τον ιατρικό τουρισμό στην Ελλάδα, η οποία αναμένεται ότι μεταξύ άλλων θα προβλέπει κρατικές και ευρωπαϊκές οικονομικές ενισχύσεις για την κατασκευή και λειτουργία εγκαταστάσεων ιατρικού τουρισμού.

Κλείνοντας την παρουσίαση της SWOT ανάλυσης θα αναφερθούν οι απειλές που αντιμετωπίζει η εξεταζόμενη εταιρεία από διάφορους παράγοντες του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Βασικότερη απειλή που έχει να αντιμετωπίσει η Symmetria είναι ο ισχυρότατος ανταγωνισμός που προέρχεται από αντίστοιχες εταιρείες που εδρεύουν σε χώρες της Ασίας, της Ανατολικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής. Οι χώρες αυτές είναι ήδη γνωστοί και δημοφιλείς προορισμοί ιατρικού τουρισμού και διαθέτουν σύγχρονες υποδομές και ποιοτικές υπηρεσίες σε ασύγκριτα χαμηλότερες τιμές.

Σημαντική απειλή είναι και οι συνεχείς ανατιμήσεις του € έναντι πολλών άλλων νομισμάτων. Το γεγονός αυτό αυξάνει το πραγματικό κόστος και μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα για τους επισκέπτες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης. Φυσικά, οι ασθενείς που προέρχονται από χώρες που διαθέτουν το ίδιο νόμισμα ή κάποιο ισχυρότερο, όπως η αγγλική λίρα, δεν επηρεάζονται.

Το επικείμενο νομοσχέδιο που θα ρυθμίζει τις δράσεις ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα εκτός από ευκαιρία μπορεί να αποτελέσει και απειλή. Αυτό θα συμβεί στην περίπτωση που τα κακώς κείμενα του νομοσχεδίου (αναλύθηκαν στο 2^ο Κεφάλαιο) δε διορθωθούν πριν την οριστική του ψήφιση και περιληφθούν σε αυτό δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα του ιατρικού τουρισμού, όπως για παράδειγμα υπερβολικά υψηλές απαιτήσεις σε εγκαταστάσεις, προσωπικό και άδειες λειτουργίας. Επιπλέον, μία ακόμα απειλή που σχετίζεται με την προηγούμενη είναι η μεγάλη γραφειοκρατία του ελληνικού δημοσίου που σε πολλές περιπτώσεις δυσχεραίνει την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, τη σύναψη συνεργασιών και την επέκταση των εγκαταστάσεων, καθώς επιβάλλει χρονοβόρες κινήσεις για τις απαιτούμενες νομικές διαδικασίες και αδειοδοτήσεις.

Τέλος, μεγάλη απειλή για την ανάπτυξη της Symmetria στον τομέα του ιατρικού τουρισμού αποτελεί το γεγονός ότι δεν υπάρχει μία ενιαία εθνική στρατηγική στην Ελλάδα, που να καθοδηγεί και να προωθεί τις κινήσεις των παικτών

του κλάδου εγχωρίως με σκοπό την προβολή της χώρας στον τομέα αυτό και τη σταδιακή εγκαθίδρυση της Ελλάδας σε δημοφιλή προορισμό ιατρικού τουρισμού.

5.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως συνάγεται και από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω η Symmetria στις δράσεις της που σχετίζονται με τον ιατρικό τουρισμό ακολουθεί την στρατηγική εστίασης. Εάν και δεν υπάρχει ακόμα ξεκάθαρη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας στον τομέα αυτό και οι δραστηριότητές της είναι σε αρχικό στάδιο, είναι γεγονός ότι η στρατηγική που εφαρμόζεται και που είναι η καταλληλότερη είναι αυτή της εστίασης.

Η εστίαση έχει να κάνει με το ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού απευθύνονται σε ένα πολύ συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (niche market), το οποίο περιλαμβάνει μόνο τα άτομα εκείνα που επιθυμούν να υποβληθούν σε κάποια επέμβαση ή θεραπεία αισθητικής και κοσμητικής ιατρικής και επιπλέον είναι διαθέσιμοι να συνδυάσουν τις ιατρικές αυτές υπηρεσίες με την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και διακοπών. Τα άτομα στα οποία απευθύνεται η Symmetria αναζητούν τις παραπάνω ιατρικές υπηρεσίες σε τόπους μακριά από το μόνιμο τόπο κατοικίας τους, με απώτερο σκοπό να συνδυάσουν την ικανοποίηση των ιατρικών τους αναγκών με την ψυχική ικανοποίηση που προσφέρει ένα ταξίδι και η γνωριμία ενός νέου τόπου.

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, η στρατηγική εστίασης μπορεί να έχει ως βάση της είτε τη διαφοροποίηση της εταιρείας από τους ανταγωνιστές, που οφείλεται σε κάποια ιδιαίτερα ή μοναδικά χαρακτηριστικά που διαθέτει, είτε το κόστος, δηλαδή την περίπτωση που η εταιρεία προσφέρει τις υπηρεσίες της στις χαμηλότερες τιμές συγκριτικά με όλες τις άλλες ανταγωνιστικές. Η Symmetria ανήκει στις εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Παρά το γεγονός ότι Symmetria δεν έχει καταφέρει ακόμα να μετατρέψει μία από τις δυνάμεις και τις θεμελιώδεις ικανότητες της σε μοναδικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, έχει μία σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που τη διαφοροποιούν και αποτελούν πόλους έλξης των ξένων ασθενών. Τα βασικότερα στοιχεία διαφοροποίησης της Symmetria μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Ø Προτεραιότητά της είναι η ασφάλεια των ασθενών και όχι το αλόγιστο κέρδος.
- Ø Διαθέτει ιατρικό προσωπικό διεθνούς φήμης, μερικά μέλη του οποίου ανήκουν στους κορυφαίους του κόσμου και επιπλέον χρησιμοποιούν τεχνολογία και μεθόδους τελευταίας γενιάς.
- Ø Προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ένα μοναδικό φυσικό περιβάλλον με ιδανικές κλιματολογικές συνθήκες, όπως αυτό της Ελλάδας.

