

*Αφιερώνεται στους γονείς μου,
Ανδρέα και Πίτσα, και στην Αγγελικούλα*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	7
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Α ΜΕΡΟΣ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	11
1.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ / ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΥΓΕΙΑΣ.....	11
1.1.1. Ορισμός – έννοια του Ιατρικού Τουρισμού.....	11
1.1.2. Το νομοθετικό πλαίσιο.....	16
1.1.3. Σχόλια και προτάσεις βελτίωσης του επικείμενου νομοθετικού πλαισίου περί Ιατρικού Τουρισμού.....	21
1.1.4. Οι επαγγελματίες του Ιατρικού Τουρισμού.....	22
1.2. Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	24
1.2.1. Γενικά για την ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα.....	24
1.3. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	31
1.3.1. Τα οφέλη και τα πλεονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού.....	31
1.3.2. Τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού.....	34
1.4. ΣΥΝΕΔΡΙΑ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΟΥ ΥΠΟΣΤΗΡΙΖΟΥΝ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ.....	36
1.4.1. Συνέδρια Ιατρικού Τουρισμού.....	36
1.4.2. Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών Ιατρικού Τουρισμού.....	39
1.5. INTERNET ΚΑΙ ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	43
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 ^{ου} Κεφαλαίου.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ.....	66
2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΦΡΙΚΗ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ.....	66
2.1.1 Χρόνια νεφρική ανεπάρκεια.....	66
2.1.2 Υποκατάσταση της νεφρικής λειτουργίας.....	67
2.2.ΕΠΙΔΗΜΙΟΛΟΓΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	68

2.2.1.Επιβίωση και αιτίες θανάτου των χρόνια αιμοκαθαιρομένων ασθενών.....	68
2.2.2.Συνεχής αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των ασθενών με ΧΝΑΤΣ.....	71
2.3.ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	74
2.3.1.Συνεχής αύξηση των ασθενών με ΧΝΑΤΣ διεθνώς.....	74
2.4.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	77
2.4.1.Συνεχής αύξηση των ασθενών με ΧΝΑΤΣ και στην Ελλάδα.....	77
2.4.2.Κατανομή ασθενών με ΧΝΑΤΣ και στην Ελλάδα.....	79
2.5.ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗ.....	80
2.5.1.Η πλέον συνήθης μέθοδο αντιμετώπισης ΧΝΑΤΣ.....	80
2.5.2.Ενδονοσοκομειακή αιμοκάθαρση και αιμοκάθαρση σε αυτόνομες- ανεξάρτητες μονάδες.....	84
2.5.3.Ποιότητα ζωής ασθενών σε εξωνεφρική κάθαρση.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	87
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΘΕΩΡΙΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	90
3.1.ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	90
3.1.1.Η σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με την πολεμική στρατηγική...	90
3.1.2.Ορισμός και εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	92
3.1.3.Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	94
3.1.4.Λέξεις – κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	98
3.1.5.Τα οφέλη που προκύπτουν από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	105
3.2.ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	108
3.2.1.Διακρίσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	108
3.2.2.Ανάλυση PEST.....	109
3.2.3.Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter	113
3.2.3.1.Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	115
3.2.3.2.Ανταγωνισμός μεταξύ υπαρκουσών επιχειρήσεων.....	117
3.2.3.3.Απειλή από υποκατάστατα.....	121

3.2.3.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	122
3.2.3.5. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών.....	123
3.2.4. Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter : μία έκτη δύναμη.....	124
3.2.5. Ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups).....	126
3.3. ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	128
3.3.1. Η σημασία των πόρων και των ικανοτήτων και η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	128
3.3.2. Η αλυσίδα αξίας (Value Chain).....	132
3.4. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	137
3.4.1. Ανάλυση SWOT	138
3.4.2. Τα επίπεδα της στρατηγικής.....	141
3.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (CORPORATE STRATEGIES).....	141
3.5.1. Στρατηγικές Ανάπτυξης.....	142
3.5.1.1. Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration).....	142
3.5.1.2. Στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)..	143
3.5.1.3. Στρατηγική Διαποίκισης (Diversification).....	143
3.5.2. Στρατηγικές Σταθερότητας.....	144
3.5.2.1. Στρατηγική Παύσης /προσεχτικών βημάτων (Pause/Proceed with caution).....	144
3.5.2.2. Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No change).....	146
3.5.2.3. Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit).....	146
3.5.3. Στρατηγικές Διάσωσης.....	147
3.5.3.1. Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround).....	147
3.5.3.2. Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company).....	149
3.5.3.3. Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-out/Divestment).....	149
3.5.3.4. Στρατηγική Ρευστοποίησης (Bankruptcy /Liquidation).....	150
3.6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (BUSINESS STRATEGIES).....	151
3.6.1. Ηγεσία κόστους (cost leadership).....	152
3.6.2. Διαφοροποίηση (differentiation).....	154
3.6.3. Εστίαση (focus).....	155
3.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ (FUNCTIONAL STRATEGIES).....	157

3.7.1. Marketing.....	157
3.7.2 Χρηματοοικονομικά.....	160
3.7.3. Παραγωγή.....	161
3.7.4. Έρευνα και ανάπτυξη.....	162
3.7.5. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	162
3.8. ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	163
3.8.1. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	163
3.8.2. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές στις υπηρεσίες.....	166
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 3 ^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	169

Β ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	171
--	-----

4.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	171
4.2. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ :ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ “REVERSUS”.....	172
4.2.1. Παρουσίαση του Reversus	172
4.2.2. Ονομασία και φιλοσοφία της Reversus	173
4.2.3. Προσφορά του Reversus	174
4.2.4. Εγκαταστάσεις-Τοποθεσία.....	175
4.2.5. Ιατρικές Υπηρεσίες.....	176
4.2.6. Ιατρική Ομάδα.....	177
4.2.7. Εξασφάλιση της ποιότητας.....	178
4.2.8. Κοινωνική Υπευθυνότητα.....	179
4.2.9. Τουριστικές υπηρεσίες.....	179
4.2.10. Τουριστικές υπηρεσίες της Reversus εκτός TUI	180
4.2.11. Η στρατηγική συνεργασία με την TUI Hellas	183
4.2.12. Κοινό – στόχος των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού.....	183

4.2.13. Προώθηση και δημοσιότητα των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού της Reversus	184
4.2.14. Πλεονεκτήματα για τους επισκέπτες της Reversus	185
4.2.15. Όραμα και στόχοι της Reversus για το μέλλον.....	186
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4 ^ο Κεφαλαίου.....	187
ΠΗΓΕΣ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ.....	202
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	203
5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ REVERSUS - PEST ANALYSIS	203
5.1.1. Πολιτικό - Νομικό Περιβάλλον (Political Environment).....	203
5.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment).....	204
5.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment).....	210
5.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological Environment).....	211
5.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΛΑΔΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ 5 ΔΥΝΑΜΕΩΝ ΤΟΥ PORTER	213
5.2.1. Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.....	215
5.2.2. Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων.....	216
5.2.3. Απειλή από υποκατάστατα.....	217
5.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.....	217
5.2.5. Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών.....	218
5.2.6. Δύναμη Λοιπών Ομάδων Ενδιαφέροντος.....	219
5.2.7. Συμπεράσματα.....	220
5.3. SWOT ANALYSIS	220
5.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	228
5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	231
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ.....	233

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1 : Ποσοστιαία κατανομή των θανόντων Νεφροπαθών ανά αιτία θανάτου για το έτος 2000	70
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2 : Μέση ηλικία Ελλήνων νεοεισαχθέντων ασθενών κατά το έτος (1986-2000)	71
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3 : Μέση ηλικία συνόλου υπό θεραπεία Ελλήνων ασθενών κατά το έτος (1986-2000)	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4 : Κατανομή συνόλου υπό θεραπεία Ελλήνων ασθενών, ανά ομάδες ηλικιών για τα έτη 1986-2000	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 : Επίπτωση ασθενών που χρειάζονται εξωνεφρική κάθαρση ανά εκατομμύριο πληθυσμού και ανά θεραπεία σε 24 ευρωπαϊκές χώρες, για το έτος 2004	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 : Συνολικός αριθμός ασθενών σε ΘΥΝΛ στην Ελλάδα (1992-2004)	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5 : Συνολικός αριθμός ασθενών στην Ελλάδα ανά μέθοδο θεραπείας (1992-2004)	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.6 : Ποσοστιαία κατανομή ασθενών σε ΘΥΝΛ στην Ελλάδα ανά μέθοδο θεραπείας (1992-2004)	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1 : Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	95
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2 : Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	96
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1:Οι βασικές μεταβλητές του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος.....	111

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Οι βασικές μεταβλητές του παγκόσμιου εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος.....	112
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3: Το υπόδειγμα των 5 δυνάμεων του Porter.....	114
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3: Εμπόδια εξόδου.....	119
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4: Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter.....	125
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5: Υποθετικό παράδειγμα ανάλυσης στρατηγικών ομάδων..	127
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6: Πόροι και ικανότητες.....	131
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7: Αλυσίδα αξίας.....	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4: Δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες ή απειλές μιας επιχείρησης.....	138
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5: Τα τρία επίπεδα της Στρατηγικής.....	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6: Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης.....	141
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7: Στρατηγικό πλεονέκτημα.....	151
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8 :Μήτρα ANSOFF.....	159

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1 : Η Σχέση Εισοδήματος - Δαπάνης.....	205
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 : Η εξέλιξη διαφόρων σημαντικών κατά κεφαλήν μεγεθών την περίοδο 2000-2008.....	207
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 : Η εξέλιξη του ΑΕΠ την περίοδο 2000-2008.....	208
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3 : Η εξέλιξη των ετησίων μεταβολών του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή από το 1959 έως το 2007.....	209
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2 : Ποσοστιαία κατανομή πληθυσμού, κατά ομάδες.....	211
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3 : Υπόδειγμα Porter.....	214
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 : SWOT Analysis.....	221

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.

Κλείνοντας, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου για την ηθική υποστήριξη, υπομονή και συμπαράστασή τους σε όλη τη ακαδημαϊκή πορεία μου αλλά και 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 μια νέα ειδική μορφή τουρισμού, την μελέτη του Ιατρικού Τουρισμού σε συγκεκριμένη ιατρική υπηρεσία, την αιμοκάθαρση. Θα αναλυθεί αυτή η νέα μορφή ιατρικού 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 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 Δεύτερο Κεφάλαιο αναλύεται η νόσος της χρόνιας νεφρικής ανεπάρκειας, οι μέθοδοι αντιμετώπισης της και η διαδικασία της αιμοκάθαρσης. Παρουσιάζονται στοιχεία τα οποία μας δείχνουν την αυξητική τάση διεθνώς και στην Ελλάδα σε άτομα με Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου, καθώς επίσης δείκτες που συνδέονται άμεσα με τη χρόνια αυτή νόσο.

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 με κύριο αντικείμενο την αιμοκάθαρση που δραστηριοποιούνται σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας. Επιπλέον, καταγράφονται μία σειρά συμπερασμάτων για την ελληνική πραγματικότητα του κλάδου.

Τέλος, στο Πέμπτο Κεφάλαιο αναλύεται ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας με κύρια δραστηριότητα την Αιμοκάθαρση, το οποίο ονομάζεται **Reversus** και θα ξεκινήσει τη λειτουργία του από το **2010**. 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 θα ακολουθεί η **Reversus** και μία σειρά συμπερασμάτων και προτάσεων για τη μελλοντική διεύρυνση και συνέχιση της πορείας της επιχείρησης.

Α ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1.ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ / ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΥΓΕΙΑΣ

1.1.1.Ορισμός – έννοια του Ιατρικού Τουρισμού

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

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

² www.tganews.com

³ Σπήλη Επικαιρότητα, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», Τουρισμός και οικονομία, τευχος 318, Μαΐος 2006, σελ. 60

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 (Φαληρέας **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

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

Κέντρο Τουρισμού 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 κλασικές 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 ανάπτυξής 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 ανοικτούν 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 δέσμους 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*

1.1.2. 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

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

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

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 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 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

⁸ *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*

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

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 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 έργου.

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).

Όσον αφορά 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.

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

¹¹ www.eber.gr

Εάν η σύνδεση αυτή θεσμοθετηθεί, τα ξενοδοχεία που αποσύρονται και ταυτόχρονα πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές θα μπορούν να μετασχηματιστούν 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 συνλειτουργίας ή συστέγασης των Κ.Τ.Υ. με Κέντρα Θαλασσοθεραπείας, Υδροθεραπείας Ιαματικού Ύδατος, Χιονοδρομικά Κέντρα ή και Κέντρα Προπονητικού Αθλητικού Τουρισμού(Φαληρέας 2006), ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες.

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 έλεγχό 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:

1. 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 οποίο 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.
2. 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.
3. 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.

1.1.3.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 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.

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

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 . 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».

1.1.4.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

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

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 τη 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 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 Πανεπιστημιακών Τμημάτων 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.

1.2.Ο ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.2.1 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 τουρισμού¹⁵.

Μία από αυτές είναι και ο ιατρικός τουρισμός, προς την ανάπτυξη του οποίου έχουν γίνει τα πρώτα δειλά 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 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 φήμης¹⁶. Συνυπολογίζοντας το εξαιρετικό

¹⁵ Winslow Mary Anne, "Tourism in Greece", <http://Ezinearticles.com>, 8 Οκτωβρίου 2006

¹⁶ Δρ. Μεταξωτός Νικόλαος, «Τουρισμός Υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Μαΐου 2007

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 πως 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 ταξιδέψει¹⁷.

Δυστυχώς μέχρι στιγμής στην Ελλάδα οι υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού προσφέρονται σποραδικά από έναν μικρό αριθμό ιδιωτών - παρόχων, οι οποίοι προσπαθούν μόνοι τους να προβάλουν 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 παχυσαρκίας¹⁸. 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

¹⁷ Κουμέλης Θεωρήσης, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2003

¹⁸ Dr. Constantinides Constantine, "Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece", www.healthtourismenterprise.com, January 2008

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 συγκαταλέγεται στους δημοφιλείς 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 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 τουρισμό¹⁹. 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. 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

¹⁹ Μελέτη της Xenia A.E., «Υγεία, ένα ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν», www.xenia.gr, 2007

και ένας δημογραφικός παράγοντας που αποτελεί πλέον γεγονός για την Ευρώπη.

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 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 Ταϊλάνδη 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**)²⁰.

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

²⁰ Dr. Constantinides Constantine, "Health Care Cybernetics: Health Tourism Domain Integration Project Model", www.healthtourismenterprise.com, January 2008

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 οποίο 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 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 γνώσεις²¹. 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

²¹ *Dr. Constantinides Constantine, "Health Care Cybernetics: Executive Education in Health Tourism", www.healthtourismenterprise.com, January 2008*

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.

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.

1.3.ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

1.3.1Τα 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 εξής²²:

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).

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:

Προσελκύει κυρίως τουρίστες υψηλού εισοδηματικού επιπέδου από αναπτυγμένες χώρες. 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 δύο 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 τους²³.

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

²² *Macquire Christine, "Medical Tourism: Advantages of offshore health care ", <http://ezinearticles.com>, 29 June 2006*

²³ www.medicaltourismsinsight.com

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

Πιο συγκεκριμένα²⁴:

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

²⁴ *Wilson Sarah, "Get Excellent Medical Advantages with Medical Tourism", www.articlesbase.com, 12 October 2007*

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:

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). 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.

1.3.2. 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 εξής²⁵:

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

²⁵ <http://therapeutictourism.tripod.com>

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 κίνητρα επενδύσεων. Οι μεγάλες επενδύσεις αυξάνουν και το κόστος σε περίπτωση αποτυχίας.

Υπάρχει έλλειψη παγκόσμιων κανονισμών που να διέπουν τη λειτουργία των παροχών υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού και να εξασφαλίζουν τη 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 εξής²⁶:

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

²⁶ www.medicaltourismguide.org

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 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.

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.

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.

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

1.4.1.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**)²⁷, 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 στόχος²⁸ 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 Κύπρου²⁹ 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

²⁷ www.healthtourismcongress.com

²⁸ www.visitcyprus.biz

²⁹ www.travelindustrydeals.com

γενικότερης προώθησης του ιατρικού τουρισμού στην Κύπρο. 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**”³⁰. 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 Ατάλεια³¹. 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 χώρες³². 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.

³⁰ www.proudasiaithailand.com

³¹ *Verikios Michael, “Turkey to host its first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 4 March 2008*

³² *Koumelis Theodore, “Great attendance for the first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 24 March 2008*

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το πρώτο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Τουρισμού Υγείας (**European Congress on Health Tourism**) διεξήχθη την περίοδο **9-11** Απριλίου **2008** στο Μόναχο της Γερμανίας³³. 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 του **13ου** 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.

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

Όπως είναι λογικό για έναν τόσο πολυδιάστατο τομέα στον οποίον εμπλέκονται διαφόρων 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

³³ www.congress-echt.com

παρόχους υπηρεσιών τουρισμού υγείας. Οι 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 Tourism**³⁴ 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 Hospital**³⁵ 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 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 ορθοπαιδικές 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.

³⁴ www.healthmedicaltourism.org

³⁵ www.planethospital.com

Η **Medretreat**³⁶ 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 κανονίσει 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 care**³⁷ 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 Abroad**³⁸ 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.

³⁶ www.medretreat.com

³⁷ www.worldwidemedcare.com

³⁸ www.treatmentabroad.net

Παρόμοια λειτουργία έχει και ο ηλεκτρονικός σύμβουλος ιατρικού τουρισμού **Linda Briggs**³⁹ 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 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 Ευρώπης⁴⁰.

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 Ευρώπης⁴¹.

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

³⁹ www.lindabriggs.co.uk

⁴⁰ Μπελαντή Χριστίνα, «Τουρισμός και άνθρωποι με αναπηρία», www.traveldailynews.gr, 8 Μαΐου 2005

⁴¹ Καρανιζαβέλου Βίκυ, «Αναπηρία Τώρα - OSSATE: Πρόγραμμα για την ισότιμη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία στους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς», www.traveldailynews.gr, 9 Μαΐου 2005

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

1.5. 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 τη διείσδυσή 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 διείσδυσης των υπηρεσιών ευρυζωνικότητας (**broadband services**), από τη δημιουργία νέων ηλεκτρονικά 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 μόνους 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.