Όπως φαίνεται από όλα τα παραπάνω αλλά και από το γεγονός ότι η Symmetria δεν προσφέρει τα φθηνότερα ανταγωνιστικά πακέτα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για στρατηγική εστίασης με βάση το κόστος. Ωστόσο, θα μπορούσε η εταιρεία να μετατραπεί σε ηγέτη κόστους στα πλαίσια του ανταγωνισμού εντός Ευρώπης, καθώς ήδη έχει από τις χαμηλότερες τιμές στα γεωγραφικά όρια αυτά. Δεν πρέπει όμως να ξεχνάμε ότι ο κλάδος του ιατρικού τουρισμού είναι παγκόσμιος και μάλιστα ο μεγαλύτερος ανταγωνισμός προέρχεται από εταιρείες που εδρεύουν σε χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (π.χ. χώρες Ασίας, Λατινικής Αερικής κ.τ.λ.), των οποίων το κόστος παροχής υπηρεσιών είναι υπερβολικά χαμηλό και η Symmetria δύσκολα θα μπορούσε να ανταγωνιστεί. Κι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι χώρες αυτές έχουν νομίματα με χαμηλές συναλλαγματικές ισοτιμίες και επιπλέον διαθέτουν ασύγκριτα φθηνότερο εργατικό δυναμικό.

Συνυπολογίζοντας όλα τα παραπάνω καθώς και το γεγονός ότι η Symmetria είναι εταιρεία παροχής υπηρεσιών και στις υπηρεσίες εκτός από το κόστος παίζει σημαντικό ρόλο και η ποιότητα και η φήμη, συμπεραίνει εύκολα κανείς ότι η καλύτερη στρατηγική επιλογή είναι η στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Η Symmetria αυτό που μένει να κάνει είναι να εκμεταλλευτεί τις δυνάμεις της και τα διαφοροποιητικά της στοιχεία και να τα μετατρέψει σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία θα προβάλλει στην αγορά-στόχο και θα προσπαθήσει να τοποθετήσει στο μυαλό τους ταυτίζοντάς τα με το όνομά της.

Ιδιαίτερα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί την προτεραιότητα που δίνει στην ασφάλεια των ασθενών και τους εξονυχιστικούς ελέγχους που τους κάνει πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε μετακίνηση και ιατρική πράξη. Τονίζοντας το γεγονός πως η Symmetria είναι η μοναδική αισθητική κλινική ιατρικού τουρισμού στον κόσμο που φροντίζει πρώτα από όλα για την ασφάλεια της υγείας των ασθενών της και αναλαμβάνει μόνο εκείνους που είναι κατάλληλοι να δεχτούν τις υπηρεσίες αυτής

της ιδιαίτερης μορφής τουρισμού, μπορεί να δημιουργηθεί ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γύρω από το όνομά της. Αυτό ενισχύεται ακόμα περισσότερο και από το γεγονός ότι ένα μεγάλο μέρος του δυνητικού κοινού – στόχου διστάζει να συμμετάσχει σε ένα πρόγραμμα ιατρικού τουρισμού, κυρίως λόγω ανασφάλειας για τους κινδύνους που μπορεί να κρύβει το ταξίδι αλλά και η ξένη και άγνωστη χώρα και κλινική που θα επισκεφτούν. Επιπλέον, οι περισσότεροι ανταγωνιστές της στους πολύ φθηνότερους προορισμούς θυσιάζουν την ασφάλεια αυτή στο βωμό του κέρδους και περιορίζονται σε μία τηλεφωνική επαφή γιατρού – ασθενή πριν την πραγματοποίηση του ταξιδιού και την υποβολή σε κάποια πλαστική επέμβαση ή αισθητική θεραπεία. Η Symmetria, λοιπόν, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει εκείνον τον στρατηγικό παίκτη στην παγκόσμια αγορά, που θα τοποθετηθεί ως ο πιο ασφαλής και ποιοτικός προορισμός τουρισμού αισθητικής και κοσμητικής ιατρικής με λογικό κόστος, το οποίο αξίζει πραγματικά να καταβάλλει κανείς (value for money) ακόμα και αν διατίθενται και φθηνότερες λύσεις σε άλλα μέρη του κόσμου.

5.6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η Symmetria αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα. Ειδικά στον τομέα της αισθητικής και κοσμητικής ιατρικής είναι η μόνη κλινική στη χώρα που παρέχει πακέτα ιατρικού τουρισμού. Πρόκειται για μία πολύ νέα εταιρεία η οποία, ωστόσο, χάρη στην εξαιρετική ιατρική ομάδα της, τις σύγχρονες και τεχνολογικά προηγμένες εγκαταστάσεις της και τις ποιοτικές και ασφαλείς υπηρεσίες που προσφέρει έχει καταφέρει να αποκτήσει ένα καλό όνομα στην Ελλάδα αλλά και σε κάποιες χώρες του εξωτερικού.

Στο χώρο του ιατρικού τουρισμού έχει κάνει κάποια πρώτα αξιόλογα βήματα και εάν λάβει κανείς υπόψη του τα μεγέθη των ξένων ασθενών που την επισκέπτονται καταλαβαίνει πως οι δραστηριότητές της αυτές βρίσκονται ακόμη σε βρεφικό στάδιο. Και μπορεί στην Ελλάδα να είναι πρωτοπόρος και να μην αντιμετωπίζει αξιόλογο ανταγωνισμό, αλλά δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοείται το γεγονός ότι ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας παγκόσμιος κλάδος και συνεπώς έχει να αντιμετωπίσει χώρες μεγαθήρια στον τομέα αυτό, όπως η Ταϊλάνδη, η Ινδία, η Βραζιλία και άλλες.

Για να μπορέσει η Symmetria να εξελιχθεί σε στρατηγικό παίκτη της παγκόσμιας αγοράς, να προσελκύει μεγάλους αριθμούς ξένων επισκεπτών και να

συγκαταλεγεί μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών για υπηρεσίες πλαστικής και αισθητικής ιατρικής στον κόσμο, πρέπει να ακολουθήσει τις παρακάτω ενέργειες:

- Û Σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής, να συνεχίζει να εφαρμόσει την στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση, προσπαθώντας όμως να τη βελτιώσει αναπτύσσοντας ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Û Εφόσον είναι πρακτικά αδύνατον να ακολουθήσει την παραπάνω στρατηγική με βάση το κόστος, καθώς δεν μπορεί να ανταγωνιστεί τιμολογιακά τις χώρες της Ασίας, της Ανατολικής Ευρώπης και της Λατινικής Αμερικής, είναι καλύτερο να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και οι κινήσεις της γύρω από το κόστος να περιοριστούν στην προσπάθεια να αποτελεί την φθηνότερο ή μία από τις φθηνότερες επιχειρήσεις αυτού του είδους στην Ευρώπη.
- Û Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, να συνεχίσει τη στρατηγική ανάπτυξης μέσα από περισσότερες συνεργασίες και συμμαχίες με tour operators επιπλέον της TUI, αλλά και με κλινικές σε άλλες χώρες του εξωτερικού με σκοπό τη δημιουργία ενός μεγαλύτερου παγκόσμιου δικτύου, που θα φέρει ως αποτέλεσμα την εξάπλωση του ονόματός της και την αύξηση της πελατειακής της βάσης.
- Û Τέλος, σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής, θα πρέπει να αναδιοργανώσει τις ενέργειες marketing για την προώθηση των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού και να σχεδιάσει και υλοποιήσει μία στρατηγική marketing που θα τη βοηθήσει να ανταγωνιστεί με επιτυχία και να αποσπάσει μεγαλύτερα μερίδια αγοράς.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΠΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΣΤΗ SYMMETRIA ΣΤΙΣ

03/04/2008

- 1) Πότε ιδρύθηκε η Symmetria;
- 2) Τι νομική μορφή έχει η εταιρεία;
- 3) Πόσο προσωπικό απασχολεί συνολικά (ιατρικό και μη);
- 4) Υπάρχει προσωπικό που να ασχολείται αποκλειστικά με τα πακέτα του ιατρικού τουρισμού εντός της εταιρείας;
- 5) Ποιες υπηρεσίες υγείας μπορεί να βρει κανείς στη Symmetria;
- 6) Μιλήστε μου για τη συνεργασία σας με την TUI Hellas.
- 7) Συνεργάζεστε με κάποια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή κάποια αεροπορική εταιρεία;
- 8) Τι ενέργειες κάνετε για την προώθηση/προβολή των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού;
- 9) Υπάρχουν κάποια στατιστικά στοιχεία σχετικά με την προσέλευση ξένων ασθενών στη Symmetria;
- 10) Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι βασικότερες δυνάμεις και ποιες οι βασικότερες αδυναμίες της εταιρείας σας;
- 11) Ποιες ευκαιρίες και ποιες απειλές θεωρείτε ότι διαφαίνονται για τη Symmetria;
- 12) Υπάρχει κάποιου είδους κρατικής βοήθειας για τις δράσεις σας στον τομέα του ιατρικού τουρισμού;
- 13) Ποιο νομίζετε ότι είναι το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Symmetria;
- 14) Ποιους θεωρείτε ανταγωνιστές σας;
- 15) Ποια είναι τα σχέδιά σας για το μέλλον της Symmetria στον τομέα του ιατρικού τουρισμού;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1) *Εφημερίδα Ισοτιμία on line*, «Ανοίγει η αγορά ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα», www.isotimia.gr, 24 Φεβρουαρίου 2008
- 2) *Εφημερίδα Express on line*, «Κερδίζει έδαφος ο ιατρικός τουρισμός», www.express.gr, 24 Φεβρουαρίου 2007
- 3) *Tatler Magazine*, “Dr. Metaxotos among the top 40 plastic surgeons”, April 2007
- 4) *Δελτίο Τύπου*: «Ο Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός επιθεωρητής ασφάλειας χειρουργικών εγκαταστάσεων», www.symmetria.gr, 18 Ιουνίου 2007
- 5) *Δελτίο Τύπου*: «Η Symmetria μεταξύ των top κέντρων αισθητικής χειρουργικής, σύμφωνα με το περιοδικό Tatler», www.symmetria.gr, 14 Σεπτεμβρίου 2007
- 6) *Δελτίο Τύπου*: «Στρατηγική Συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την ανάπτυξη του Τουρισμού Υγείας», www.symmetria.gr, 28 Μαρτίου 2007
- 7) *Περιοδικό Symmetria News*, «Νέα συνεργασία για τον ιατρικό τουρισμό», Τεύχος 8, Χειμώνας 2008
- 8) *Λινού Κατερίνα*, Συνέντευξη Δρ. Νικόλαου Μεταξωτού: “Healthy Vacations”, *Περιοδικό Insider Athens*, Μάρτιος 2007
- 9) *G-Magazine*, The official magazine of Grecotel chain of hotels, “Symmetria: go with the flow”, August 2006
- 10) *Σγάρτσου Δώρα*, «Ισχυρό Συνεργατικό Σχήμα για την ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 2 Απριλίου 2007
- 11) *Φυλλάδιο Ενημερωτικό*: «Η συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την προώθηση του Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα», www.symmetria.gr
- 12) *Περιοδικό Επιστημονικό Marketing*, Συνέντευξη: Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Symmetria, Μάιος 2007
- 13) *Leesa Maher*, “Sun, sea and silicone”, *Image Magazine*, July 2006
- 14) *Περιοδικό ET Weekly*, «Το Κέντρο Ομορφιάς Symmetria κατακτά Αθήνα και Λονδίνο», 2 Δεκεμβρίου 2007
- 15) *Αγγελίνη Μίνα*, «Η Ε.Ε. ρίχνει τα σύνορα στην υγεία», , www.ethnos.gr, 21 Δεκεμβρίου 2007
- 16) *Δελτίου Τύπου*: «Ιδιαίτερα αρνητικές στον τουρισμό οι επιπτώσεις από την ενδεχόμενη αύξηση του Φ.Π.Α.», www.sete.gr, 17 Οκτωβρίου 2007