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 απόφαση⁴².

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.

⁴² www.businesswire.com

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 **Internet**⁴³. 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 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.

⁴³ www.doubleclick.com

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 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) **Χαϊκού** Ρόη, «Ιατρικός Τουρισμός: λίγο κρασί, λίγο θάλασσα και το...λίφτινγκ μου», Ελεύθερος Τύπος, 5 Μαρτίου 2007
- 8) **Papandropoulos 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) **Ζούγγης** 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 Ώθηση 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) **Dr. Constantinides Constantine**, “Health Care Cybernetics: Health Tourism Domain Integration Project Model”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 30) **Dr. Constantinides Constantine**, “Health Care Cybernetics: Executive Education in Health Tourism”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
- 31) **Μανουσσοδάκη** Νεκταρία, Συνέντευξη Γιάννης Λύρας: «Σχεδόν Βραζιλία!», www.cretetv.gr, 11 Σεπτεμβρίου 2003

- 32) **Τουριστικός Τύπος on line**, «Το 4% του τουριστικού ρεύματος παγκοσμίως θα αποτελεί μέχρι το 2010 ο τουρισμός υγείας», www.touristikostypos.com, 11 Σεπτεμβρίου 2007
- 33) **Hutchinson Becca**, “Medical Tourism growing worldwide”, www.udaily.com, 25 Ιουλίου 2005
- 34) **CBS News on line**, “Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World – Class Doctors at Third – World Prices”, www.CBSNews.com, 4 September 2005
- 35) **Billington Chris**, “Medical tourism on the rise”, <http://www.articlealley.com>, 15 June 2007
- 36) **Crawford Krysten**, “Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas”, www.CNNMoney.com, 3 August 2006
- 37) **Εφημερίδα η Μάχη on line**, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.maxinewspaper.com, 12 Οκτωβρίου 2007
- 38) **Εφημερίδα Νόμισμα on line**, «Προβολή του Ιατρικού Τουρισμού της Κύπρου στο Λονδίνο», www.nomisma.gr, 18 Οκτωβρίου 2007
- 39) **Σταθόπουλος Δημήτρης**, «Τουρισμός υγείας στη Ρουμανία», www.traveldailynews.gr, 4 Απριλίου 2006
- 40) **Travel Times on line**, «Νέα (Κόσμος): Βουλγαρία – Ενδιαφέρον για Ιατρικό Τουρισμό», www.traveltimes.gr, Αύγουστος 2007
- 41) **Travel Times on line**, «Νέα (Κόσμος): Ιατρικός Τουρισμός 3 & 4 αστέρων», www.traveltimes.gr, Μάρτιος 2007
- 42) **Καραντζαβέλου Βίκυ**, «Proud Asia 2007: Έκθεση για τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ταϊλάνδη», www.traveldailynews.gr, 14 Μαΐου 2007
- 43) **Κουμέλης Θεοδωρής**, «PATA Travel Mart 2007: Πόλος έλξης τουριστών τα κέντρα υγείας και ευεξίας της Ταϊλάνδης», www.traveldailynews.gr, 1 Οκτωβρίου 2007
- 44) **Βρανάς Ρούσσος**, «Παράδεισοι...ιατρικού τουρισμού», www.disabled.gr, 25 Οκτωβρίου 2006
- 45) **BBC News in Greek**, www.hri.org, «Αφρική: Ιατρικός Τουρισμός», 7 Ιανουαρίου 2002
- 46) **Macquire Christine**, “Medical Tourism: Advantages of offshore health care”, <http://ezinearticles.com>, 29 June 2006
- 47) **Wilson Sarah**, “Get Excellent Medical Advantages with Medical Tourism”, www.articlesbase.com, 12 October 2007
- 48) **Verikios Michael**, “Turkey to host its first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 4 March 2008
- 49) **Koumelis Theodore**, “Great attendance for the first International Health Tourism Congress”, www.travedailynews.com, 24 March 2008

- 50) **Μπελαντή** Χριστίνα, «Τουρισμός και άνθρωποι με αναπηρία», www.traveldailynews.gr, 8 Μαΐου 2005
- 51) **Καραντζαβέλου** Βίκυ, «Αναπηρία Τώρα - OSSATE: Πρόγραμμα για την ισότιμη πρόσβαση ατόμων με αναπηρία στους ευρωπαϊκούς τουριστικούς προορισμούς», www.traveldailynews.gr, 9 Μαΐου 2005
- 52) “TGA News”, www.tganews.com
- 53) *Κουμέλης Θεωδωρής*, «Δυνατότητες ανάπτυξης ιατρικού τουρισμού στην Κρήτη», www.traveldailynews.gr, 1 Μαρτίου 2003
- 54) «Επιμελητήριο Ρέθυμνου», www.eber.gr
- 55) «Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο», <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>
- 56) «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών», <http://www.tmth.edu.gr>
- 57) «Εγκυκλοπαίδεια Britannica», www.britannica.com
- 58) «Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia», <http://el.wikipedia.org>
- 59) «Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού», www.egiklopedia.gr
- 60) ««Επενδυτικοί Τομείς Κύπρου: Ιατρικός Τουρισμός και Τουρισμός Ευεξίας»», www.investincyprus.gov.cy
- 61) “Ministry of Tourism and Sports Thailand”, www.mots.go.th
- 62) “Bumrungrad Hospital”, www.bumrungrad.com
- 63) “Ministry of Tourism India”, www.incredibleindia.com
- 64) “Medical Tourism in India”, www.recoverdiscover.com
- 65) «13 λόγοι για τους οποίους πρέπει να έρθετε στην Ινδία για τον ιατρικό τουρισμό», www.MedsAvailable.com
- 66) “India Health Visit”, www.Indiahealthvisit.com
- 67) «Ιατρικές ευκαιρίες τουρισμού στην Ινδία», <http://www.sun1001.com/el/medicine>
- 68) “India Business Blog”, <http://trak.in>
- 69) “Singapore Tourism Board (STB)”, <http://app.stb.gov.sg>
- 70) “Singapore Medicine”, www.singaporemedicine.com
- 71) “Ministry of Tourism Malaysia”, www.motour.gov.my
- 72) “Advertising and Publicity Division of Tourism Malaysia”, www.tourismmalaysia.gov.my
- 73) “Association of Improving Health Tourism in Turkey”, www.saglik.gov.tr
- 74) “South African Government Department of Environmental Affairs and Tourism”, www.environment.gov.za
- 75) “Brazilian Ministry of Tourism”, www.braziltour.com
- 76) “The Costa Rica Travel and Tourism Bureau”, www.costaricabureau.com
- 77) “Argentina Ministry of Tourism”, www.turismo.gov.ar
- 78) “Conference Highlights: Medical Tourism Asia 2007, Singapore, February 26-28”, www.medicaltourisminsight.com

- 79) «Θεραπευτικός Τουρισμός», <http://therapeutictourism.tripod.com>
- 80) “Medical Tourism Guide”, www.medicaltourismguide.org
- 81) “World Health Tourism Congress”, www.healthtourismcongress.com
- 82) “Second World Health Tourism Congress, Limassol, Cyprus, March 2007”, www.visitcyprus.biz
- 83) “Cyprus to host 2nd World Health Tourism Congress”, www.travelindustrydeals.com
- 84) “Proud Asia: the international trade exhibition and conference on medical tourism”, www.proudasiaithailand.com
- 85) “European Congress Health Tourism”, www.congress-echt.com
- 86) “Health and Medical Tourism”, www.healthmedicaltourism.org
- 87) “Planet Hospital”, www.planethospital.com
- 88) “Med Retreat”, www.medretreat.com
- 89) “Worldwide Medical Care”, www.worldwidemedcare.com
- 90) “Treatment abroad”, www.treatmentabroad.net
- 91) “Linda Briggs: Independent Cosmetic Surgery Advisor”, www.lindabriggs.co.uk
- 92) “Business Wire”, www.businesswire.com
- 93) “Double Click: the nerve center of digital marketing”, www.doubleclick.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

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 Ασκληπιεία, 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 εκατομμύρια ταξίδια που αφορούσαν τουρισμό υγείας με συνολικές δαπάνες **20** εκατομμυρίων δολαρίων. 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 τρεις:

- 1) Σε κάποιες περιοχές μπορεί να μην παρέχονται οι συγκεκριμένες ιατρικές υπηρεσίες τις οποίες έχει ανάγκη κάποιος ασθενής.
- 2) 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) Οι περισσότεροι «ιατρικοί τουρίστες» προσελκύονται 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 παράγοντες:

- 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 είδους.

Τα πρακτορεία ιατρικού τουρισμού (**medical tourism agencies**) αναλαμβάνουν το ρόλο του διαμεσολαβητή μεταξύ των ασθενών – 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.

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 κισσών. 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.

Οι ιατρικές υπηρεσίες που προσφέρονται είναι πολυάριθμες και ποικίλουν από προληπτικές εξετάσεις και διαγνωστικούς ελέγχους, οδοντιατρικές θεραπείες, ορθοπαιδικές θεραπείες και φυσιοθεραπείες μέχρι γενικές

χειρουργικές επεμβάσεις, αισθητική και επανορθωτική χειρουργική, οφθαλμολογικές θεραπείες, αιμοδιάλυση και θεραπείες γονιμότητας.

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 Λονδίνο.

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 τιμές.

Για παράδειγμα, μια εγχείρηση ανοικτής 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 και η Βουλγαρία.

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

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**.

Ταϊλάνδη

Από τους προορισμούς της Ασίας δημοφιλέστερος και παγκοσμίως πρωτοπόρος είναι η Ταϊλάνδη. 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 **2010**. 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 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 1η Διεθνή Έκθεση για τη βιομηχανία του Ιατρικού Τουρισμού “**Proud Asia 2007**” σχολίασε ότι: «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 ασθενείς.

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 **Bumrungrad** 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 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.

Ινδία

Την Ινδία επισκέπτονται ετησίως γύρω στους **100.000 – 150.000** ξένους ετησίως για να υποβληθούν σε διαφόρων 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 θεραπεία. 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 γλώσσα. 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 ποιοτικά. Στην ραγδαία ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στην Ινδία έχει βεβαίως συμβάλλει και το ότι η συγκεκριμένη χώρα συγκαταλέγεται σε έναν από τους πιο δημοφιλείς 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 μέχρι μια οδοντιατρική ή οφθαλμολογική θεραπεία, με μία εξαιρετική ευκαιρία για διακοπές.

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 περίθαλψης 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 υγείας, 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 υπηρεσιών.

Σιγκαπούρη

Η Σιγκαπούρη 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**:

Οι ξένοι ασθενείς που θα επισκέπτονται τη χώρα να φτάσουν το **1** εκατομμύριο 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 αξιόλογες 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 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 υπηρεσίες.

Μαλαισία

Η Μαλαισία 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 Μαλαισίας (**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**,
- 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 τελευταίας λέξης 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**).

Τουρκία

Κλείνοντας, στους ανερχόμενους προορισμούς ιατρικού τουρισμού της Ασίας θα μπορούσε να περιληφθεί και η Τουρκία. 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 Αιτάλειας 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.

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 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.

Αφρική

Η Νότιος Αφρική 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 Safari**. 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».

Αμερική

Στη λατινική Αμερική υπάρχει μια ποικιλία προορισμών ιατρικού τουρισμού, που ειδικεύεται στην πλαστική χειρουργική, με σημαντικότερους τη Βραζιλία, την Κόστα Ρίκα και την Αργεντινή. 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 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΦΡΙΚΗ ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΑ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι η συγκέντρωση και ανάλυση των στοιχείων που αφορούν στη διαδικασία της αιμοκάθαρσης.

2.1.1. Χρόνια νεφρική ανεπάρκεια

Η Μονάδα Τεχνητού Νεφρού (MTN) και η αιμοκάθαρση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα που πάσχουν από Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου (ΧΝΑΤΣ) .

Ως Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια (ΧΝΑ) ορίζεται το κλινικό σύνδρομο το οποίο χαρακτηρίζεται από προοδευτική μείωση της ικανότητας των νεφρών να αποβάλλουν τα προϊόντα του μεταβολισμού από τον οργανισμό που είναι άχρηστες και συχνά τοξικές ουσίες, και να διατηρούν έτσι φυσιολογική την ποιότητα και την ποσότητα των υγρών και των ηλεκτρολυτών⁴⁴.

Η ΧΝΑ είναι δυνατόν να οφείλεται σε πολλά και ποικίλα νοσήματα και εξελίσσεται προοδευτικά σε διαστήματα μηνών ή ετών διατρέχοντας 4 κλινικά στάδια.

Στα τελικά της στάδια, οπότε μιλάμε για ΧΝΑΤΣ η υποκατάσταση της νεφρικής λειτουργίας του ασθενούς είναι αναπόφευκτη. Χωρίς αιμοκάθαρση ή μεταμόσχευση νεφρού , η ουραιμία θα οδηγήσει σε θάνατο.

⁴⁴ Παπαδημητρίου Μ, Μέμμος Δ, Αλεξόπουλος Ε, Καραγιάννης Α. Νεφρολογία. Θεσσαλονίκη. 1988. Ιατρικές Εκδόσεις Α. Σιώκη

2.1.2.Υποκατάσταση της νεφρικής λειτουργίας

Παρόλο που η λειτουργία των νεφρών είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση του ανθρώπινου σώματος, η επιστήμη κατάφερε να εξασφαλίσει τόσο την υποκατάσταση της νεφρικής λειτουργίας με τεχνητή υποστήριξη, όσο και αντικατάστασή της με τη μέθοδο της μεταμόσχευσης, γεγονός που δεν έχει επιτευχθεί για κανένα άλλο από τα ζωτικά όργανα με τόση αποτελεσματικότητα.

Έτσι με την δημιουργία του τεχνητού νεφρού για την εφαρμογή της αιμοκάθαρσης αλλά και την περιτοναϊκή κάθαρση, επιτεύχθηκε μερική αποκατάσταση του προβλήματος της πλήρους ανεπάρκειας ενός τόσο σημαντικού οργάνου, όπως είναι ο νεφρός.

Στο τελικό στάδιο νεφρικής ανεπάρκειας, στο αίμα μαζεύονται καθημερινά νερό, αλλά και άχρηστες και βλαβερές ουσίες (ουρία, κρεατινίνη, κ.ά), τις οποίες οι νεφροί πλέον δεν μπορούν να απομακρύνουν από τον οργανισμό.

Με την θεραπεία εξωνεφρικής κάθαρσης (δηλ. με όλους τους τύπους αιμοκάθαρσης και περιτοναϊκής κάθαρσης) απομακρύνονται από το αίμα οι άχρηστες ουσίες που παράγονται καθημερινά στον οργανισμό των νεφροπαθών, για αυτό το λόγο η διήθηση και η διήλυση του αίματος αποτελεί αποκατάσταση για τους νεφροπαθείς (Άρθρο 10 του νόμου 2072/1992), ενώ παράλληλα χρήσιμες ουσίες περνούν από το διάλυμα της κάθαρσης προς το νεφροπαθή.

Η θεραπεία της εξωνεφρικής κάθαρσης αποκαθιστά μόλις το 15% περίπου της φυσιολογικής νεφρικής λειτουργίας, αλλά προσφέρει την δυνατότητα στον ασθενή να ζήσει, χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα. Με την αιμοκάθαρση και την περιτοναϊκή κάθαρση δεν επανακτάται η νεφρική λειτουργία και δεν θεραπεύονται οι νεφροί, αλλά εξασφαλίζεται μια αποδεκτή κατάσταση υγείας

με την μερική εκτέλεση των λειτουργιών του φυσιολογικού νεφρού και ελαχιστοποιείται η περαιτέρω ζημιά σε άλλα όργανα και φυσιολογικά συστήματα.

2.2.ΕΠΙΔΗΜΙΟΛΟΓΙΚΑ-ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

2.2.1.Επιβίωση και αιτίες θανάτου των χρόνια αιμοκαθαιρομένων ασθενών

Παρά το γεγονός, ότι η χρόνια περιοδική αιμοκάθαρση προσφέρει σήμερα σε ασθενής με τελικό στάδιο ΧΝΑ μακροχρόνια επιβίωση, η θνησιμότητα των χρόνια αιμοκαθαιρομένων ασθενών παραμένει αρκετά υψηλότερη από την αντίστοιχη του γενικού πληθυσμού.

Οι ασθενείς με τελικό στάδιο ΧΝΑ έχουν σημαντικά μικρότερο προσδόκιμο επιβίωσης, σε σχέση με αντίστοιχα φυσιολογικά κατά τα άλλα, άτομα ίδιας ηλικίας, φύλου και φυλής. Ακριβέστερα, η ετήσια θνησιμότητα σε ποικιλίες καταγραφές ασθενών με τελικό στάδιο ΧΝΑ κυμαίνεται κάθε χρόνο κατά προσέγγιση σε **10-20%**.