- 17) *Μελέτη ICAP*, «Τα ελληνικά νοικοκυριά: εκτιμήσεις για το 2005 και προσδοκίες για το 2006», Ιούνιος 2006
- 18) *ΙΤΕΠ*, «Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007
- 19) *Τράπεζα της Ελλάδας*, «Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας», Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2006
- 20) *Τράπεζα της Ελλάδας*, «Οικονομικό Δελτίο», Ιούλιος 2006
- 21) *Κουμέλης* Θοδωρής, «ΙΤΕΠ: Αύξηση του Τουρισμού Ατόμων Τρίτης ηλικίας», www.traveldailynews.gr, 17 Ιουνίου 2004
- 22) *Παπαδόπουλος* Γιάννης, Εφημερίδα Κέρδος, «Καλπάζει ο τουρισμός υγείας παγκοσμίως», www.clipnews.gr, 25 Νοεμβρίου 2007
- 23) “Symmetria”, www.symmetria.gr
- 24) “Hilton Hotel”, www.hilton.com
- 25) “Park Hotel”, www.athensparkhotel.gr
- 26) “Hotel Grande Bretagne”, www.grandebretagne.gr
- 27) “President Hotel”, www.president.gr
- 28) “Athens Executive Apartments”, www.athensexecutiveapartments.gr
- 29) “Grecotel Hotels”, www.grecotel.com
- 30) “TUI Hellas”, www.tui-corp.gr
- 31) “Health Tourism in Greece”, www.healthtourism.com.gr
- 32) «Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος», www.statistics.gr
- 33) «Τράπεζα της Ελλάδος», www.bankofgreece.gr

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στο τελευταίο τμήμα της παρούσας μελέτης, που ασχολήθηκε με την εξέταση του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα σε συνάρτηση με την εφαρμογή των αρχών του Στρατηγικού Μάνατζμεντ και τη συμβολή αυτών στην επιτυχία του εν λόγω κλάδου, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν ορισμένα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από όλα όσο εξετάστηκαν παραπάνω.

Ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας κλάδος ραγδαία αναπτυσσόμενος παγκοσμίως, που μάλιστα έχει ήδη επιφέρει υψηλά κέρδη σε χώρες οι οποίες αποτελούν καταξιωμένους προορισμούς αυτής της ειδικής μορφής τουρισμού, όπως η Ταϊλάνδη, η Μαλαισία, η Ινδία, η Σιγκαπούρη, η Τουρκία, η Νότια Αφρική, οι χώρες της Λατινικής Αμερικής και άλλες. Ο τομέας είναι πολλά υποσχόμενος καθώς ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι στον κόσμο έχουν ανάγκη από ιατρικές υπηρεσίες στη διάρκεια των διακοπών τους και ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται διαρκώς. Επιπλέον, πρόκειται για μία ιδιαίτερα κερδοφόρα μορφή τουριστικής ανάπτυξης καθώς συνεπάγεται την προσέλκυση υψηλής ποιότητας και εισοδηματικού επιπέδου τουρίστες αλλά και πολλαπλάσια έσοδα, αφού κάθε τουρίστας-ασθενής συνοδεύεται από ένα τουλάχιστον επιπλέον άτομο.

Η Ελλάδα εάν και στηρίζεται ένα μεγάλο μέρος της εθνικής της οικονομίας στον τουρισμό βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού. Τη στιγμή που στο εξωτερικό ο τομέας ανθεί στη χώρα μας μόνο μεμονωμένες ιδιωτικές προσπάθειες πραγματοποιούνται προς την κατεύθυνση αυτή και συνεπώς τα μεγέθη των ιατρικών τουριστών που διακινούνται είναι εξαιρετικά μικρά. Τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα στον τομέα αυτό μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Ø Έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου και επενδυτικών κινήτρων για τις επιχειρήσεις ιατρικού τουρισμού.
- Ø Έλλειψη ενιαίας εθνικής στρατηγικής στον τομέα αυτό και εξειδικευμένων στατιστικών και συμβουλευτικών μελετών, που να δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαμόρφωση στρατηγικών στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να δράσουν στον τομέα.

- Ø Έλλειψη στρατηγικής τοποθέτησης (positioning) του προορισμού Ελλάδα, ως διαφοροποιημένο ή χαμηλού κόστους προορισμό ιατρικού τουρισμού στη διεθνή ανταγωνιστική αγορά.
- Ø Ανυπαρξία κάποιου φορέα (δημόσιου σε συνεργασία με ιδιωτικούς) που να είναι αρμόδιος για τα ζητήματα ιατρικού τουρισμού και συντονίζει τη λειτουργία των Κέντρων Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα και την προβολή τους στο εξωτερικό.

Παρά το ότι υπάρχουν όλα τα παραπάνω προβλήματα η Ελλάδα διαθέτει μία σειρά προϋποθέσεων που μπορούν να τη μετατρέψουν σε έναν δημοφιλή προορισμό ιατρικού τουρισμού. Οι βασικότερες είναι οι εξής:

- Û Βρίσκεται σε στρατηγική γεωγραφική θέση στο λίκνο τριών ηπείρων.
- Û Διαθέτει ιδανικές κλιματολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες.
- Û Αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους παραθεριστικούς τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο και θεωρείται ασφαλής.
- Û Διαθέτει σύγχρονες και άρτια εξοπλισμένες κλινικές, με ένα εξαιρετικού επιπέδου και φήμης ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό.
- Û Ειδικά μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 βελτίωσε τις υποδομές της και αναβάθμισε τις τουριστικές εγκαταστάσεις της, με αποτέλεσμα να διαθέτει μία πληθώρα εναλλακτικών πολυτελέστατων καταλυμάτων, εστιατορίων και άλλων χώρων αναψυχής.
- Û Έχει αναπτυχθεί αρκετά στον τομέα του ιαματικού τουρισμού (spa) ο οποίος αποτελεί τμήμα του τουρισμού υγείας και μπορεί να προσφερθεί συμπληρωματικά με τις υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο, μοναδικό και διαφοροποιημένο πακέτο στους εισερχόμενους τουρίστες.
- Û Το κόστος περίθαλψης στην Ελλάδα είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό των υπολοίπων χωρών της Δυτικής Ευρώπης και των Η.Π.Α.

Συνυπολογίζοντας κανείς όλα τα παραπάνω και έχοντας πάντα υπόψη τις αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων μπορεί να εξάγει κάποια ασφαλή συμπεράσματα. Η Ελλάδα θα πρέπει να άρει τα εμπόδια της ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού θεσπίζοντας αρχικά ξεκάθαρους νόμους πλούσιους σε επενδυτικά κίνητρα. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναλάβει δράση το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και να αρχίσει να συγκεντρώνει στοιχεία και να διεξάγει μελέτες που θα διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον τομέα και

επίσης να δημιουργήσει μία κρατικό-ιδιωτική επιτροπή η οποία θα αναλάβει να χτίσει την τοποθέτηση (positioning) της χώρας ως προορισμό ιατρικού τουρισμού και να πραγματοποιήσει όλες τις αναγκαίες ενέργειες marketing για τη διεθνή προβολή της. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα θα πρέπει να αυξηθούν και οι υπάρχουσες να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους με στρατηγικές ανάπτυξης και σύναψη σημαντικών στρατηγικών συμμαχιών, ακολουθώντας το παράδειγμα της Symmetria που ακολουθεί τη στρατηγική της εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση και παρουσιάστηκε ως μελέτη περίπτωσης.