Τα αποτελέσματα πρόσφατης έρευνας υπέδειξαν ότι οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη θνησιμότητα και τη νοσηρότητα των ασθενών κατανέμονται σε δύο κατηγορίες, ανάλογα με την συσχέτιση τους με τον ασθενή ή την θεραπεία και είναι οι ακόλουθοι⁴⁵:

- Παράγοντες συσχετισμένοι με τον ασθενή: Ηλικία, καρδιοαγγειακή ασθένεια, σακχαρώδης διαβήτης και άλλες συγγενείς παθήσεις όπως η περιφερική αγγειοπάθεια και τα εγκεφαλικά

⁴⁵ Samaai R, Uys H. Morbidity and mortality: Profile of patients on renal replacement therapy in the private sector. *Hemodialysis International*, 9 (1), 2005, pp. 88-89 Saner E, Nitsch D

- Παράγοντες συσχετισμένοι με την θεραπεία: Επάρκεια αιμοκάθαρσης, πίεση του αίματος, αναιμία, διατροφική κατάσταση και καθοδηγητική παραπομπή

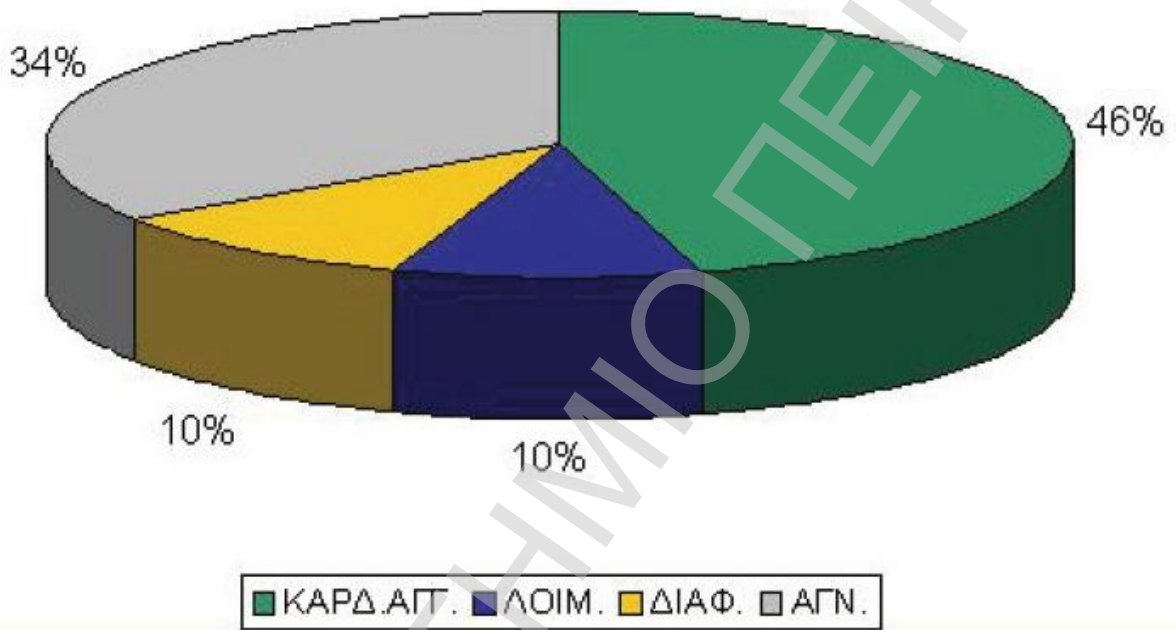
Κυριότερη αιτία θανάτου είναι οι καρδιαγγειακές παθήσεις (έμφραγμα μυοκαρδίου, αρρυθμίες, αγγειακά εγκεφαλικά επεισόδια κα). Η προσβολή του καρδιαγγειακού συστήματος στους ασθενείς αυτούς αρχίζει αρκετά πριν από την ένταξη τους στο πρόγραμμα χρόνιας περιοδικής αιμοκάθαρσης και οφείλεται κυρίως στην αρτηριακή υπέρταση αλλά και στην υπερλιπιδαιμία, την αναιμία και τις αγγειακές και μυοκαρδιακές εναποθέσεις ασβεστίου – φωσφόρου, που συνοδεύουν κατά κανόνα την χρόνια νεφρική ανεπάρκεια.

Οι διαταραχές αυτές δεν διορθώνονται συνήθως με την αιμοκάθαρση, με αποτέλεσμα οι καρδιαγγειακές επιπλοκές να αποτελούν την πρώτη αιτία θανάτου των ασθενών αυτών (υπολογίζεται ότι πλήττουν το **45 – 60%**). Άλλες αιτίες θανάτου είναι οι λοιμώξεις (**10-25%**), η υπερκαλιαιμία, ο καρκίνος, η διακοπή της αιμοκάθαρσης και άλλα⁴⁶.

Στην Ελλάδα, για το έτος **2000**, οι αιτίες θανάτου φαίνονται στην εικόνα που ακολουθεί :

⁴⁶ Qureshi AR, Alvestrand A, Divino-Filho JC, Gutierrez A, Heimbürger O, Lindholm B, Bergstrom J. Inflammation, malnutrition, and cardiac disease as predictors of mortality in hemodialysis patients. *J Am Soc Nephrol.* 2002 Jan;13 Suppl 1, pp. S28-36

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1

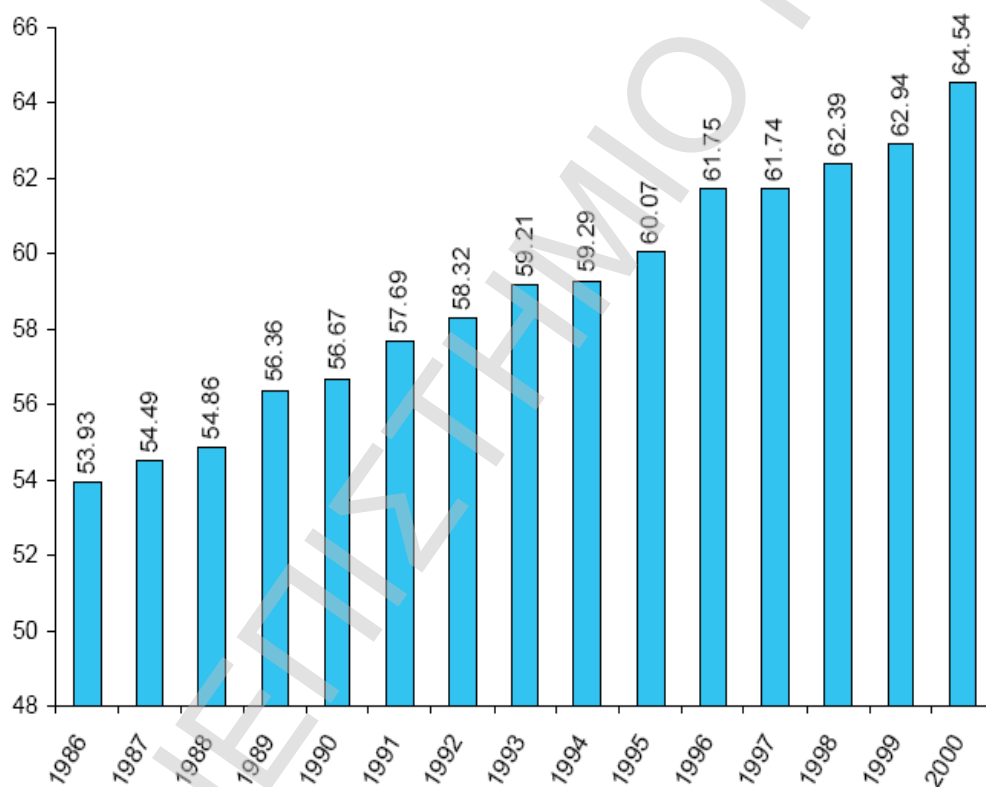


ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΘΑΝΟΝΤΩΝ ΝΕΦΡΟΠΑΘΩΝ, ΑΝΑ ΑΙΤΙΑ ΘΑΝΑΤΟΥ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2000
Πηγή: ΥΣΕ

2.2.2. Συνεχής αύξηση του μέσου όρου ηλικίας των ασθενών με ΧΝΑΤΣ

Η αύξηση της επιβίωσης των ασθενών και της μέσης ηλικίας των νεοεισαχθέντων ασθενών σε προγράμματα ΘΥΝΛ παρουσιάζει γραμμική αύξηση της μέσης ηλικίας των υπό θεραπεία ασθενών, από τους οποίους όπως φαίνεται παρακάτω ένα σημαντικό ποσοστό (>40%) είναι ηλικιωμένοι δηλαδή άνω των 65 ετών⁴⁷.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.2

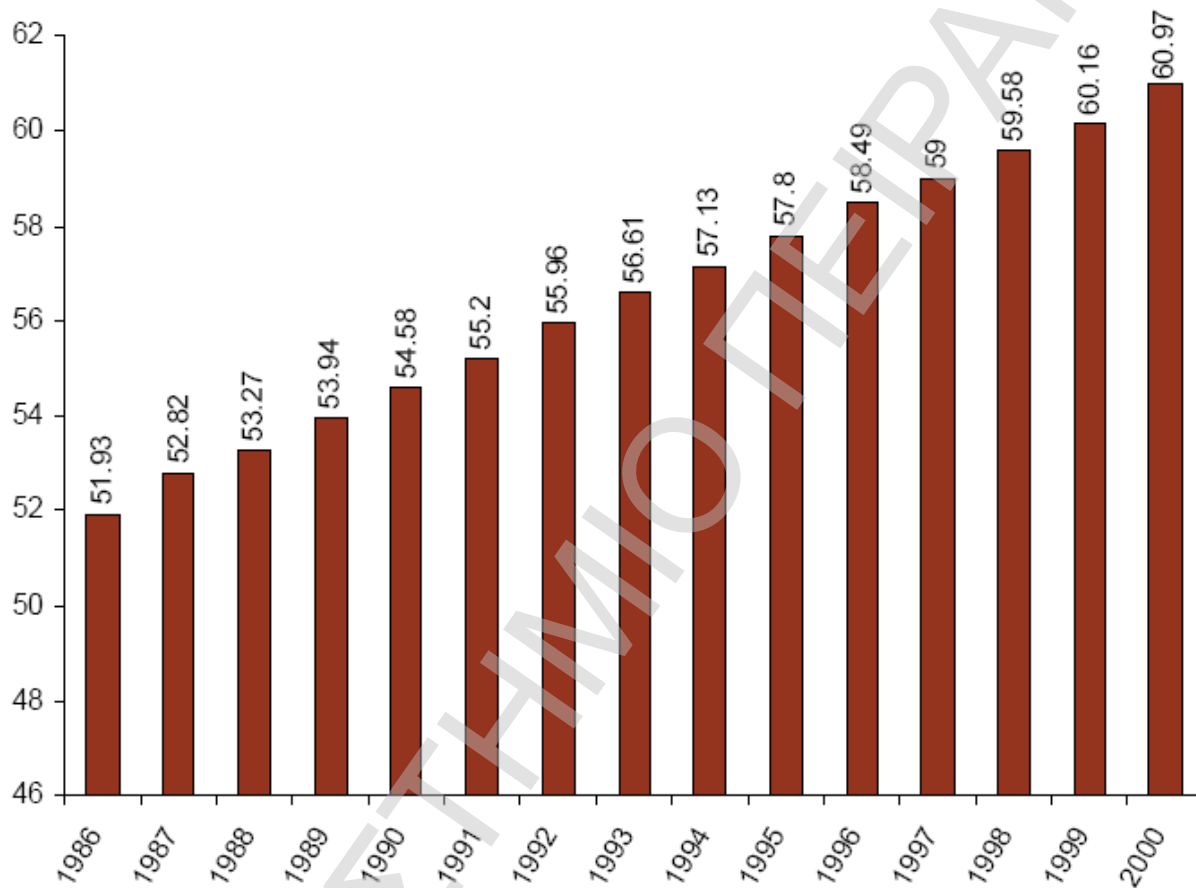


ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΝΕΟΕΙΣΑΧΘΕΝΤΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΕΤΟΣ (1986 – 2000)

Πηγή: ΥΣΕ

⁴⁷ Ιωαννίδης Γ, Παπαδάκη Ο, Τσακίρης Δ. Στατιστικά και επιδημιολογικά δεδομένα θεραπείας υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας στην Ελλάδα, 1986-2000. Έκθεση εθνικού αρχείου καταγραφής νεφροπαθών. Ελληνική Νεφρολογία 2002, 14, σελ. 525-548

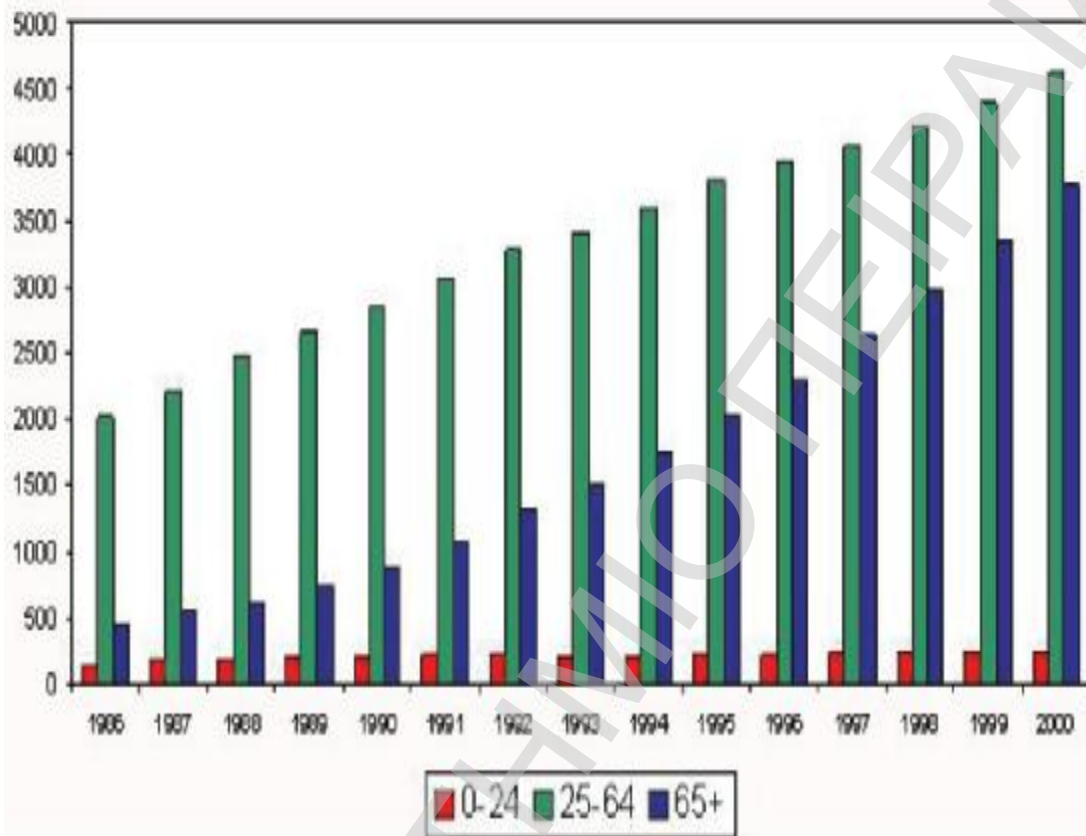
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.3



ΜΕΣΗ ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΝΟΛΟΥ ΥΠΟ ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΤΑ ΕΤΟΣ (1986 - 2000)

Πηγή: ΥΣΕ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.4



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΣΥΝΟΛΟΥ ΥΠΟ ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΑΣΘΕΝΩΝ, ΑΝΑ ΟΜΑΔΕΣ ΗΛΙΚΙΩΝ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ
1986 - 2000
Πηγή: ΥΣΕ

2.3.ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.3.1.Συνεχής αύξηση των ασθενών με ΧΝΑΤΣ διεθνώς

Η συχνότητα των ασθενών που χρειάζονται σε ολόκληρο τον κόσμο εξωνεφρική κάθαρση συνεχώς αυξάνεται, πρωτίτως λόγω της αύξησης του αριθμού των ηλικιωμένων ασθενών με διαβητική νεφροπάθεια και αγγειακά νεφρικά νοσήματα, που φθάνει σε τελικό στάδιο ΧΝΑ⁴⁸, καθώς και στην αύξηση του αριθμού των νεοεντασσομένων ασθενών, δηλαδή της επίπτωσης (**incidence**).

Επί παραδείγματι, η μέση αύξηση του αριθμού των νέων ασθενών που χρειάζονταν ΘΥΝΛ, υπολογίστηκε για την δεκαετία από **1990 - 1999**, περίπου σε **11%** στην Ιαπωνία, **9%** στην Αυστραλία, **6.5%** στη Ν. Ζηλανδία και **6%** στον Καναδά⁴⁹.

Υπολογίζοντας και τους θανάτους ασθενών, η μέση αύξηση της δεξαμενής των Ελλήνων νεφροπαθών είναι περίπου **8%** ετησίως. Ο αριθμός των νέων ασθενών που εντάχθηκαν σε πρόγραμμα ΘΥΝΛ στην Ελλάδα μέσα στο **2003**, ήταν **1960** ή **178,1** ανά εκατομμύριο πληθυσμού. Το **89,5%** των νέων ασθενών εντάχθηκε στην ενδονοσοκομειακή αιμοκάθαρση, το **10,49%** στην περιτοναϊκή κάθαρση και μόλις το **0,01%** έκανε μεταμόσχευση, ως πρώτη θεραπεία υποκατάστασης.

Η μέση ηλικία των νέων ασθενών, από **54** χρόνια που ήταν το **1986**, εμφανίζει σταθερή άνοδο και φτάνει τα **64,5** χρόνια το **2000**, ενώ το **2003** αγγίζει τα **66,5** χρόνια, με την ηλικιακή ομάδα των **65-74** ετών να αντιστοιχεί στο **35%**.

⁴⁸ [USRDS \(United States Renal Data System\), 1999 Annual Data Report. Am J Kidney Dis 1999; 34\(Suppl 1\), pp. S40-S151](#)

⁴⁹ [Stengel B, Billon S, Van Dijk PC, Jager KJ, Dekker FW, Simpson K, Briggs JD. Trends in the incidence of renal replacement therapy for end-stage renal disease in Europe, 1990-1999. Nephrol Dial Transplant 2003 Sep; 18 \(9\), pp. 1824-33](#)

Για το ίδιο έτος, η κατανομή των νέων ασθενών ανά φύλο ήταν **61%** άνδρες και **39%** γυναίκες, με την ίδια αναλογία να ισχύει κατά προσέγγιση σε όλες τις ηλικιακές ομάδες⁵⁰.

Στην Ευρώπη ετησίως, η αύξηση των νεοεισαχθέντων ασθενών που χρειάζονται εξωνεφρική κάθαρση αντιστοιχεί περίπου σε **103** άτομα/εκατομμύριο πληθυσμού **7[ERA-EDTA Registry, 2006]**.