Τέλος, όσο αναφορά στο ζήτημα της τοποθέτησης της Ελλάδας στη διεθνή ανταγωνιστική αγορά, η Ελλάδα θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αποτελέσει ένα προορισμό διαφοροποιημένο ή έναν ηγέτη κόστους του ιατρικού τουρισμού. Από την παρούσα μελέτη μπορεί να εξαχθεί ότι στη φάση εισαγωγής που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει τμήματα της αγοράς ακολουθώντας το μοντέλο της ηγεσίας κόστους και κυρίως μπορεί να στοχεύσει σε περιοχές της Δυτικής Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα και για να μπορέσει να χτυπήσει τους ακόμα οικονομικότερους προορισμούς της Ασίας, Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής, η Ελλάδα μπορεί να εκμεταλλευτεί τα εξαιρετικά φυσικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, την καλή φήμη των ιατρικών της υπηρεσιών, να αναπτύξει ακόμα περισσότερο την ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και σε συνδυασμό με ένα λογικό κόστος παροχής των υπηρεσιών να αποτελέσει έναν δυναμικό στρατηγικό παίκτη στη διεθνή αγορά του ιατρικού τουρισμού αναπτύσσοντας ένα μοναδικό πακέτο ολοκληρωμένων υπηρεσιών και απολαμβάνοντας τα οφέλη μιας στρατηγικής διαφοροποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- 1) **David** R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition)
- 2) **Doswell** Roger, Tourism: How effective management makes the difference, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1996
- 3) **Fitzsimmons** A. James & J. Mona, Service Management: operations, strategy and information technology, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition)
- 4) **Kotler** Philip, Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, Inc., 2003
- 5) **Lickorish** J. Leonard & **Jenkins** L. Carson, An introduction to tourism, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1997
- 6) **Porter** E. Michael, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, New York
- 7) **Porter** E. Michael, Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, 1980, New York
- 8) **Thompson** John & **Martin** Frank, Strategic Management: awareness and change, Thompson Learning, 2005 (5th edition), London
- 9) **Tzu** Sun, The art of war, Puppet Press, 1997
- 10) **Wheelen** L. Thomas & **Hunger** J. David, Concepts in Strategic Management and Business Policy, Pearson/Prentice Hall, 2006 (10th edition)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) **Ανδριώτης** Κωνσταντίνος, Ο εναλλακτικός Τουρισμός και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 2003, Αθήνα
- 2) **Βαρβαρέσος** Στέλιος, Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνική πραγματικότητα), Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα

- 3) **Βαρβαρέσος** Στέλιος, Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις, Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα
- 4) **Γεωργόπουλος** Νίκος, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- 5) **Κανελλόπουλος** Κων. Χαράλαμπος, Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Μπένου, 2003, Αθήνα
- 6) **Παπαδάκης** Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η έκδοση), Αθήνα
- 7) **Σιώμοκος** Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα
- 8) **Σπάθη** Κ. Σοφία, Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2000, Αθήνα

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- 1) **Billington** Chris, “Medical tourism on the rise”, <http://www.articlealley.com>, 15 June 2007
- 2) **CBS News on line**, “Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World – Class Doctors at Third – World Prices”, www.CBSNews.com, 4 September 2005
- 3) **Dr. Constantinides** Constantine, “Health Care Cybernetics: Executive Education in Health Tourism”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 4) **Dr. Constantinides** Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 5) **Dr. Constantinides** Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism Domain Integration Project Model”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 6) **Crawford** Krysten, “Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas”, www.CNNMoney.com, 3 August 2006

- 7) **Finkin** F. Eugene, “Structuring a successful turnaround”, Journal of Business Strategy, Vol. 13, No 4, July-August 2002
- 8) **G-Magazine**, The official magazine of Grecotel chain of hotels, “Symmetria: go with the flow”, August 2006
- 9) **Hiam** Alexander, “Exposing four myths of Strategic Planning”, The Journal of Business Strategy, September/October 1990
- 10) **Hutchinson** Becca, “Medical Tourism growing worldwide”, www.udaily.com , 25 Ιουλίου 2005
- 11) **Koumelis** Theodore, “Great attendance for the first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 24 March 2008
- 12) **Leesa Maher**, “Sun, sea and silicone”, Image Magazine, July 2006
- 13) **Macquire** Christine, “Medical Tourism: Advantages of offshore health care ”, <http://ezinearticles.com>, 29 June 2006
- 14) **Marketos** G. Spyros, “The Medical School of Kos, Hippocratic Medicine”, History of Medicine, May 2007
- 15) **McGee** J. and **Thomas** H., “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, No 2
- 16) **Papandropoulos** A. Ch., “Medical Tourism and its great importance for Greece”, Trade with Greece, 23 January 2001
- 17) **Sass** Bert, “Medical Tourism: What to know before you go”, , www.azcentral.com, 25 October 2007
- 18) **Tatler Magazine**, “Dr. Metaxotos among the top 40 plastic surgeons”, April 2007
- 19) **Thomas** R.E. Dan, “Strategy is different in service business”, Harvard Business Review, No 78411, 1978
- 20) **Verikios** Michael, “Turkey to host its first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 4 March 2008
- 21) **Waddock** James & **Richardson** Tim, “Powered by the Internet: Health Tourism 2.0”, Presentation of Medtrotter in World Health Tourism Congress 2007, Limassol – Cyprus
- 22) **Winslow** Mary Anne, “Tourism in Greece”, <http://Ezinearticles.com>, 8 Οκτωβρίου 2006
- 23) **Wilson** Sarah, “Get Excellent Medical Advantages with Medical Tourism”, www.articlesbase.com, 12 October 2007

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- 1) *Αγγελάκης* Νίκος, «Αιμοκάθαρση χωρίς αγωνία θα κάνουν Έλληνες και ξένοι νεφροπαθείς στο κέντρο «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» στα Καλέσσα», Εφημερίδα Μεσόγειος, 17 Ιανουαρίου 2001
- 2) *Αγγελίνη* Μίνα, «Η Ε.Ε. ρίχνει τα σύνορα στην υγεία», , www.ethnos.gr, 21 Δεκεμβρίου 2007
- 3) *BBC News in Greek*, www.hri.org, «Αφρική: Ιατρικός Τουρισμός», 7 Ιανουαρίου 2002
- 4) *Βρανάς* Ρούσσος, «Παράδεισοι...ιατρικού τουρισμού», www.disabled.gr, 25 Οκτωβρίου 2006
- 5) *Γαβρηλίδης* Ανδρέας, «Συνέδριο του ΚΕΒΕ: Δυνατότητες και προοπτικές ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού στην Κύπρο», Αρχείο Ομιλιών Υπουργείου Υγείας της Κυπριακής Δημοκρατίας, 2 Δεκεμβρίου 2005
- 6) *Εφημερίδα ΕΘΝΟΣ on line*, «Νέες μορφές τουρισμού», www.ethnos.gr, 11 Ιουλίου 2006
- 7) *Εφημερίδα Express on line*, «Κερδίζει έδαφος ο ιατρικός τουρισμός», www.express.gr, 24 Φεβρουαρίου 2007
- 8) *Εφημερίδα Ισοτιμία on line*, «Ανοίγει η αγορά ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα», www.isotimia.gr, 24 Φεβρουαρίου 2008
- 9) *Εφημερίδα Καθημερινή on line*, «Θεσμική Ωθηση στον Ιατρικό Τουρισμό: Ανάπτυξη νέων σύγχρονων υπηρεσιών και οριοθέτηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων προβλέπει το νομοσχέδιο», www.kathimerini.gr, 1 Μαρτίου 2003
- 10) *Εφημερίδα Μακεδονία on line*, Ρεπορτάζ: «Εξαγωγή Υγείας στα Βαλκάνια», www.makthes.gr, 4 Ιουλίου 1996
- 11) *Εφημερίδα η Μάχη on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.maxinewspaper.com, 12 Οκτωβρίου 2007
- 12) *Εφημερίδα Νόμισμα on line*, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.nomisma.gr, 18 Οκτωβρίου 2007

- 13) Ζούγγρης Σπύρος, «Ανοίγει ο δρόμος για τη χρηματοδότηση εγκαταστάσεων υγείας στα ξενοδοχεία», www.traveldailynews.gr, 3 Φεβρουαρίου 2003
- 14) Τικκος Άρης & Σκλαβόλια Τίνα, «Τουρισμός υγείας: νέα πρόκληση στον τουρισμό», www.jbrconsulting.gr, Ιούλιος 2002
- 15) Καραντζαβέλου Βίκυ, «Αναπηρία Τώρα - OSSATE: Πρόγραμμα για την ισότιμη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία στους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς», www.traveldailynews.gr, 9 Μαΐου 2005
- 16) Καραντζαβέλου Βίκυ, «Proud Asia 2007: Έκθεση για τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ταϊλάνδη», www.traveldailynews.gr, 14 Μαΐου 2007
- 17) Κουμέλης Θεodorής, «Ακαδημία Τουριστικών Ερευνών και Μελετών: Δυνατότητες και Προοπτικές Ανάπτυξης του Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 23 Φεβρουαρίου 2005
- 18) Κουμέλης Θεodorής, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2005
- 19) Κουμέλης Θεodorής, «EOT: Έτοιμη η έρευνα για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2002
- 20) Κουμέλης Θεodorής, «Ερώτηση Ανδρουλάκη προς Αβραμόπουλο σχετικά με την ανάπτυξη δράσεων Τουρισμού Υγείας», www.traveldailynews.gr, 20 Απριλίου 2005
- 21) Κουμέλης Θεodorής, «Η βελτίωση των συνθηκών περιθαλψης φέρνει τουρίστες στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 28 Ιανουαρίου 2002
- 22) Κουμέλης Θεodorής, «Ημερίδα με θέμα: Τουρισμός και Υγεία – Ευρωπαϊκές Προοπτικές», www.traveldailynews.gr, 6 Απριλίου 2006
- 23) Κουμέλης Θεodorής, «Ημερίδα στην Κρήτη: Μεγάλες οι προοπτικές στην Ευρωπαϊκή Ένωση για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 11 Απριλίου 2006
- 24) Κουμέλης Θεodorής, «PATA Travel Mart 2007: Πόλος έλξης τουριστών τα κέντρα υγείας και ευεξίας της Ταϊλάνδης», www.traveldailynews.gr, 1 Οκτωβρίου 2007
- 25) Κουμέλης Θεodorής, «Πετραλιά: Παρουσίαση των στόχων της Κυβέρνησης για την ανάπτυξη του τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 24 Μαΐου 2006
- 26) Κουμέλης Θεodorής, «Σουφλιάς: Σε δημόσια διαβούλευση το ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για τον τουρισμό», www.traveldailynews.gr, 3 Μαΐου 2007