Για το **2004**, η Ελλάδα είχε την μεγαλύτερη επίπτωση ασθενών που χρειάζονταν εξωνεφρική κάθαρση σε σύγκριση με **24** Ευρωπαϊκές χώρες, και αυτό οφείλεται στο ότι παρουσίασε την μεγαλύτερη επίπτωση ασθενών/εκατομμύριο πληθυσμού στην αιμοκάθαρση, δηλαδή οι περισσότεροι νέοι Έλληνες ασθενείς ΤΣΧΝΑ, που ξεκίνησαν θεραπεία υποκατάστασης της νεφρικής λειτουργίας το έτος **2004**, προσανατολίστηκαν στην αιμοκάθαρση, σε αναλογία που πλησίαζε τους **158** ασθενείς/εκατομμύριο πληθυσμού.

⁵⁰

Ιωαννίδης Γ, Παπαδάκη Ο, Ξυλογιάννη Μ, Μπότσας Π, Κρίκου Ε, Ρούσσοι Φ. Θεραπεία υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας. Στατιστικά και επιδημιολογικά δεδομένα 2003. 69η επιστημονική συνάντηση ΕΝΕ, 17-18 Μαρτίου 2005, Αθήνα

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

**ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΑΣΘΕΝΩΝ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΕΞΩΝΕΦΡΙΚΗ ΚΑΘΑΡΣΗ
ΑΝΑ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑ ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΣΕ 24
ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ, ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2004**

Α/Α	Χώρα	Εξωνεφρική Κάθαρση		
		ΑΜΚ	ΠΚ	Σύνολο
1	Ελλάδα	157.8	17.4	175.2
2	Βέλγιο	143.9	21.4	165.3
3	Κροατία	122.2	14.4	136.6
4	Αυστρία	125.9	10.1	136.0
5	Ιταλία*	101.6	27.6	129.2
6	Γαλλία*	107.8	17.2	125.0
7	Ισπανία*	106.1	17.5	123.6
8	Σλοβακία	112.7	6.6	119.3
9	Σλοβενία	105.7	13.5	119.2
10	Δανία	81.8	36.8	118.6
11	Τουρκία	93.4	21.3	114.7
12	Σουηδία	72.9	32.6	105.5
13	Τυνησία	95.6	5.8	101.4
14	Μ. Βρετανία	67.8	26.7	94.5
15	Λετονία	69.7	22.2	91.9
16	Ολλανδία	67.7	23.5	91.2
17	Φιλανδία	64.6	24.5	89.1
18	Νορβηγία	61.2	22.2	83.4
19	Σερβία	58.7	14.0	72.7
20	Βοσνία	69.7	2.1	71.8
21	ΠΓΔ Μακεδονίας	68.7	1.0	69.7
22	Ισλανδία	34.2	34.2	68.4
23	Ρουμανία	40.0	12.1	52.1
24	Ρωσία	13.8	1.9	15.7

*Αφορά μόνο τις περιοχές των χωρών που στείλανε δεδομένα στο ERA

EDTA για το έτος 2004

ΑΜΚ = Αιμοκάθαρση, ΠΚ = Περιτοναϊκή Κάθαρση

Πηγή: ERA-EDTA Annual Report 2004

2.4.ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.4.1.Συνεχής αύξηση των ασθενών με ΧΝΑΤΣ και στην Ελλάδα

Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΥΣΕ, το σύνολο των ζώντων ασθενών με τελικό στάδιο χρόνιας νεφρικής ανεπάρκειας, που υποβάλλονταν σε εξωνεφρική κάθαρση ή είχαν μεταμοσχευτεί, μέχρι το τέλος του **2004** στη χώρα μας, άγγιξε τους **10.200**, από τους οποίους το μεγαλύτερο ποσοστό (**74,1%** - **7561** ασθενείς) χρησιμοποιούσε σαν μέθοδο θεραπείας υποκατάστασης την αιμοκάθαρση, **779** ασθενείς (**7,7%**) την περιτοναϊκή κάθαρση, ενώ **1862** ασθενείς (**18,2%**) ήταν μεταμοσχευμένοι.

Την τελευταία δωδεκαετία (**1992 - 2004**), ανεξάρτητα από την μέθοδο θεραπείας, ο αριθμός των ασθενών έχει περίπου διπλασιαστεί και για τις τρεις μεθόδους υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας, με την αιμοκάθαρση να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό και να παρουσιάζει σημαντική αύξηση κάθε χρόνο, η οποία είναι σχεδόν γραμμική.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2

ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΕ ΘΥΝΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ (1992-2004)

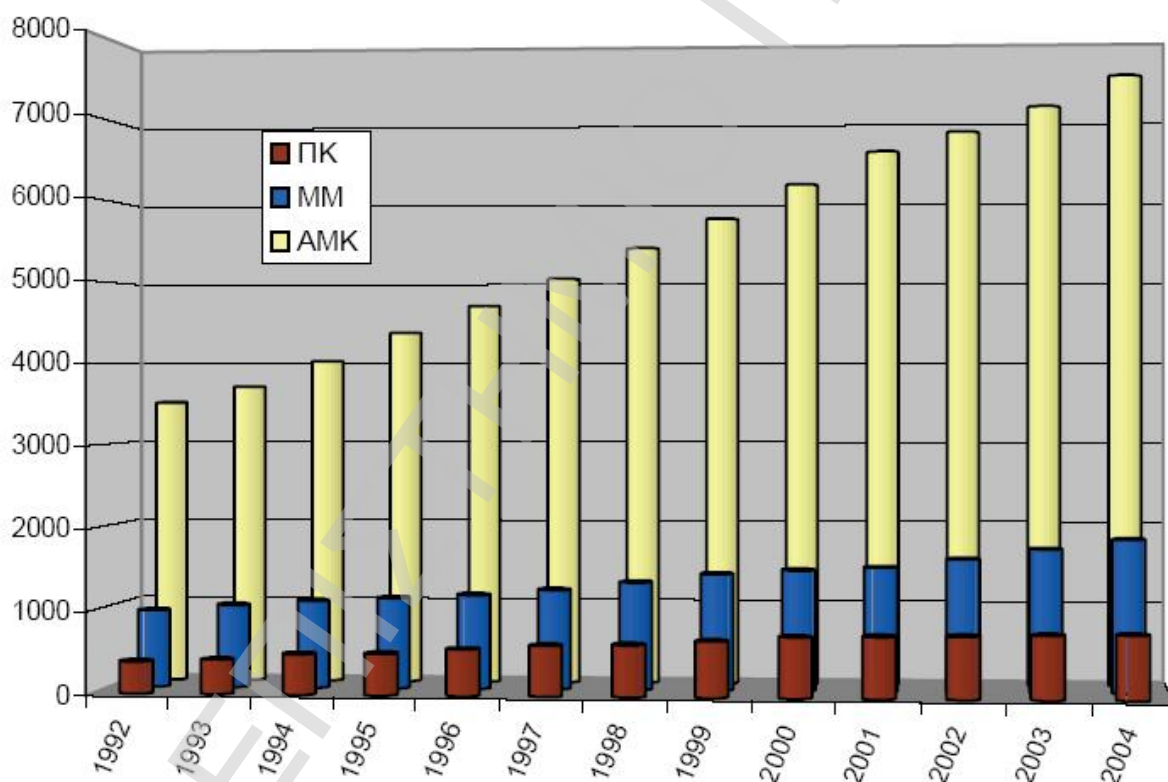
ΘΥΝΑ	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
ΑΝΚ	3499	3699	4019	4380	4716	5054	5437	5802	6226	6630	6873	7183	7561
ΠΚ	389	418	490	501	563	613	627	675	733	745	755	771	779
ΜΜ	941	1013	1070	1108	1152	1217	1314	1425	1472	1515	1614	1743	1862
Σύνολο	4829	5130	5579	5989	6431	6884	7378	7902	8431	8890	9242	9697	10202

ΘΥΝΑ- Θεραπεία Υποκατάστασης Νεφρικής Λειτουργίας, ΑΝΚ- Αιμοκάθαρση, ΠΚ- Περιτονιακή Κάθαρση,
ΜΜ= Μεταμόσχευση
Πηγή: ΥΣΕ

2.4.2.Κατανομή ασθενών με ΧΝΑΤΣ και στην Ελλάδα

Στις παρακάτω εικόνες απεικονίζονται τα ποσοστά συμμετοχής που αντιστοιχεί σε κάθε μέθοδο ΘΥΝΛ και διαφαίνεται ότι μέσα στην πάροδο 12 ετών δεν έχει σημειωθεί καμία αξιόλογη μεταβολή, δηλαδή η ποσοστιαία αντιστοιχία κάθε μεθόδου έχει παραμείνει σχεδόν σταθερή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.5



ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΕ ΘΥΝΛ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΑΝΑ ΜΕΘΟΔΟ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (1992 - 2004)

ΘΥΝΛ= Θεραπεία Υποκατάστασης Νεφρικής Λειτουργίας, ΑΜΚ= Αιμοκάθαρση, ΠΚ= Περιτοναϊκή Κάθαρση, ΜΜ= Μεταμόσχευση

2.5.ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗ

2.5.1.Η πλέον συνήθης μέθοδο αντιμετώπισης ΧΝΑΤΣ

Η αιμοκάθαρση (ΑΜΚ) αποτελεί τη θεραπευτική μέθοδο αντιμετώπισης, για περισσότερους από **250.000** ασθενείς με χρόνια νεφρική ανεπάρκεια τελικού σταδίου στην Ευρώπη, ενώ περίπου **63.000** ασθενείς τον χρόνο εντάσσονται σε αιμοκάθαρση στα **25** κράτη της Ενωμένης Ευρώπης.

Στον κόσμο σήμερα, **1.5** εκατομμύρια νεφροπαθών υποβάλλονται σε αιμοκάθαρση, ενώ στα έτη **1990**, **2000** και **2002** ήταν **426.000**, **1.065.000** και **1.2** εκατομμύρια αντίστοιχα. Τα στοιχεία αυτά αντιπροσωπεύουν μια ετήσια αύξηση στην δεξαμενή των ασθενών που αιμοκαθαίρονται κατά **7%** και μέχρι το **2010** προβλέπεται ότι ο αριθμός αυτός θα ανέλθει σε **2.095.000**.

Από τις φυσιολογικές λειτουργίες των νεφρών η θεραπεία με χρόνια περιοδική αιμοκάθαρση αντικαθιστά μερικά τουλάχιστον την απέκκριση των ηλεκτρολυτών, του νερού και των άχρηστων προϊόντων του μεταβολισμού. Οι ορμονικές και μεταβολικές διαταραχές δεν είναι δυνατόν να διορθωθούν με αυτή τη θεραπεία, αφού για την αποκατάστασή τους απαιτείται η παρουσία λειτουργικού νεφρικού παρεγχύματος.

Ο τεχνητός νεφρός (ΤΝ) αντικαθιστά στο σημείο αυτό την νεφρική λειτουργία, χωρίς όμως να μπορεί να υποκαταστήσει και την ορμονική λειτουργία των νεφρών.

Η αιμοκάθαρση επιτυγχάνεται με την κυκλοφορία του αίματος στον τεχνητό νεφρό που αποτελείται από τρία κύρια μέρη: α) το μηχάνημα της αντλίας αιμοκάθαρσης, β) το φίλτρο αιμοκάθαρσης και γ) το σύστημα παρασκευής και τροφοδοσίας του υγρού αιμοκάθαρσης.

Το μηχάνημα της αντλίας αιμοκάθαρσης διευκολύνει και ελέγχει την κυκλοφορία του αίματος και του υγρού αιμοκάθαρσης, από και προς το φίλτρο. Χρησιμοποιούνται ειδικές σωληνώσεις για τη μεταφορά του αίματος από τον ασθενή στο φίλτρο και αντίστροφα, ενώ με άλλες **18** σωληνώσεις μεταφέρεται το υγρό αιμοκάθαρσης προς το φίλτρο και από εκεί σε αποχέτευση.

Το φίλτρο αιμοκάθαρσης στεγάζει και στηρίζει τις μεμβράνες αιμοκάθαρσης. Το αίμα του ασθενή κυκλοφορεί μέσα από ειδικά διαμερίσματα που περικλείονται από τις μεμβράνες, ενώ ταυτόχρονα έξω από αυτά κυκλοφορεί το υγρό της αιμοκάθαρσης περίπου όμοιο σε σύνθεση με το εξωκυττάριο υγρό.

Με αυτόν τον τρόπο, κατά τη διάρκεια της αιμοκάθαρσης, μέσα στο φίλτρο υπάρχουν και κυκλοφορούν δύο διαλύματα (αίμα και υγρό αιμοκάθαρσης), τα οποία χωρίζονται μεταξύ τους από τις ημιδιαπερατές μεμβράνες αιμοκάθαρσης.

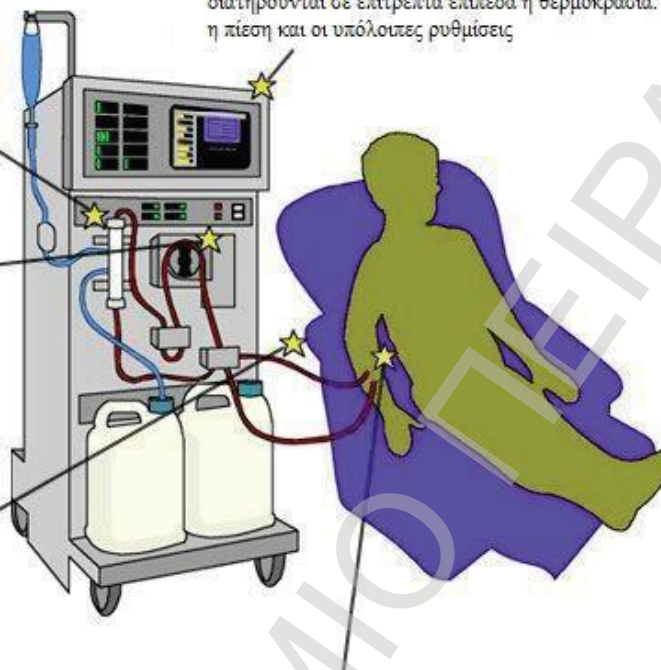
Η όλη διαδικασία επιτρέπει τη μεταφορά νερού και άχρηστων ουσιών από το αίμα του ασθενή προς το υγρό αιμοκάθαρσης με αποτέλεσμα να αποκαθίσταται μερικώς η απώλεια της νεφρικής λειτουργίας.

Το φίλτρο κατακρατεί τα στοιχεία που πρέπει να αποβληθούν από το αίμα και τα επιπλέον υγρά που πρέπει να αφαιρεθούν

Το μηχάνημα αιμοκάθαρσης έχει ανχνευτές ασφαλείας, για να αποφεύγεται η είσοδος αέρα στο αίμα και για να διατηρούνται σε επιτρεπτά επίπεδα η θερμοκρασία, η πίεση και οι υπόλοιπες ρυθμίσεις

Η αντλία αίματος μεταφέρει το αίμα μέσα από το φίλτρο με μια συνεχή ταχύτητα, μεγαλύτερη από αυτή της καρδιάς

Πλαστικές σωληνώσεις ή «γραμμές», μεταφέρουν το αίμα από το σώμα στο φίλτρο και ξανά πίσω στο σώμα. Οι γραμμές είναι συνδεδεμένες με βελόνες που εισέρχονται στην αγγειακή είσοδο του ασθενούς.



Το αίμα εξέρχεται και εισέρχεται στο σώμα διαμέσου της αγγειακής εισόδου. Σε κάθε συνεδρία, δύο βελόνες τοποθετούνται στην είσοδο. Η μία αφαιρεί το «ακαθάριστο» αίμα από το σώμα και η άλλη επαναφέρει το «καθαρό» αίμα στο σώμα.

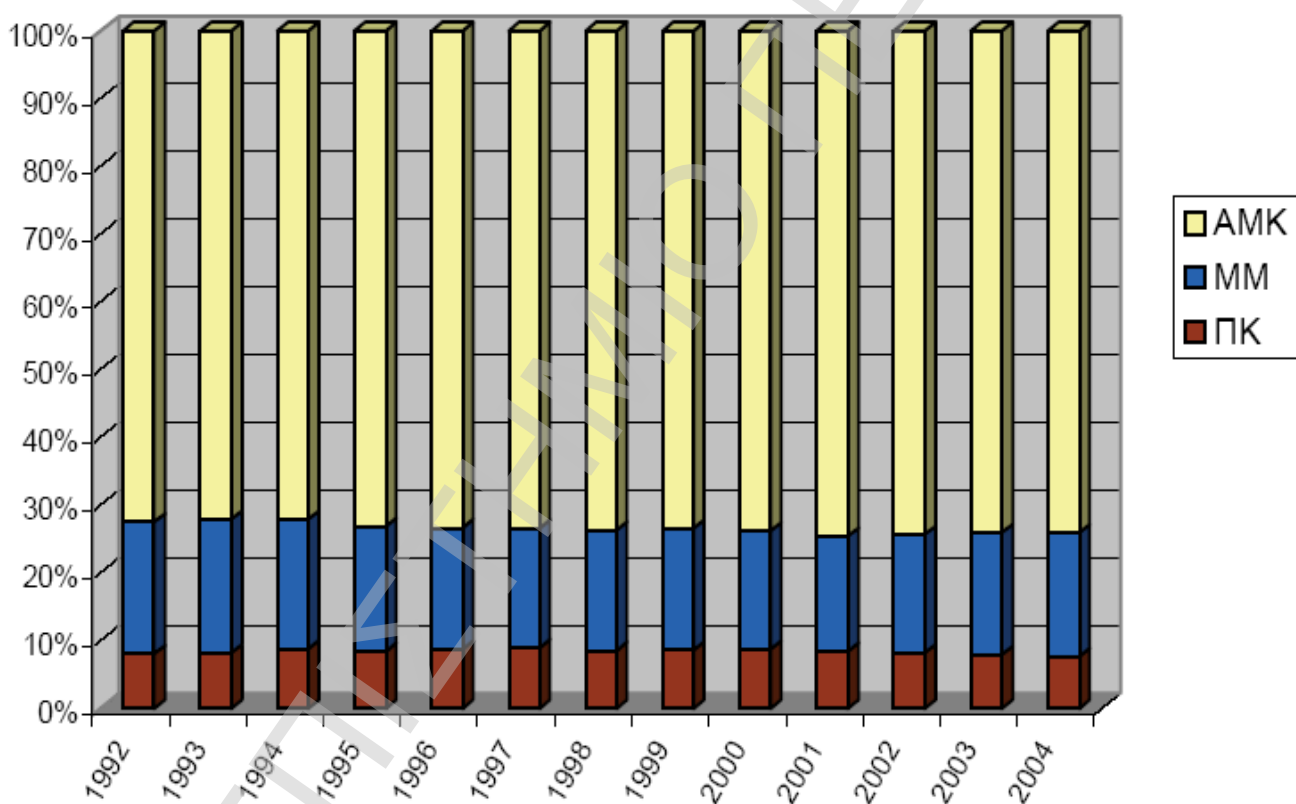
Σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΥΣΕ, το σύνολο των ζώντων ασθενών με τελικό στάδιο χρόνιας νεφρικής ανεπάρκειας, που υποβάλλονταν σε εξωνεφρική κάθαρση ή είχαν μεταμοσχευτεί, μέχρι το τέλος του **2004** στη χώρα μας, άγγιζε τους **10.200**, από τους οποίους το μεγαλύτερο ποσοστό (**74,1%** - **7561** ασθενείς) χρησιμοποιούσε σαν μέθοδο θεραπείας υποκατάστασης την αιμοκάθαρση, **779** ασθενείς (**7,7%**) την περιτοναϊκή κάθαρση, ενώ **1862** ασθενείς (**18,2%**) ήταν μεταμοσχευμένοι.