- 27) **Κουμέλης** Θοδωρής, «ΙΤΕΠ: Αύξηση του Τουρισμού Ατόμων Τρίτης ηλικίας», www.traveldailynews.gr, 17 Ιουνίου 2004
- 28) **Λινού** Κατερίνα, Συνέντευξη Δρ. Νικόλαου Μεταξωτού: “Healthy Vacations”, Περιοδικό Insider Athens, Μάρτιος 2007
- 29) **Λινού** Κατερίνα, Συνέντευξη Δρ. Νικόλαου Μεταξωτού: “Healthy Vacations”, Περιοδικό Insider Athens, Μάρτιος 2007
- 30) **Μανούσου** Μαργαρίτα, «Εναλλακτικός Τουρισμός – Ιατρικός Τουρισμός», Τουριστική Αγορά, Τεύχος 179, Απρίλιος 2005
- 31) **Μανούσου** Μαργαρίτα, “Mediterranean Holiday Dialysis Center S.A. MESOGIOS”, Τουριστική Αγορά, Τεύχος 179, Απρίλιος 2005
- 32) **Μανουσσοδάκη** Νεκταρία, Συνέντευξη Γιάννης Λύρας: «Σχεδόν Βραζιλία!», www.cretetv.gr, 11 Σεπτεμβρίου 2003
- 33) **Μαρκέτος** Σπύρος, «Τα ασκληπεία της αρχαίας Ελλάδας», Εφημερίδα Καθημερινή: ένθετο Επτά Μέρη, 12 Οκτωβρίου 1997
- 34) **Δρ. Μεταξωτός** Νικόλαος, «Ο τουρισμός υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Ιουλίου 2007
- 35) **Δρ. Μεταξωτός** Νικόλαος, «Τουρισμός Υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Μαΐου 2007
- 36) **Μπελαντή** Χριστίνα, «Τουρισμός και άνθρωποι με αναπηρία», www.traveldailynews.gr, 8 Μαΐου 2005
- 37) **Μπιμπή** Μαίρη, «Εμμετροπία: ο Ιατρικός Τουρισμός στην πράξη», <http://health.in.gr>, 27 Σεπτεμβρίου 2005
- 38) **Ναυτεμπορική on line**, «Σύγχρονο κέντρο για την ιατρική επιστήμη το Διαβαλκανικό», www.naftemporiki.gr, 20 Ιουνίου 2000
- 39) **Νέτα** Σοφία, «Ακρίβεια και ταχύτητα προσφέρουν τα οφθαλμολογικά Laser», www.iatronet.gr, 16 Οκτωβρίου 2007
- 40) **Παπαδόπουλος** Γιάννης, Εφημερίδα Κέρδος, «Καλπάζει ο τουρισμός υγείας παγκοσμίως», www.clipnews.gr, 25 Νοεμβρίου 2007
- 41) **Παπαδόπουλος** Γιάννης, «Πράσινο φως για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας», www.xenia.gr, Μάρτιος 2007
- 42) **Περιοδικό Επιστημονικό Marketing**, Συνέντευξη: Δρ. Νικόλαος Μεταξωτός, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος Symmetria, Μάιος 2007
- 43) **Περιοδικό ET Weekly**, «Το Κέντρο Ομορφιάς Symmetria κατακτά Αθήνα και Λονδίνο», 2 Δεκεμβρίου 2007

- 44) *Περιοδικό Symmetria News*, «Νέα συνεργασία για τον ιατρικό τουρισμό», Τεύχος 8, Χειμώνας 2008
- 45) *Σγάρτσου* Δώρα, «Ισχυρό Συνεργατικό Σχήμα για την ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα», www.traveldailynews.gr, 2 Απριλίου 2007
- 46) *Σγάρτσου* Δώρα, «Υφυπουργός Υγείας Γιαννόπουλος: Γεγονός αποτελεί πλέον για την Κρήτη ο τουρισμός υγείας», www.traveldailynews.gr, 4 Ιουλίου 2005
- 47) *Σπηλιωτόπουλος* Άρης, «Οι «πυλώνες» της τουριστικής πολιτικής», www.walkinggreece.gr, Νοέμβριος 2003
- 48) *Σταθόπουλος* Δημήτρης, «Αφιέρωμα: Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2006
- 49) *Σταθόπουλος* Δημήτριος, «Νομάρχης Λασιθίου Αντώνης Στρατάκης: Ανάγκη για ποιοτικά καλύτερη τουριστική υπηρεσία», www.traveldailynews.gr, 17 Απριλίου 2006
- 50) *Σταθόπουλος* Δημήτρης, «Τουρισμός υγείας στη Ρουμανία», www.traveldailynews.gr, 4 Απριλίου 2006
- 51) *Στήλη Επικαιρότητα*, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», *Τουρισμός και Οικονομία*, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60
- 52) *Τουριστικός Τύπος on line*, «Αναπτυσσόμενη Οικονομική Δραστηριότητα ο Ιατρικός Τουρισμός», www.touristikostypos.com, 26 Σεπτεμβρίου 2007
- 53) *Τουριστικός Τύπος on line*, «Το 4% του τουριστικού ρεύματος παγκοσμίως θα αποτελεί μέχρι το 2010 ο τουρισμός υγείας», www.touristikostypos.com, 11 Σεπτεμβρίου 2007
- 54) *Travel Times on line*, «Ασύμφορες οι επενδύσεις σε κέντρα τουρισμού υγείας», www.traveltimes.gr, Φεβρουάριος 2007
- 55) *Travel Times on line*, «Νέα (Ελλάδα): Συνεργασία της Aldemar με την Εμμετροπία», www.traveltimes.gr, Απρίλιος 2005
- 56) *Travel Times on line*, «Νέα (Κόσμος): Βουλγαρία – Ενδιαφέρον για Ιατρικό Τουρισμό», www.traveltimes.gr, Αύγουστος 2007
- 57) *Travel Times on line*, «Νέα (Κόσμος): Ιατρικός Τουρισμός 3 & 4 αστέρων», www.traveltimes.gr, Μάρτιος 2007
- 58) *Φαληρέα* Λία, «Προδιαγραφές για κέντρα υγείας και αθλητικό τουρισμό», *Τουρισμός και Οικονομία*, Τεύχος 314, Ιανουάριος 2006, σελ. 28-31

59) Χαϊκού Ρόη, «Ιατρικός Τουρισμός: λίγο κρασί, λίγο θάλασσα και το...λίφτινγκ μου», Ελεύθερος Τύπος, 5 Μαρτίου 2007

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- 1) The Free Encyclopedia Wikipedia, www.wikipedia.org
- 2) Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμός, www.unwto.org
- 3) Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, www.un.org
- 4) Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, www.statistics.gr
- 5) World Tourism Travel Tourism, www.wttc.org
- 6) Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, www.sete.gr
- 7) Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, www.iobe.gr
- 8) “TGA News”, www.tganews.com
- 9) «Επιμελητήριο Ρέθυμνου», www.eber.gr
- 10) «Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο», <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>
- 11) «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών», <http://www.tmth.edu.gr>
- 12) «Εγκυκλοπαίδεια Britannica», www.britannica.com
- 13) «Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia», <http://el.wikipedia.org>
- 14) «Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού», www.egiklopedia.gr
- 15) «Επενδυτικοί Τομείς Κύπρου: Ιατρικός Τουρισμός και Τουρισμός Ευεξίας», www.investincyprus.gov.cy
- 16) “Ministry of Tourism and Sports Thailand”, www.mots.go.th
- 17) “Bumrungrad Hospital”, www.bumrungrad.com
- 18) “Ministry of Tourism India”, www.incredibleindia.com
- 19) “Medical Tourism in India”, www.recoverdiscover.com
- 20) «13 λόγοι για τους οποίους πρέπει να έρθετε στην Ινδία για τον ιατρικό τουρισμό», www.MedsAvailable.com
- 21) “India Health Visit”, www.Indiahealthvisit.com
- 22) «Ιατρικές ευκαιρίες τουρισμού στην Ινδία», <http://www.sun1001.com/el/medicine>
- 23) “India Business Blog”, <http://trak.in>
- 24) “Singapore Tourism Board (STB)”, <http://app.stb.gov.sg>
- 25) “Singapore Medicine”, www.singaporemedicine.com
- 26) “Ministry of Tourism Malaysia”, www.motour.gov.my

- 27) “Advertising and Publicity Division of Tourism Malaysia”, www.tourismmalaysia.gov.my
- 28) “Association of Improving Health Tourism in Turkey”, www.saglik.gov.tr
- 29) “South African Government Department of Environmental Affairs and Tourism”, www.environment.gov.za
- 30) “Brazilian Ministry of Tourism”, www.braziltour.com
- 31) “The Costa Rica Travel and Tourism Bureau”, www.costaricabureau.com
- 32) “Argentina Ministry of Tourism”, www.turismo.gov.ar
- 33) “Conference Highlights: Medical Tourism Asia 2007, Singapore, February 26-28”, www.medicaltourisminsight.com
- 34) «Θεραπευτικός Τουρισμός», <http://therapeutictourism.tripod.com>
- 35) “Medical Tourism Guide”, www.medicaltourismguide.org
- 36) “World Health Tourism Congress”, www.healthtourismcongress.com
- 37) “Second World Health Tourism Congress, Limassol, Cyprus, March 2007”, www.visitcyprus.biz
- 38) “Cyprus to host 2nd World Health Tourism Congress”, www.travelindustrydeals.com
- 39) “Proud Asia: the international trade exhibition and conference on medical tourism”, www.proudasiaithailand.com
- 40) “European Congress Health Tourism”, www.congress-echt.com
- 41) “Health and Medical Tourism”, www.healthmedicaltourism.org
- 42) “Planet Hospital”, www.planethospital.com
- 43) “Med Retreat”, www.medretreat.com
- 44) “Worldwide Medical Care”, www.worldwidemedicare.com
- 45) “Treatment abroad”, www.treatmentabroad.net
- 46) “Linda Briggs: Independent Cosmetic Surgery Advisor”, www.lindabriggs.co.uk
- 47) “Business Wire”, www.businesswire.com
- 48) “Double Click: the nerve center of digital marketing”, www.doubleclick.com
- 49) «Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής του εκδοτικού οίκου Τριανταφυλλίδη», www.greek-language.gr
- 50) «Κέντρο Αιμοκάθαρσης Μεσόγειος», www.mesogeios.gr
- 51) «Εγκαταστάσεις του Κέντρου Αιμοκάθαρσης και Διακοπών ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ», www.housecrete.gr
- 52) “Mediland Health Resort”, www.medilandhealth.com

- 53) “Maris Hotels”, www.maris.gr
- 54) “University of Crete Faculty of Medicine”, www.med.uoc.gr
- 55) «Ελληνική Ακαδημία Γεύσης», www.academyoftaste.gr
- 56) “Emmetropia Mediterranean Eye Institute”, www.emmetropia.gr
- 57) “Health News”, <http://health.in.gr>
- 58) “Aldemar Hotels”, www.aldemarhotels.com
- 59) “Symmetria”, www.symmetria.gr
- 60) “Life Clinic”, www.lifeclinic.gr
- 61) «Ιατρικό Κέντρο», www.iatriko.gr
- 62) “Hilton Hotel”, www.hilton.com
- 63) “Park Hotel”, www.athensparkhotel.gr
- 64) “Hotel Grande Bretagne”, www.grandebretagne.gr
- 65) “President Hotel”, www.president.gr
- 66) “Athens Executive Apartments”, www.athensexecutiveapartments.gr
- 67) “Greotel Hotels”, www.greotel.com
- 68) “TUI Hellas”, www.tui-corp.gr
- 69) “Health Tourism in Greece”, www.healthtourism.com.gr
- 70) «Τράπεζα της Ελλάδος», www.bankofgreece.gr

ΛΟΙΠΕΣ ΠΗΓΕΣ

- 1) *Δελτίο Τύπου*: «Η Symmetria μεταξύ των top κέντρων αισθητικής χειρουργικής, σύμφωνα με το περιοδικό Tatler», www.symmetria.gr, 14 Σεπτεμβρίου 2007
- 2) *Δελτίου Τύπου*: «Ιδιαίτερα αρνητικές στον τουρισμό οι επιπτώσεις από την ενδεχόμενη αύξηση του Φ.Π.Α.», www.sete.gr, 17 Οκτωβρίου 2007
- 3) *Δελτίο Τύπου*: «Όραμα και Όραση», www.aldemarhotels.com, 29 Σεπτεμβρίου 2005
- 4) *Δελτίο Τύπου*: «Στρατηγική Συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την ανάπτυξη του Τουρισμού Υγείας», www.symmetria.gr, 28 Μαρτίου 2007
- 5) *ΕΣΥΕ*, «Η Ελλάδα με αριθμούς 2006», www.statistics.gr

- 6) *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Ανακοίνωση: Ενδείξεις για την πορεία της Τουριστικής δραστηριότητας Ιανουάριος – Μάιος 2007», www.itep.gr, 20 Ιουνίου 2007
- 7) *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007
- 8) *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*, «Δελτίο τύπου: Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2007
- 9) *Μελέτη ICAP*, «Τα ελληνικά νοικοκυριά: εκτιμήσεις για το 2005 και προσδοκίες για το 2006», Ιούνιος 2006
- 10) *Μελέτη της Xenia A.E.*, «Υγεία, ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν», www.xenia.gr, 2007
- 11) *Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων*, «Αυξημένη η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία μετά την αναθεώρηση του ΑΕΠ», www.sete.gr, 16 Οκτωβρίου 2007
- 12) *Τράπεζα της Ελλάδας*, «Οικονομικό Δελτίο», Ιούλιος 2006
- 13) *Τράπεζα της Ελλάδας*, «Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας», Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2006
- 14) *Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης*, «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού 2004-2010», www.gnto.gr, Σεπτέμβριος 2003
- 15) *Φυλλάδιο Ενημερωτικό*: «Η συνεργασία TUI Hellas και Symmetria για την προώθηση του Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα», www.symmetria.gr