Την τελευταία δωδεκαετία (**1992 -2004**), ανεξάρτητα από την μέθοδο θεραπείας, ο αριθμός των ασθενών έχει περίπου διπλασιαστεί και για τις τρεις μεθόδους υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας, με την αιμοκάθαρση να κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό και να παρουσιάζει σημαντική αύξηση κάθε χρόνο, η οποία είναι σχεδόν γραμμική.

Στην παρακάτω εικόνα απεικονίζονται τα ποσοστά συμμετοχής που αντιστοιχεί σε κάθε μέθοδο ΘΥΝΛ και διαφαίνεται ότι μέσα στην πάροδο 12 ετών δεν έχει σημειωθεί καμία αξιόλογη μεταβολή, δηλαδή η ποσοστιαία αντιστοιχία κάθε μεθόδου έχει παραμείνει σχεδόν σταθερή.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

2.6



ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΣΘΕΝΩΝ ΣΕ ΘΥΝΛ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΑΝΑ ΜΕΘΟΔΟ ΘΕΡΑΠΕΙΑΣ (1992 - 2004)

ΘΥΝΛ = ΘΕΡΑΠΕΙΑ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΝΕΦΡΙΚΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, ΑΜΚ = ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗ, ΠΚ = ΠΕΡΙΤΟΝΑΪΚΗ ΚΑΘΑΡΣΗ, ΜΜ = ΜΕΤΑΜΟΣΧΕΥΣΗ

2.5.2.Ενδονοσοκομειακή αιμοκάθαρση και αιμοκάθαρση σε αυτόνομες-ανεξάρτητες μονάδες

Η αιμοκάθαρση μπορεί να διεξάγεται είτε σε MTN είτε κατ' οίκον. Η κατ' οίκον νοσηλεία (ΚΟΑ) εφαρμόζεται μόνο σε επιλεγμένους ασθενείς και στην χώρα μας δεν απαντάται.

Η MTN δύναται να λειτουργήσει είτε ενδονοσοκομειακά, οπότε απευθύνεται πρωτίτως σε ασθενείς που παρουσιάζουν ιδιαίτερα προβλήματα, είτε σε ανεξάρτητη μονάδα εκτός νοσοκομειακού περιβάλλοντος όπως αυτή που προβλέπεται από το Προεδρικό Διάταγμα για τον καθορισμό των κριτηρίων για την ίδρυση και λειτουργία Μονάδων Χρόνιας Αιμοκάθαρσης εκτός νοσοκομείων και κλινικών (ΠΔ 225/07-09-2000). Η αυτόνομη-ανεξάρτητη MTN παρουσιάζει ανάμεσα σε άλλα και το πλεονέκτημα του ευέλικτου ωραρίου.

Ο αριθμός του ιατροτεχνολογικού εξοπλισμού δεν είναι πάντα επαρκής και τα δημόσια νοσοκομεία δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των ασθενών, με αποτέλεσμα να καταφεύγουν στην συνδρομή του ιδιωτικού φορέα.

Το 2004, από τις 88 σε λειτουργία δημόσιες μονάδες, οι 21 βρίσκονταν στην Αθήνα και οι 47 στην περιφέρεια, ενώ η αντίστοιχη κατανομή των ιδιωτικών μονάδων ήταν 28 στην Αθήνα και 13 στην περιφέρεια. Δηλαδή το 57% των μονάδων της Αθήνας ήταν ιδιωτικές, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στην περιφέρεια μόλις που ξεπερνούσε το 16%.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί, ότι οι ανάγκες για την στελέχωση της ενδονοσοκομειακής ΑΜΚ με ιατρονοσηλευτικό προσωπικό και ιατροτεχνολογικό εξοπλισμό, αποτελούν πρόβλημα ιδιαίτερα οξύ για το Εθνικό Σύστημα Υγείας και φαίνεται πως θα γίνει ακόμη οξύτερο τα επόμενα

χρόνια, δεδομένου ότι ο αριθμός των ασθενών με τελικό στάδιο χρόνιας νεφρικής ανεπάρκειας στην Ελλάδα αυξάνει αλματωδώς, σε αντιδιαστολή με τους διατιθέμενους πόρους.

2.5.3. Ποιότητα ζωής ασθενών σε εξωνεφρική κάθαρση

Η ποιότητα ζωής των ασθενών, που ζουν με εξωνεφρική κάθαρση, εξαρτάται από την κοινωνική και οικονομική δομή κάθε χώρας, την ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και από την κοσμοθεωρία του κάθε ασθενή.

Επηρεάζεται ακόμη από παράγοντες που σχετίζονται με την ασθένεια τους, όπως η έγκαιρη παραπομπή σε νεφρολόγο, η τακτική παρακολούθηση, οι βιολογικές διαταραχές συνοδών νόσων ή της πρωτοπαθούς νόσου και από παράγοντες που σχετίζονται με τη μέθοδο της θεραπείας.

Τέλος, σημαντική επίδραση στην ποιότητα ζωής έχει και ο χώρος που γίνεται η θεραπεία, δηλαδή αν πραγματοποιείται στο νοσοκομείο ή στο σπίτι⁵¹.

Οι πρώτες μελέτες της σχετιζόμενης με την υγεία ποιότητας ζωής των ασθενών με ΤΣΧΝΑ παρουσιάστηκαν μετά το **1980**. τα αποτελέσματα τους έδειξαν ότι παρόλη την παράταση ζωής και την γενικότερη ικανοποίηση των ασθενών, η εξωνεφρική κάθαρση δημιουργεί σοβαρές επιπλοκές και αντικειμενικά μειωμένη ποιότητα ζωής⁵². Την τελευταία εικοσαετία, βασικά πεδία έρευνας της ποιότητας ζωής των ασθενών με ΤΣΧΝΑ είναι⁵³:

- Η επίδραση της μεθόδου θεραπείας στην ποιότητα ζωής

⁵¹ Kutner NG, Zhang R, Barnhart H, Collins AJ. Health status and quality of life reported by incident patients after 1 year on haemodialysis or peritoneal dialysis. *Nephrol Dial Transplant* 2005 Oct;20(10), pp. 2159-67

⁵² Evans RW, Manninen DL, Garrison LP Jr, Hart LG, Blagg CR, Gutman RA, Hull AR, Lowrie EG. The quality of life of patients with end-stage renal disease. *N Engl J Med*. 1985; 312(9), pp. 553

⁵³ Gokal R. Health related quality of life in end stage renal failure. *Hellenic Nephrology* 2002, 14 (Suppl. 1), pp. 170-173

- Η σχέση της ποιότητας ζωής με την θνησιμότητα και την νοσηρότητα
- Προγνωστικοί παράγοντες και διαχρονικές μεταβολές της ποιότητας ζωής
- Επίδραση χαρακτηριστικών της θεραπείας όπως πχ η ερυθροποιητίνη, αιμοκάθαρση με διττανθρακικά, τύπος μεμβράνης, επάρκεια αιμοκάθαρσης, φαρμακοληψίας, κ.α.
- Σύγκριση της ΤΣΧΝΑ με άλλες χρόνιες ασθένειες ως προς την ποιότητα ζωής

Τελειώνοντας θα επισημάνουμε ότι στις μέρες μας με τις θεαματικές εξελίξεις στον τομέα της εξωνεφρικής κάθαρσης και της νεφρολογίας γενικότερα, κάθε χρόνιος νεφροπαθής δικαιούται όχι μόνο να επιζήσει με την αιμοκάθαρση ή την περιτοναϊκή κάθαρση, αλλά και να έχει τη βέλτιστη δυνατή ποιότητα ζωής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ιωαννίδης Γ, Παπαδάκη Ο, Τσακίρης Δ. Στατιστικά και επιδημιολογικά δεδομένα θεραπείας υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας στην Ελλάδα, **1986-2000**. Έκθεση εθνικού αρχείου καταγραφής νεφροπαθών. *Ελληνική Νεφρολογία* **2002**, **14**, σελ. **525-548**

Ιωαννίδης Γ, Παπαδάκη Ο, Ξυλογιάννη Μ, Μπότσας Π, Κρίκου Ε, Ρούσσο Φ. Θεραπεία υποκατάστασης νεφρικής λειτουργίας. Στατιστικά και επιδημιολογικά δεδομένα **2003**. 69^η επιστημονική συνάντηση ΕΝΕ, **17-18** Μαρτίου **2005**, Αθήνα

USRDS (United States Renal Data System), **1999 Annual Data Report**. *Am J Kidney Dis* **1999**; **34**(Suppl 1), pp. **S40-S151**

USRDS (United States Renal Data System), **1999 Annual Data Report: part IX. Hospitalization in ESRD**. *Am J Kidney Dis* **1999**; **34** (2 Suppl 1), pp. **S114-23**

USRDS (United States Renal Data System), **1999 Annual Data Report. The economic cost of ESRD and Medicare spending for alternative modalities of treatment**. *Am J Kidney Dis* **1999**; **34**, pp. **S124-39**

Stengel B, Billon S, Van Dijk PC, Jager KJ, Dekker FW, Simpson K, Briggs JD. Trends in the incidence of renal replacement therapy for end-stage renal disease in Europe, 1990-1999. *Nephrol Dial Transplant*. **2003 Sep**; **18** (9), pp. **1824-33**

Samaai R, Uys H. Morbidity and mortality: Profile of patients on renal replacement therapy in the private sector. *Hemodialysis International*, **9** (1), **2005**, pp. **88-89** Saner E, Nitsch D

Qureshi AR, Alvestrand A, Divino-Filho JC, Gutierrez A, Heimbürger O, Lindholm B, Bergström J. Inflammation, malnutrition, and cardiac disease as predictors of mortality in hemodialysis patients. *J Am Soc Nephrol.* 2002 Jan;13 Suppl 1, pp. S28-36

Kutner NG, Zhang R, Barnhart H, Collins AJ. Health status and quality of life reported by incident patients after 1 year on haemodialysis or peritoneal dialysis. *Nephrol Dial Transplant* 2005 Oct;20(10), pp. 2159-67

Gokal R. Health related quality of life in end stage renal failure. *Hellenic Nephrology* 2002, 14 (Suppl. 1), pp. 170-173

ERA-EDTA Registry (2006). ERA-EDTA Registry 2004 Annual Report. Academic Medical Center. The Netherlands

Evans RW, Manninen DL, Garrison LP Jr, Hart LG, Blagg CR, Gutman RA, Hull AR, Lowrie EG. The quality of life of patients with end-stage renal disease. *N Engl J Med.* 1985; 312(9), pp. 553-

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΑ

ΘΥΝΑ Θεραπεία(ες) Υποκατάστασης Νεφρικής Λειτουργίας

ΤΣΧΝΑ Τελικού Σταδίου Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια

ΥΣΕ Υπηρεσία Συντονισμού και Ελέγχου του προγράμματος ΤΣΧΝΑ

ΧΝΑ Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια

ΤΝ Τεχνητό Νεφρό

ΜΤΝ Μονάδα Τεχνητού Νεφρού

ΣΦΚΠ Συνεχής Φορητή Περιτοναϊκή Κάθαρση

ΣΑΦΑ Συνεχής Αρτηριο-Φλεβική Αιμοδιήθηση

ΣΦΦΑ Συνεχής Φλεβο-Φλεβική Αιμοδιήθηση

ΠΟΥ Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

ΑΜΚ Αιμοκάθαρση

ΠΚ Περιτοναϊκή Κάθαρση

ΜΜ Μεταμόσχευση

ΜΒ Μοριακό Βάρος

ERA-EDTA European Renal Association - European Dialysis and Transplant Association

NICE National Institute for Health and Clinical Excellence

USRDS United States Renal Data System

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

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 στόχων⁵⁴». 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 μάχη⁵⁵» 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.

⁵⁴ <http://el.wikipedia.org>

⁵⁵ www.greek-language.gr

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 με τους πόρους που διαθέτει επίσης κάθε επιχείρηση, όπως το ανθρώπινο δυναμικό (έμψυχοι) ή τα εργοστάσιά 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 πεδίο⁵⁶.

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 μάντζιμεντ 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

⁵⁶David R. Fred, *Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp. 9-11.* 4Tzu Sun, *The art of war, Puppet Press, 1997. p. 72*

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 περιστάσεις⁵⁷».

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 του⁵⁸».

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

⁵⁷Tzu Sun, *The art of war*, Puppet Press, 1997. p. 72

⁵⁸ Wheelen L. Thomas & Hunger J. David, *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson/Prentice Hall, 2006 (10th edition), pp. 4-5

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 μανάτζμεντ 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 Μανάτζμεντ με τη μορφή που είναι γνωστό σήμερα. Στη φάση αυτή άνθρωποι από όλα τα επίπεδα μανάτζμεντ 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 ταχύτερες. 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.

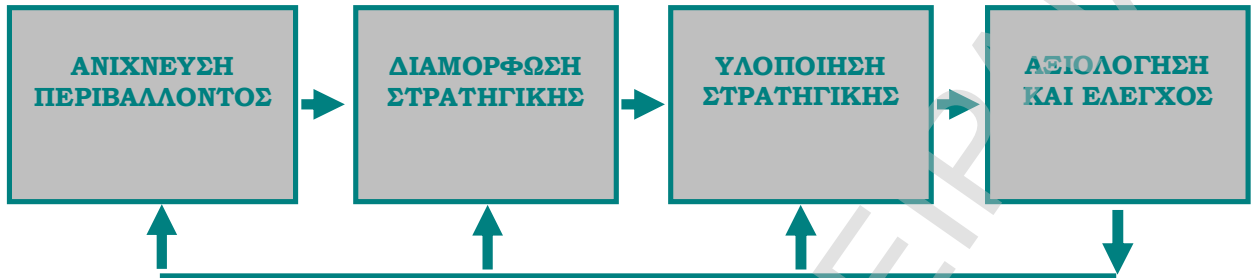
3.1.3. Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

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

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1

Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ

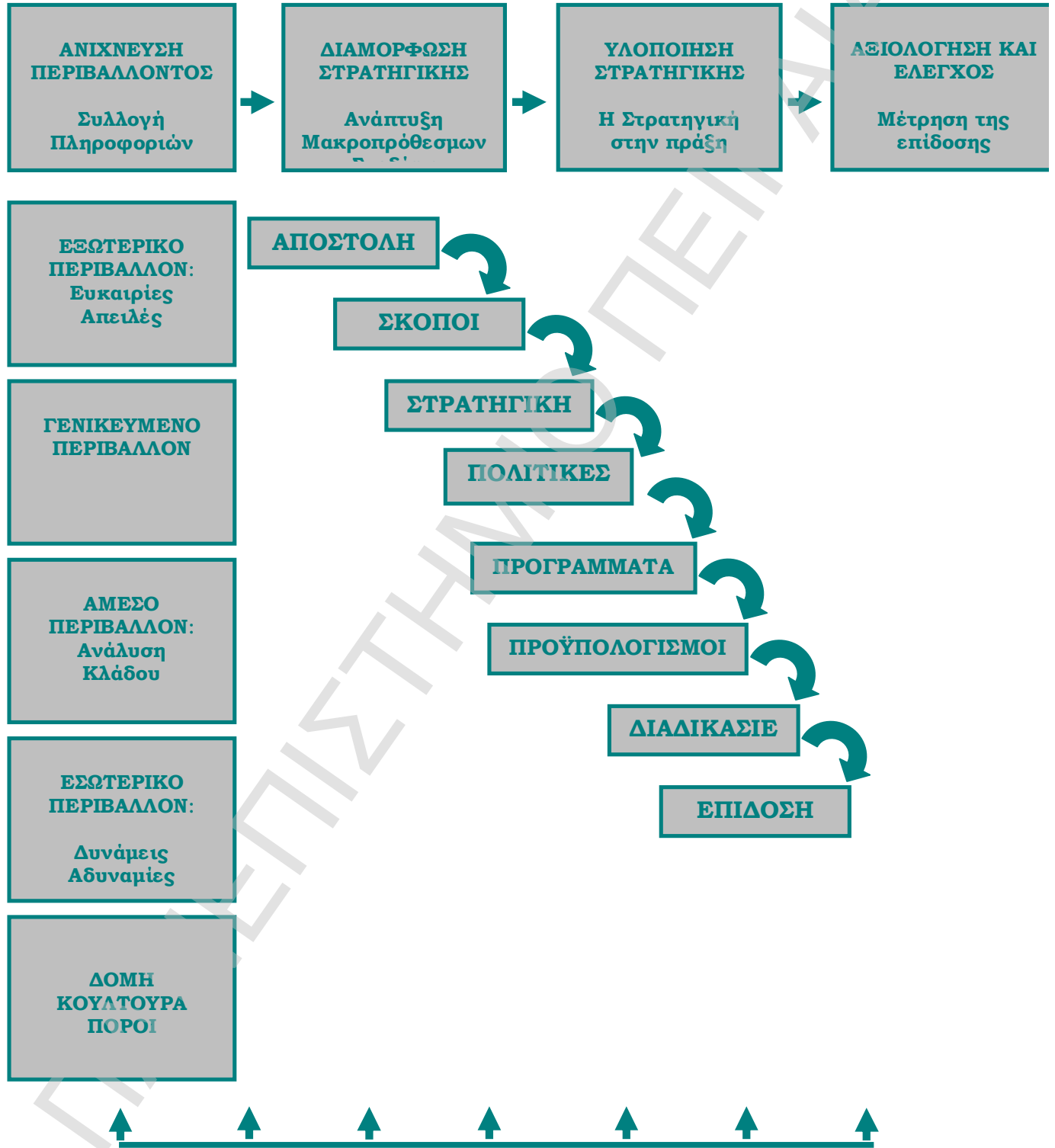


Πηγή: Προσαρμογή από Wheelen T. & Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 2006, p. 11

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 παρουσιάζεται αναλυτικά το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ (**Strategic Management Model**).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2

Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ



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 κατανείμει 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 άλλα⁵⁹.

Η υλοποίηση 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.

⁵⁹ David R. Fred, *Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp. 15-18, 21-22*

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 υλοποίηση 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:

- η επανεξέταση των εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων που αποτελούν τη βάση της τρέχουσας στρατηγικής
- η μέτρηση της επίδοσης
- οι διορθωτικές ενέργειες, όταν αυτές κρίνονται απαραίτητες.

3.1.4. Λέξεις – κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

«Στρατηγοί» (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 «στρατηγοί» που είναι κατεξοχήν

υπεύθυνοι για την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού. Οι «στρατηγοί» αυτοί, τους οποίους μπορεί κανείς να αποκαλεί και σελέχη 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 σελέχους 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 σελέχη 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 σελέχη 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 δραστηριοποίησης⁶⁰.

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, 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.

⁶⁰Hiam Alexander, "Exposing four myths of Strategic Planning", *The Journal of Business Strategy*, September/October 1990

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 παρόμοια⁶¹.

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**).

⁶¹*Kotler Philip, Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, Inc., 2003, pp. 88-89*

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 συνέργιες, 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 υλοποίηση της στρατηγικής.

Στρατηγικές (Strategies)

Οι στρατηγικές είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους **Thompson** και **Martin (2005)** «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». 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. 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.

Όσον αφορά 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 επικοινωνήσει 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 της⁶². 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.

⁶²David R. Fred, *Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp.106-115*

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 ενδυναμώνεται και ενισχύεται η πρωτοβουλία και η δημιουργικότητά τους. Ο **Greenley (1987)** πιστεύει ότι συνολικά το Στρατηγικό Μάνατζμεντ προσφέρει τα ακόλουθα οφέλη:

- Επιτρέπει την αναγνώριση, ιεράρχηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών.
- Παρέχει μία αντικειμενική θεώρηση των διοικητικών προβλημάτων.
- Αντιπροσωπεύει ένα πλαίσιο για τη βελτίωση του συντονισμού και του ελέγχου των δραστηριοτήτων.
- Ελαχιστοποιεί τις επιπτώσεις των αντίξοων συνθηκών και αλλαγών.
- Επιτρέπει σημαντικές αποφάσεις που υποστηρίζουν καλύτερα τους σκοπούς που έχουν τεθεί.
- Οδηγεί σε πιο αποτελεσματική διανομή του χρόνου και των πόρων στις ευκαιρίες που εντοπίζονται.
- Απαιτεί τη διάθεση λιγότερου χρόνου και πόρων για τη διόρθωση λανθασμένων αποφάσεων.
- Αποτελεί ένα πλαίσιο για την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.
- Βοηθά στη συγκώνευση της συμπεριφοράς του κάθε ατόμου στον οργανισμό σε μια συνολική προσπάθεια.
- Παρέχει μια βάση για τον ξεκάθαρο καθορισμό των καθηκόντων των ατόμων.
- Ενθαρρύνει τη σκέψη για το μέλλον.
- Δημιουργεί μια θετική νοοτροπία απέναντι στην αλλαγή.
- 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 (**social 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 επιμέρους αναλύσεις, οι οποίες θα παρουσιαστούν εκτενώς και παρακάτω. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του **Porter** και η

ανάλυση στρατηγικών ομάδων (**strategic groups**), ως μέρος της ανάλυσης του Porter.

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 τεχνολογικής⁶³.

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.

⁶³David R. Fred, *Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp.106-115*

Στην **οικονομική διάσταση** εξετάζονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες της μικρο και μακρο 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.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

Οι βασικές μεταβλητές του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΘΝΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΜΟΝΟΠΩΛΙΩΝ	ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΖΩΗΣ
ΥΨΟΣ ΕΠΙΤΟΚΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΝΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΝΟΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ
ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΩΝ	ΕΙΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	ΔΟΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ
ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ	ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	ΡΥΘΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΗΣ ΑΥΞΗΣΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΙ ΜΙΣΘΩΝ/ΤΙΜΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΟΓΩ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΔΙΑΦΘΡΩΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ
ΥΠΟΤΙΜΗΣΗ/ΑΝΑΤΙΜΗΣΗ	ΝΕΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ-ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ & ΚΟΣΤΟΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΟΥ INTERNET	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ

ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ			
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ OUTSOURCHING	ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ		ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

74

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

Οι βασικές μεταβλητές του παγκόσμιου εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ-ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΠΟΛΙΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΗΘΗ, ΕΘΙΜΑ, ΑΞΙΕΣ
ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ/ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ	ΓΛΩΣΣΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΤΑΣΕΙΣ ΑΕΠ	ΔΥΚΤΙΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΜΑ ΖΩΗΣ
ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΕΙΩΝ/ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΠΑΓΙΩΝ	ΣΥΜΒΟΛΑ STATUS
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΙΣΟΤΙΜΙΕΣ	ΔΕΙΥΣΔΗΣΗ ΤΟΥ INTERNET	ΔΥΝΑΜΗ ΑΝΤΙΠΟΛΙΤΕΥΣΗΣ	ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ
ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΙΣΘΩΝ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΕΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ
ΦΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ	ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ	ΥΠΑΡΞΗ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΤΙΣΜΟΥ	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΔΑΠΟΥΣ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ (ΠΧ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ)		ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ		ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ

ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ (WORLD TRADE ORGANIZATION)		ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ OUTSOURCHING		ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

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.

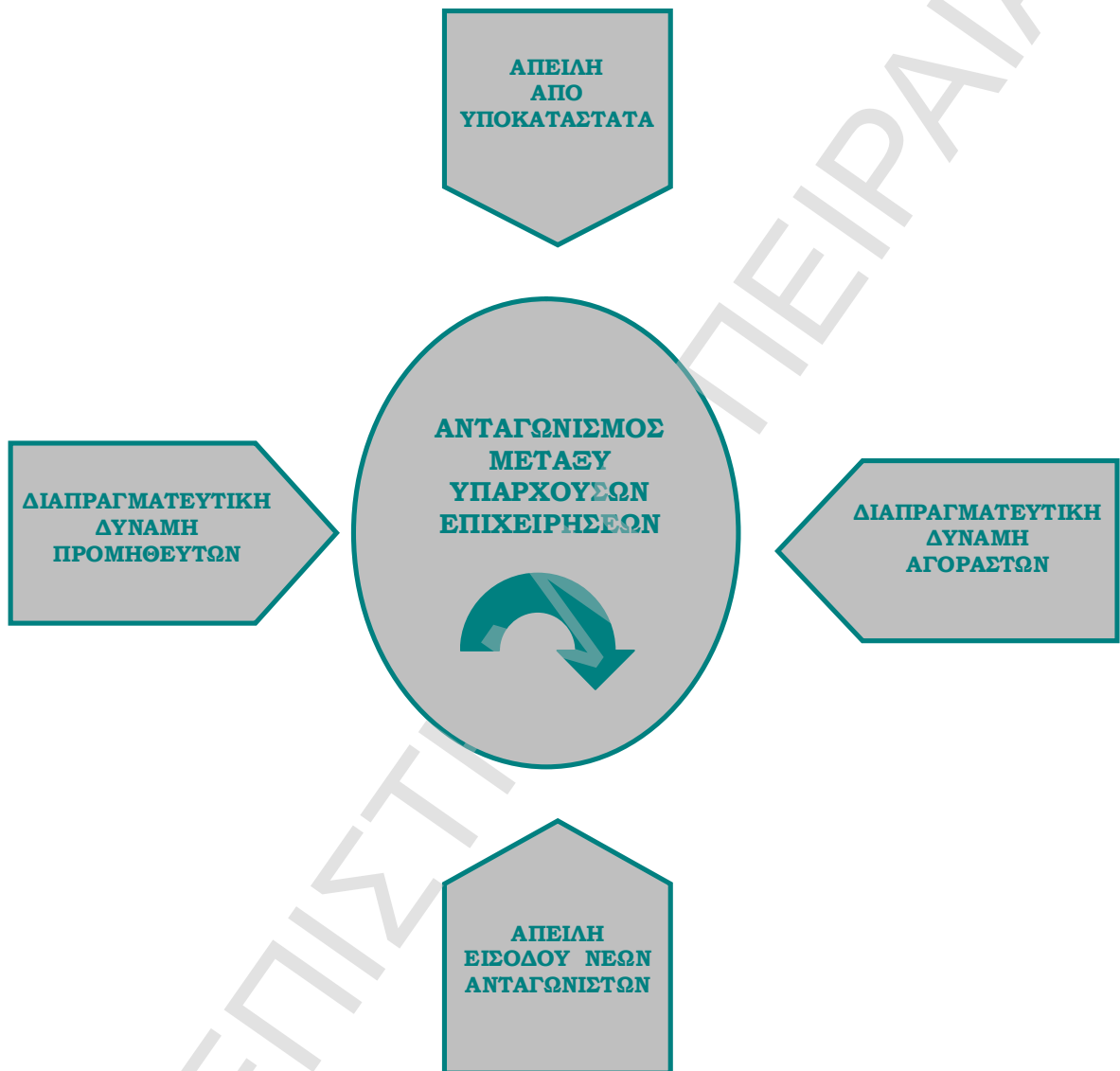
Επομένως, η ανίκνευση του κλαδικού της περιβάλλοντος είναι εξαιρετικά σημαντική και ένα εξαιρετικό εργαλείο είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που ανέπτυξε ο **Porter**.

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 υπάρχουσων επιχειρήσεων⁶⁴.

⁶⁴Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York, pp. 35-39, 303-314

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.3

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 εξής⁶⁵:

- *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

⁶⁵Thompson John & Martin Frank, *Strategic Management: awareness and change*, Thompson Learning, 2005 (5th edition), London, pp. 10, 16-18, 173-174

κοστολογικά τις επιχειρήσεις που ήδη εκμεταλλεύονται τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας.

- *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.
- *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 διαθέτετε 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.
- *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.
- *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.

- *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.
- *Κυβερνητικές πολιτικές:* οι κυβερνήσεις μπορούν να θέσουν εμπόδια εισόδου σε έναν κλάδο απαγορεύοντας με τη θέσπιση ειδικών νόμων την είσοδο νέων επιχειρήσεων.
- *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:

- *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 πίτας.
- *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.
- *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.
- *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.
- *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.

- *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), 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 κερδοφορίας⁶⁶.

⁶⁶Wheelen 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

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ

	ΧΑΜΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ
ΧΑΜΗΛΑ ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ	ΧΑΜΗΛΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΧΑΜΗΛΑ ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΚΙΝΔΥΝΟ
ΥΨΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ ΣΤΑΘΕΡΑ ΚΕΡΔΗ	ΥΨΗΛΑ ΚΕΡΔΗ ΠΟΥ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΚΙΝΔΥΝΟ

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:

- Ύπαρξη 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.
- 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.
- 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:

- *Μέγεθος αγοραστή και βαθμός συγκέντρωσης*: όσο μεγαλύτερος είναι ένας αγοραστής ή όσο αυξάνεται η συγκέντρωση των αγοραστών τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω*: η ύπαρξη δυνατότητας κάθετης ολοκλήρωσης προς τα πίσω ενός αγοραστή, μέσω εξαγοράς κάποιου προμηθευτή συνεπάγεται μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη.
- *Κόστος αντικατάστασης (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.
- *Πληροφόρηση αγοραστή*: όταν ο αγοραστής είναι καλά ενημερωμένος σχετικά με τις διαθέσιμες επιχειρήσεις του κλάδου, τότε μπορεί και διαπραγματεύεται με ευνοϊκότερους όρους για αυτόν.
- *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.

- *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:

- *Ο αριθμός και ο βαθμός συγκέντρωσης των προμηθευτών*: όσο λιγότεροι και όσο πιο συγκεντρωμένοι είναι οι προμηθευτές τόσο αυξάνεται η διαπραγματευτική τους δύναμη.
- *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.
- *Η ύπαρξη διαφοροποίησης*: εάν τα προϊόντα των προμηθευτών είναι διαφοροποιημένα και όχι ομοιογενή η δυνατότητα διαπραγματεύσεων υπέρ τους αυξάνεται περαιτέρω.

- *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.
- *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 έκτη δύναμη

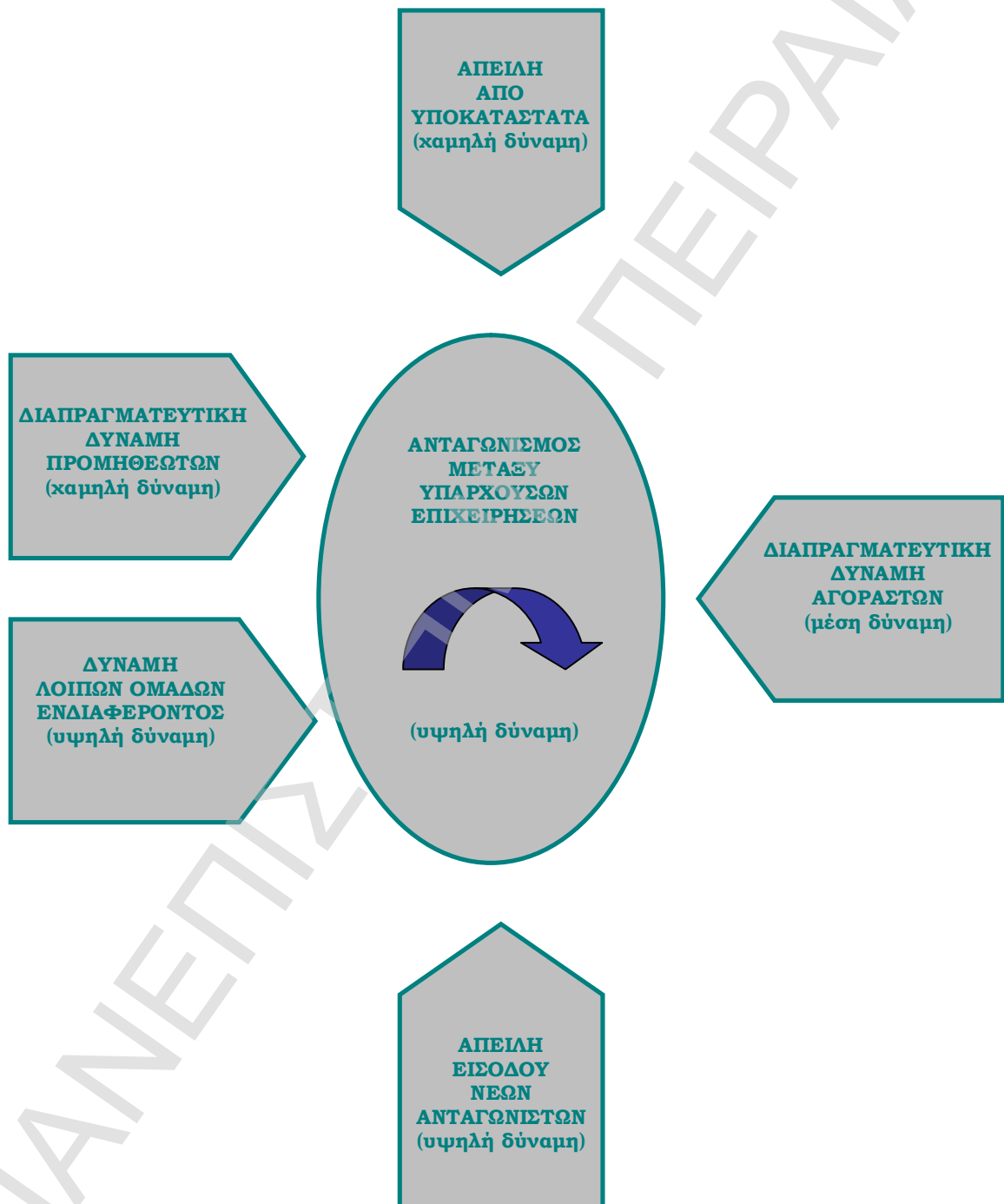
Με το πέρασμα των χρόνων το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του **Porter** ως εργαλείο ανάλυσης ενός κλάδου δέχτηκε κριτικές διαφόρων ειδών. Μεταξύ άλλων κατηγορήθηκε για το ότι οι πέντε αυτές δυνάμεις αγνοούν μία πολύ σημαντική ομάδα ατόμων που επηρεάζει κάθε κλάδο και καθορίζει την ελκυστικότητά του,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

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.4

Το τροποποιημένο υπόδειγμα του Porter



Πηγή: Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελίδα 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 ομάδας⁶⁷.

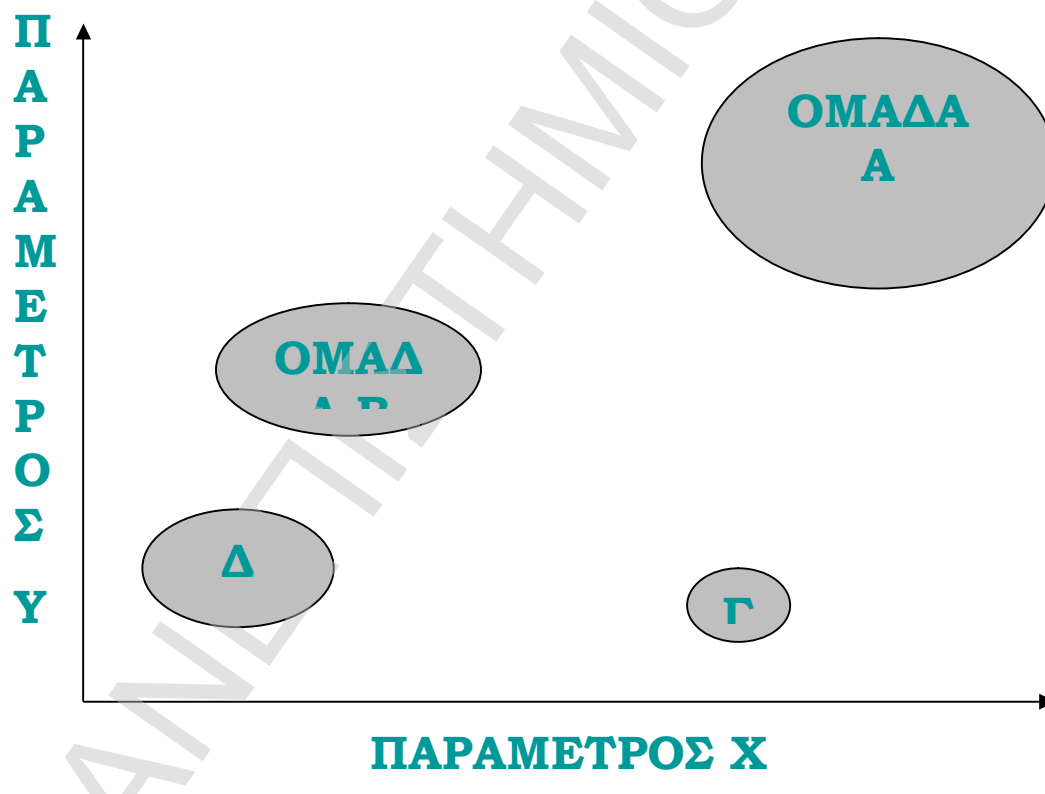
Η ομαδοποίηση γίνεται με κριτήριο τις δύο επιλεγμένες παραμέτρους. Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην ίδια στρατηγική ομάδα έχουν αρκετά κοινά στοιχεία ως προς τις παραμέτρους ενώ οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικές στρατηγικές ομάδες διαφέρουν και ως προς τις παραμέτρους αυτές. Όσο μικρότερες είναι οι διαφορές αυτές μεταξύ των στρατηγικών ομάδων τόσο περισσότερο εντείνεται ο ανταγωνισμός στον κλάδο.

⁶⁷Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4η έκδοση), Αθήνα, σελ. 79-82, 93-99

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.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.5

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 κατηγορίες⁶⁸:

⁶⁸Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4η έκδοση), Αθήνα,σελ.223-228, 229-233*

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):

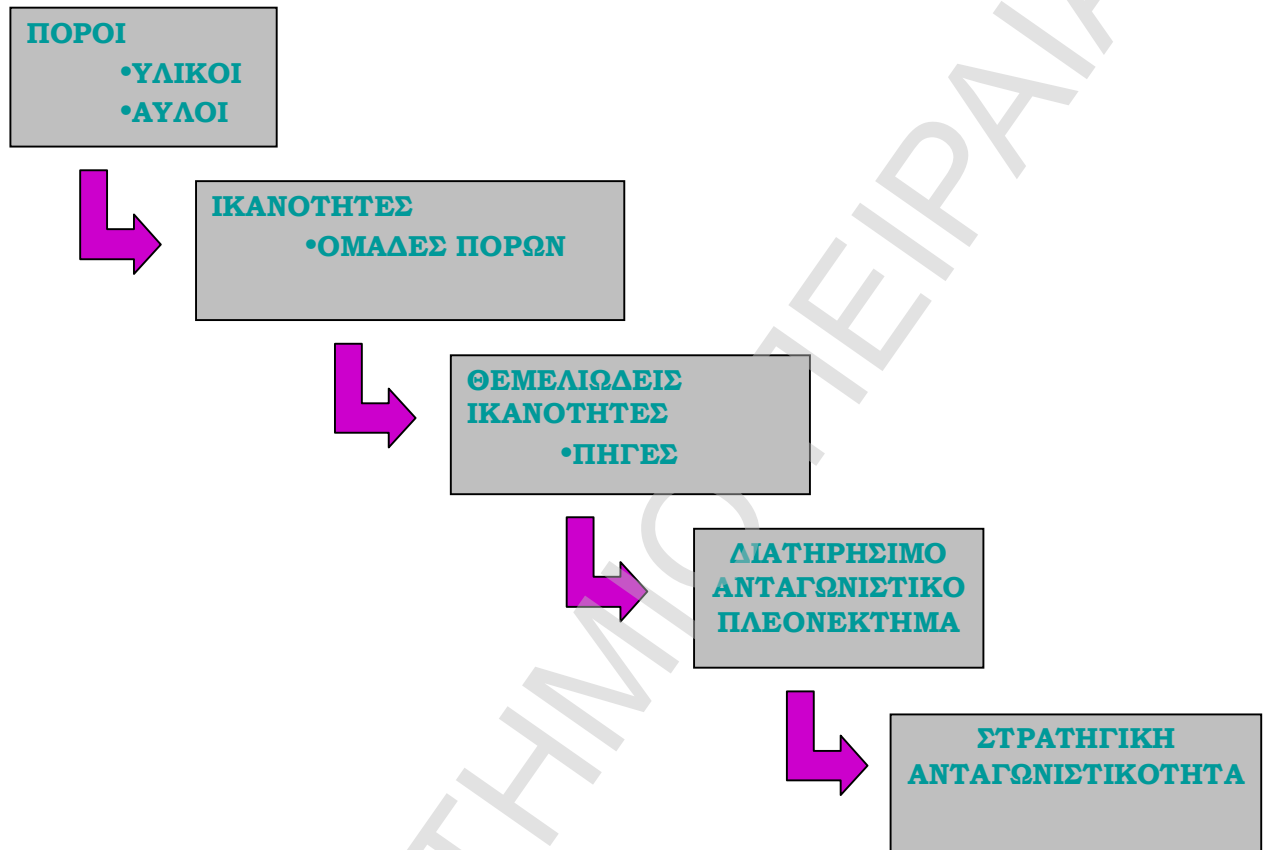
- Τεχνολογικοί πόροι: π.χ. τεχνολογική ικανότητα της επιχείρησης(πατέντες, εμπορικά σήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά), η τεχνογνωσία (**know-how**) κ.τ.λ.
- Πόροι καινοτομίας: π.χ. εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες, ερευνητικές εγκαταστάσεις κ.τ.λ.
- Φήμη (**reputation**): φήμη μεταξύ 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:

Οριακές 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 απεικονίζει αυτήν ακριβώς την πορεία.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.6
Πόροι και ικανότητες



Προσαρμογή από: Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 2002, σελίδα 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 (rarity)**: 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 εξής⁶⁹:

- 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

⁶⁹Σιώμος Ι. Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 113-114, 415-417*

ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, καθώς «μία επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να εκτελέσει τις στρατηγικά σημαντικές λειτουργίες της οικονομικότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της⁷⁰».

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.

⁷⁰Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York, pp. 35-39, 303-314

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. 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 (**Porter 1985**):

- *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 **(Porter 1985)**:

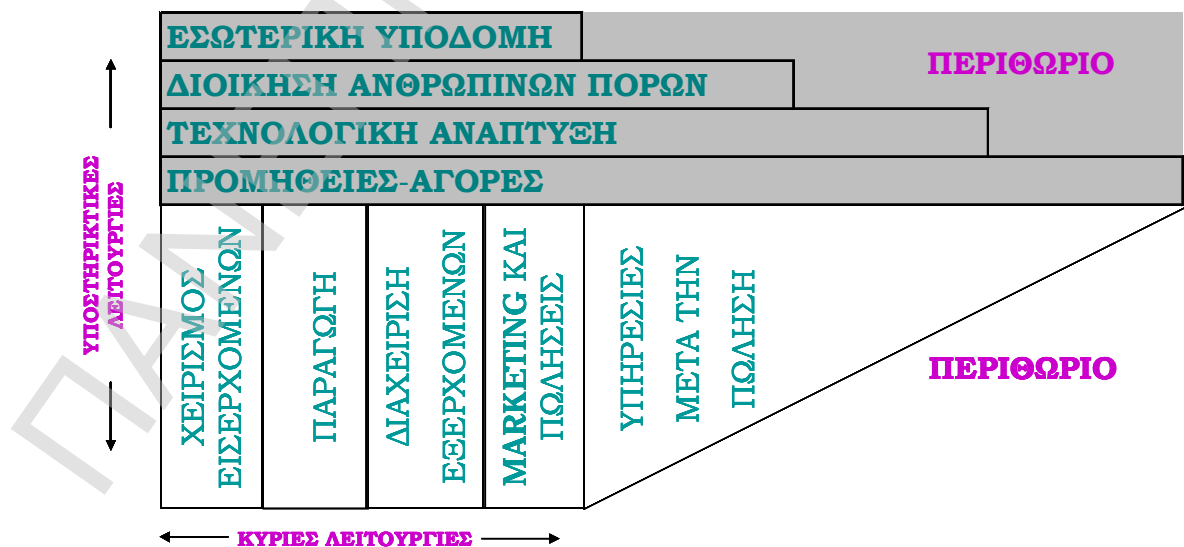
- *Προμήθειες (procurement)*: η λειτουργία αυτή σχετίζεται με τη διαδικασία απόκτησης υλικών που χρησιμοποιούνται σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης και όχι με τα υλικά αυτά καθαυτά. Τέτοια υλικά είναι τα αναλώσιμα, τα μηχανήματα, οι εξοπλισμοί και οι εγκαταστάσεις.
- *Τεχνολογική ανάπτυξη (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.

- *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.
- *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.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.7

ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ



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 παρακάτω πίνακα αναφέρονται κάποια βασικά στοιχεία που μπορεί να αποτελούν δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες ή απειλές μιας επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

ΔΥΝΑΜΕΙΣ STRENGTHS	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ WEAKNESSES	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ OPPORTUNITIES	ΑΠΕΙΛΕΣ THREATS
ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ
ΙΣΧΥΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΓΑΛΗ ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΑΠΑΡΧΑΙΟΜΕΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΓΡΑΜΜΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ
ΙΣΧΥΡΟ ΟΝΟΜΑ-ΕΙΚΟΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΝΕΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ	ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΕ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΙΣΟΤΙΜΙΕΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΟΣΤΗ	ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	ΕΠΑΧΘΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΝΕΕΣ ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ/ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ
ΗΓΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΧΑΜΗΛΗ ΚΕΡΑΟΦΟΡΙΑ	ΑΠΟΣΠΑΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΑΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ Ή/ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ
ΙΣΧΥΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΖΗΤΑ Η ΑΓΟΡΑ	ΕΞΑΓΟΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΟΜΕΝΗ ΑΠΟ ΠΑΤΕΝΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
ΙΣΧΥΡΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	ΠΟΛΥ "ΡΗΧΗ" ΓΡΑΜΜΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ MARKETING		
ΣΤΕΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΥΜΜΑΧΟΥΣ			

Προσαρμογή από: Παπαδάκης Β., «Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», τόμος Α: θεωρία, Αθήνα, εκδόσεις Μπένου, 2002, σελίδα 180gths

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 μιας επιχείρησης καταδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση θα μεταφερθεί από την υφιστάμενη κατάσταση της στην επιθυμητή, με την

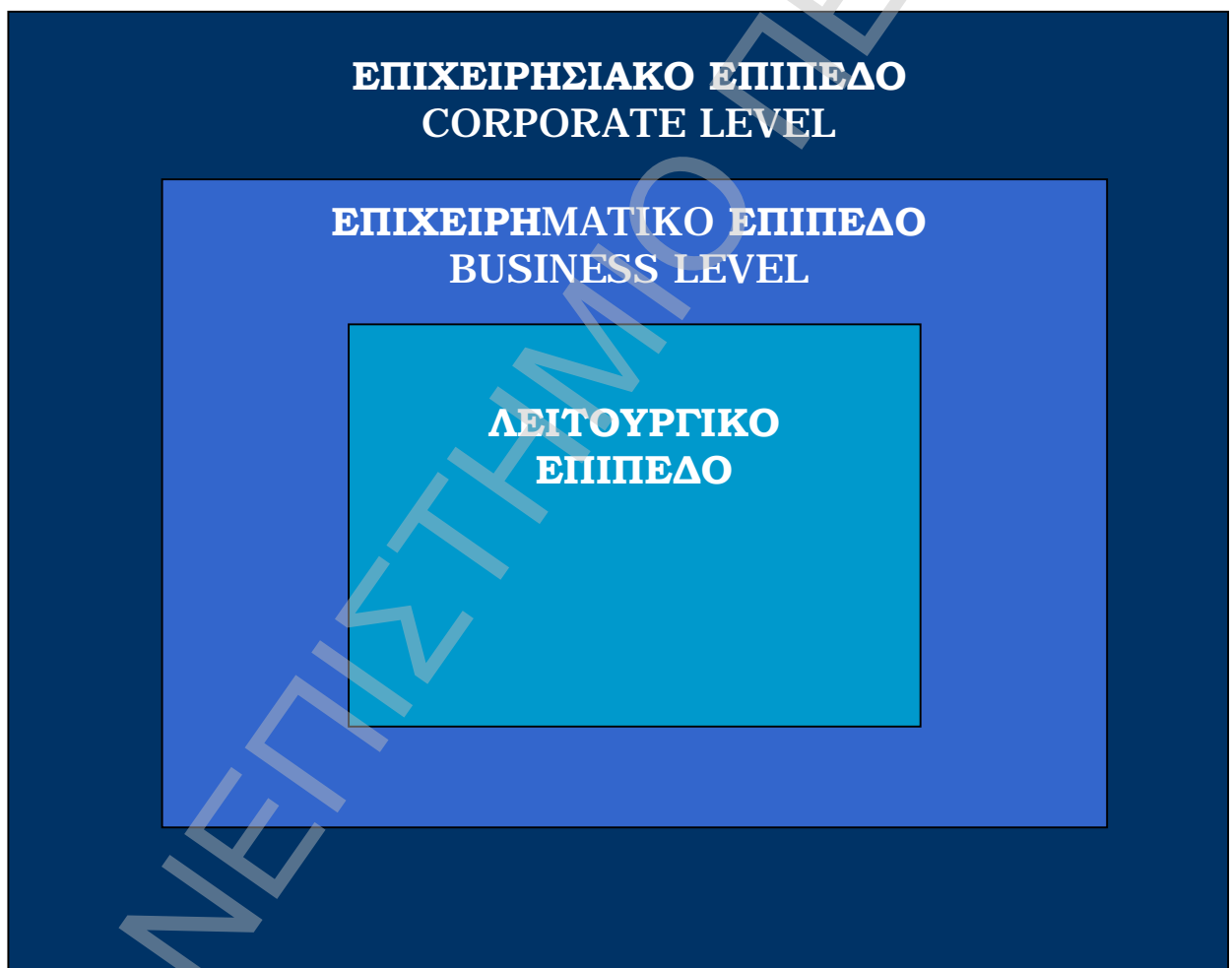
εκπλήρωση της αποστολής της και την επίτευξη των σκοπών της. Ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο αναφέρεται η στρατηγική (Πίνακας 3.4) μπορούμε να διακρίνουμε τριών ειδών στρατηγικές που μπορεί να απασχολούν μία επιχείρηση (Wheelen & Hunger, 2006):

- **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.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5

ΤΑ ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ



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.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΠΑΥΣΗ/ΠΡΟΣΕΧΤΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ	ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ
ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ	ΚΑΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΑΙΧΜΑΛΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
	ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ ΚΕΡΔΩΝ	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ
		ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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, συγκώνευση 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.

3.5.1.2.Στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration)

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.

3.5.1.3.Στρατηγική Διαποίκιλης (Diversification)

Η στρατηγική της διαποίκιλης μπορεί να πάρει τη μορφή της συσχετισμένης (**concentric or related diversification**) ή της ασυσχέτιστης (**conglomerate or unrelated diversification**) διαποίκιλης. Και στις δύο περιπτώσεις η διαποίκιλη μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά, με ίδια ανάπτυξη, είτε εξωτερικά, μέσω εξαγορών και συγχωνεύσεων. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκιλης 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 τη 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 ασυσχέτισης 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 διαποίκιση 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 /προσεκτικών 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 πώση 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 συμμετοχής⁷¹. 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.

⁷¹Finkin F. Eugene, "Structuring a successful turnaround", *Journal of Business Strategy*, Vol. 13, No4, July-August 2002, pp.56-58

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 πώση 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 διοικητεί 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 ζανά. 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 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)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7
Στρατηγικό πλεονέκτημα

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ			
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ			
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΟΙΝΟ-ΣΤΟΧΟΣ	ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΘΕΣΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ	
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΟ	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 λοιπά⁷².

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.

⁷²Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York, pp.303-314

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 διαστάσεις⁷³. 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

⁷³Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York, pp.303-314

/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 αγοράς⁷⁴.

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.

⁷⁴Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York, pp.303-314

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** (βλέπε πίνακα), γνωστή και ως μήτρα προϊόντος – αγοράς⁷⁵. 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

⁷⁵Σιώμος Ι. Γεώργιος, *Στρατηγικό Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα, σελ.533-534, 567, 601-602

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**).

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8
Μήτρα ANSOFF

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ		
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΟΙΝΟ-ΣΤΟΧΟΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
	ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΜΟΝΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΘΕΣΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ
	ΣΥΝΟΛΟ ΑΓΟΡΑΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ
	ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΟ	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ
		ΕΣΤΙΑΣΗ

Προσαρμογή από: Σιώμκος, «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», σελίδα 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:

- Απόφαση επένδυσης (**investment decision**)
- Απόφαση χρηματοδότησης (**financing decision**)

- 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 μέρισμα.

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 ολόένα 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 εργαζομένων⁷⁶.

3.8.ΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ MANATZMENT 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 εξής⁷⁷:

- 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.
- Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών: το γεγονός ότι στις υπηρεσίες η παραγωγή και η κατανάλωσή τους συμπίπτουν

⁷⁶Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Μπένου, 2003, σελ. 26-30

⁷⁷Fitzsimmons A. James & J. Mona, *Service Management: operations, strategy and information technology*, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55

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 συναντάμε τα εξής εμπόδια:

- Χρόνος αναμονής των πελατών. Επιπλέον, λόγω αυτού του χαρακτηριστικού καθίσταται δυσκολότερος ο ποιοτικός έλεγχος των υπηρεσιών, καθώς η παραγωγή τους δεν προϋπάρχει της κατανάλωσης.
- 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.
- 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.

- 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 αρκετές⁷⁸. 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.
- Η αϋλότητα 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.
- 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 παροχείς υπηρεσιών δεν έχουν ένα αλλά διαθέτουν

⁷⁸Thomas R.E. Dan, "Strategy is different in service business", *Harvard Business Review*, No 78411, 1978, pp. 29-36

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 υπηρεσιών⁷⁹.

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 παρέχόταν 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.).

⁷⁹Fitzsimmons A. James & J. Mona, *Service Management: operations, strategy and information technology*, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55

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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 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 (4η 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) **Σιώγκος** Ι. Γεώργιος, **Στρατηγικό Μάρκετινγκ**, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2η 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

Β ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΙΑΤΡΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

4.1.ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΙΑΤΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Ο ιατρικός τουρισμός στην Ελλάδα όπως αναλύθηκε εκτενώς στο Α' μέρος βρίσκεται 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. Από τα μέσα του **2008** σύμφωνα με το νόμο **2072/1992** άρθρο **10** κάποιες εγκαταστάσεις τουρισμού υγείας συμπεριλαμβάνονται στον αναπτυξιακό νόμο και συνεπώς όλες οι επενδύσεις και η δραστηριοποίηση στον τομέα δεν περιορίζονται 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, 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 Κέντρων Τουρισμού Υγείας που δραστηριοποιούνται σήμερα στην Ελλάδα στον τομέα της αιμοκάθαρσης. 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 νέου Κέντρου στον τομέα της αιμοκάθαρσης, 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. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΚΟΠΩΝ ΑΙΜΟΚΑΘΑΡΣΗΣ “REVERSUS”

4.2.1. Παρουσίαση του Reversus

Το **Reversus** είναι ένα σύγχρονο Κέντρο παροχής υπηρεσιών υγείας με εξειδίκευση στον τομέα της αιμοκάθαρσης. Βρίσκεται στο Βόρειο Αιγαίο και συγκεκριμένα στο νησί της Λέσβου. Πρόκειται για μία Ανώνυμη Εταιρεία η οποία θα ξεκινήσει τη λειτουργία της τον Απρίλιο του **2010**. Υπολογίζεται ότι η επένδυση θα φτάσει τα **2.000.000** ευρώ από τα οποία το **45%** θα είναι ίδια

κεφάλαια του ιδρυτή και το υπόλοιπο 55% θα επιδοτηθεί από τον Αναπτυξιακό Νόμο. Υπολογίζεται ότι θα απασχολήσει περίπου 30 άτομα, το 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 και ψυχολογικής υποστήριξης των ασθενών και κάποιοι υπάλληλοι υποδοχής και γραμματειακής υποστήριξης.

Στόχος της είναι να προσφέρει μία ολοκληρωμένη δέσμη ιατρικών υπηρεσιών αιμοκάθαρσης, από υψηλού επιπέδου ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό δίνοντας έμφαση πάντα στις ατομικές ανάγκες του κάθε ασθενή και συνοδού.

Πέρα από όλα τα παραπάνω το **Reversus** αποτελεί το μοναδικό εκπρόσωπο του ιατρικού τουρισμού στο Βόρειο Αιγαίο. 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 την αιμοκάθαρση με τις διακοπές και όχι μόνο. Η στρατηγική που θα ακολουθήσει θα είναι στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Συγκεκριμένα, εστιάζει σε ένα ιδιαίτερο τμήμα της αγοράς (**niche market**) που είναι οι νεφροπαθείς ασθενείς αρχικά του εξωτερικού και στη συνέχεια της Ελλάδος. 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.

4.2.2. Ονομασία και φιλοσοφία της Reversus

Η λέξη “**Reversus**” είναι λατινική και σημαίνει “**αναστρέψιμος**”. Έτσι περνώντας το μήνυμα ότι υπάρχει η δυνατότητα να αναστρέψουμε την ποιότητα ζωής των αιμοκαθαιρουμένων προς το καλύτερο, όπως και του στενού οικογενειακού και φιλικού περιβάλλοντος χρησιμοποιήσαμε αυτή τη

λέξη. Η προσέγγιση της είναι ανθρωποκεντρική, δημιουργώντας ολοκληρωμένα προγράμματα αιμοκάθαρσης και δίνοντας τη δυνατότητα σε αυτή την ομάδα ατόμων να έχει μία φυσιολογική και αξιοπρεπή ποιότητα ζωής. Εφαρμόζοντας αυστηρά επιστημονικές μεθόδους, λαμβάνοντας υπόψη της όλες τις παραμέτρους υγείας και καθημερινής ζωής του επισκέπτη, η **Reversus** προτείνει αποδοτική και αποτελεσματική θεραπεία. Οι προσπάθειες όλων των συνεργατών της χαρακτηρίζονται από ήθος και αυστηρή μεθοδολογία με στόχο οι ασθενείς και οι συνοδοί τους να έχουν τη δυνατότητα να απολαύσουν διακοπές όπως ο καθένας μας.

4.2.3. Προσφορά του Reversus

Στη **Reversus** προτεραιότητά είναι η προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους νεφροπαθείς, με γνώμονα την ασφάλεια και υγεία του επισκέπτη, δημιουργώντας έτσι ευχάριστες συνθήκες παραμονής του. Η πολυδιάστατη, λοιπόν, προσφορά του θα μπορούσε να συνοψιστεί στα εξής (Αγγελάκης, 2001):

- 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.
- Δίνει τη δυνατότητα επαναπατρισμού στους νεφροπαθείς Έλληνες του εξωτερικού, οι οποίοι μέχρι πριν δεν μπορούσαν να επισκεφτούν ποτέ την πατρίδα τους.
- Δίνει τη δυνατότητα σε αλλοδαπούς νεφροπαθείς ασθενείς που επιθυμούν να κάνουν διακοπές στην Ελλάδα να επισκεφτούν την Λέσβο μαζί με τις οικογένειές τους και τους φίλους τους. Αυτό φέρνει

ως φυσικό επακόλουθο την αύξηση του τουρισμού και την εισροή συναλλάγματος.

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

4.2.4.Εγκαταστάσεις-Τοποθεσία

Η **Reversus** στεγάζεται σε ένα υπερούχρονο, πολυτελές και ιδιόκτητο κτίριο στον περιφερειακό δρόμο της πρωτεύουσας του νησιού, της Μυτιλήνης. 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 των **1.000** τ.μ. που είναι χτισμένο σε οικόπεδο **5** στρεμμάτων διαθέτει ισόγειο και έναν όροφο εξ' ολοκλήρου αφιερωμένους στις ιατρικές υπηρεσίες αιμοκάθαρσης και διατροφής που παρέχονται, καθώς και πολλούς βοηθητικούς χώρους, υπόγειο πάρκινγκ και υποδοχή για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ασθενών και συνοδών. Στο Κέντρο μας πέρα από τις ιατρικές υπηρεσίες θα βρείτε καφετέρια, άνετα σαλόνια, βιβλιοθήκη με ποικιλία επιλεγμένων βιβλίων και περιοδικών και το εστιατόριο το οποίο διαθέτει μενού σύμφωνα με την ειδική διατροφή που πρέπει να ακολουθούν οι νεφροπαθείς με βάση τη μεσογειακή κουζίνα. Στον εξωτερικό χώρο οι επισκέπτες θα μπορούν να χαρούν τη βόλτα τους στον εξαιρετικά μεγάλο κήπο και γιατί όχι να πάρουν μέρος σε μαθήματα γιόγκας τα οποία προσφέρει το Κέντρο .

Διαθέτει επίσης δύο ασθενοφόρα για την μεταφορά ντόπιων ασθενών όπως και για τη μεταφορά ασθενών που έρχονται από το εξωτερικό που δεν μπορούν να μετακινηθούν. Πολύ σημαντικό στοιχείο της τοποθεσίας των εγκαταστάσεων της **Reversus** είναι ότι υπάρχει μεγάλη ευκολία πρόσβασης από τον περιφερειακό δρόμο του νησιού και ότι βρίσκεται σε ένα ειδυλλιακό τοπίο. Επιπλέον, απέχει λίγα χιλιόμετρα από το κέντρο της Μυτιλήνης, το

οποίο μάλιστα αποτελεί το λιμάνι του νησιού. Τέλος, πολύ εύκολη και γρήγορη είναι και η πρόσβαση στο Κεντρικό Νοσοκομείο και στον Αερολιμένα του νησιού.

4.2.5. Ιατρικές Υπηρεσίες

Το **Reversus** διαθέτει **20** μηχανήματα αιμοκάθαρσης, αποδυτήρια, εργαστήρια και ένα δωμάτιο ανάνηψης. 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. Όλες οι θέσεις αιμοκάθαρσης διαθέτουν τηλέφωνο, πρόσβαση στο **Internet**, 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 τα δύο ιδιόκτητα ασθενοφόρα. 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, 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 **Reversus** 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 (**Bibag**).
- Τα μηχανήματα αποστειρώνονται μετά από κάθε βάρδια.

Σε ότι αφορά τη δυσλειτουργία της αρτηριοφλεβικής αναστόμωσης ή **fistula (AVF)** που εμφανίζεται συχνά στους ασθενείς αντιμετωπίζεται έγκαιρα και αποτελεσματικά στο άρτια εξοπλισμένο χειρουργείο του Κέντρου.

Το τμήμα διατροφής της **Reversus** προσφέρει τη δυνατότητα στους επισκέπτες της να δημιουργήσουν μαζί με τους ειδικούς διατροφολόγους πάντα με τη σύμφωνη γνώμη του θεράποντα ιατρού εξατομικευμένα διατροφικά προγράμματα, ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τους. *Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η διατροφή των ανθρώπων που πάσχουν από Χρόνια νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου παίζει καταλυτικό ρόλο για τη βιωσιμότητα και την ποιότητα ζωής 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.

4.2.6. Ιατρική Ομάδα

Η **Reversus** διαθέτει μία σειρά από αξιόλογους ιατρικούς και επιστημονικούς συνεργάτες εξαιρετικής κατάρτισης με διεθνείς διακρίσεις και επιδόσεις. Όλοι οι γιατροί του Κέντρου μας είναι διακεκριμένοι επιστήμονες, ο καθένας στον τομέα του, με εμπειρία τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Οι ειδικότητες είναι:

- Νεφρολογία
- Χειρουργική
- Παθολογία

4.2.7.Εξασφάλιση της ποιότητας

Η ποιότητα των ιατρικών υπηρεσιών έχει ως στόχο τη μέγιστη ψυχική ικανοποίηση και βελτίωση της κλινικής εικόνας των ασθενών, για αυτό και αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της **Reversus**. Κι αυτό αποδεικνύεται έμπρακτα καθώς το Κέντρο θα 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 ότι στόχος μας είναι ένα μεγάλο ποσοστό των κρατήσεων να 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. Για να εξασφαλίσουμε τα παραπάνω επενδύσαμε σε μια εξαιρετικά υψηλού επιπέδου ιατρική ομάδα. Ιδιαίτερα, οι επιστημονικά υπεύθυνοι νεφρολόγοι 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 πετυχαίνοντάς με το υψηλό επίπεδο εξοπλισμού και την εξειδίκευση του επιστημονικού προσωπικού. 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 **Reversus** να βελτιώνει τις υπηρεσίες της και να αντιμετωπίσει την περίπτωση ύπαρξης δυσαρεστημένων πελατών.

4.2.8. Κοινωνική Υπευθυνότητα

Η **Reversus** με κάποιες χορηγίες αποδεικνύει ότι πρόκειται για μία κοινωνικά ευαίσθητη εταιρεία και στέλνει το μήνυμα ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν δικαίωμα να ζήσουν μια φυσιολογική ζωή.

Πρώτα από όλα, η **Reversus** θέλοντας να στηρίξει το όραμα του Συλλόγου «ΧΑΜΟΓΕΛΟ ΤΟΥ ΠΑΙΔΙΟΥ», θα δώσει τη δυνατότητα σε παιδιά κάτω των **10** ετών που πάσχουν από Χρόνια νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου να κάνουν διακοπές **15** ημερών εντελώς δωρεάν στο νησί της Μυτιλήνης. Επίσης σε συνεννόηση με τους τοπικούς πολιτιστικούς συλλόγους και φορείς του νησιού θα προσφέρει τα ασθενοφόρα της για τη μεταφορά έκτακτων περιστατικών στο Νοσοκομείο της Μυτιλήνης.

4.2.9. Τουριστικές υπηρεσίες

Η **Reversus** προωθεί προγράμματα ιατρικού τουρισμού σε συνεργασία με ξενοδοχεία της Αθήνας και της Μυτιλήνης, 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 την αιμοκάθαρση να μπορούν να απολαύσουν τις ομορφιές της χώρας μας.

Για την προώθηση του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα και ειδικότερα για την προσέλκυση περισσότερων ξένων επισκεπτών στη **Reversus**, το Κέντρο θα

προχωρήσει στην έναρξη στρατηγικής συνεργασίας με τον διεθνούς φήμης ταξιδιωτικό οργανισμό **TUI Hellas**. Στόχος της **Reversus** είναι να φιλοξενήσει περίπου **300** επισκέπτες τον πρώτο χρόνο λειτουργίας της από χώρες του εξωτερικού. Φυσικά, αυτό το νούμερο είναι πολύ μικρό συγκρινόμενο με τα μεγέθη που προσελκύνονται 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.

4.2.10. Τουριστικές υπηρεσίες της Reversus εκτός TUI

Οι επισκέπτες της **Reversus** από το εξωτερικό θα 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 επίσημο συνεργάτη του Κέντρου Αιμοκάθαρσης. Η δεύτερη είναι να επικοινωνήσουν απευθείας με τη **Reversus** και να κανονίσουν με το επιτελείο της την επίσκεψή τους στο Κέντρο. Στη δεύτερη περίπτωση, η Μονάδα μας αναλαμβάνει να τους προσφέρει εξατομικευμένα προγράμματα που περιλαμβάνουν μεταφορές από και προς το αεροδρόμιο, μεταφορές από το ξενοδοχείο προς τη Μονάδα και αντίστροφα, ιατρικές Υπηρεσίες αιμοκάθαρσης και χειρουργικής. Σε ό,τι αφορά το κομμάτι της διαμονής ο ρόλος της **Reversus** 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 για κάποιες ημέρες και μετά να μεταβούν το νησί της Μυτιλήνης, προτείνονται τα εξής ξενοδοχεία:

Το **Hilton Athens**, ξενοδοχείο της γνωστής παγκόσμιας αλυσίδας το οποίο βρίσκεται στη Λεωφόρο Βασιλίσσης Σοφίας **46** και προσφέρει ένα μοντέρνο και πολυτελές περιβάλλον στην καρδιά της πόλης.

Το **Park Hotel**, 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.

Το **Μεγάλη Βρετανία**, 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.

Το **President Hotel**, 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.

Τέλος, τα ξενοδοχεία της αλυσίδας **GrecoTel** που απευθύνονται κυρίως στους επισκέπτες 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** ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες.

Οι επισκέπτες που θα επισκεφτούν το Κέντρο μας απευθείας έχουν τη δυνατότητα επιλογής ξενοδοχείου στο νησί της Μυτιλήνης από τα παρακάτω :

Ξενοδοχείο **PORTO LESVOS I** και **PORTO LESVOS II** διαθέτουν όλες τις σύγχρονες ανέσεις και υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για μια σωστή διαμονή. Παράλληλα η αρχιτεκτονική και η διακόσμηση των κτιρίων, διατηρούν το ύφος και το χρώμα της λεσβιακής παράδοσης και τεχνικής. Η πολυτέλεια, η άψογη εξυπηρέτηση και η πολυετής πείρα των ιδιοκτητών σας προσφέρεται απλόχερα.

Συγκρότημα κατοικιών **KALONI BAY LUXURY APARTMENTS** βρίσκεται σε μια ιδανική τοποθεσία με υπέροχη και αρμονική θέα στον κόλπο της Καλλονής, είναι ιδανικό για οικογενειακές διακοπές, χτισμένο αρμονικά ώστε να ταιριάζει και να συμπληρώνει τον περιβάλλοντα χώρο, περιτριγυρισμένο με έναν υπέροχο κήπο.

Το ξενοδοχείο **LESVOS INN**, το πολυτελέστατο **resort**, έχει χτιστεί στη μία και μόνη με χρυσή άμμο ακρογιαλιά της Μυτιλήνης, στην παραλία των Πύργων Θερμής και συνδυάζει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για αξέχαστες διακοπές. Απέχει δέκα λεπτά από την πόλη (λιμάνι) της Μυτιλήνης και δεκαπέντε λεπτά από το αεροδρόμιο.

Το ξενοδοχείο **ΑΙΟΛΙΚΗ ΓΗ** είναι ένα **boutique** ξενοδοχείο **4** αστέρων στην Σκάλα Καλλονής, σε απόσταση **500** μ. από την θάλασσα, είναι το μοναδικό ξενοδοχείο **boutique** του νησιού και αποτελεί ένα τέλειο αμάλγαμα σύγχρονης πολυτέλειας με ένα μίγμα τοπικού χρώματος και τεχνης. Αυτό το μοναδικό ξενοδοχείο με θέα τον κόλπο της Καλλονής είναι σχεδιασμένο να προσφέρει στους επισκέπτες του μια μοναδική, φιλική ατμόσφαιρα προσεγγιζόμενων υπηρεσιών και καλλιτεχνικού γούστου.

Το συγκρότημα **NEA KIDONIA LUXURY RESORT** είναι ένα συγκρότημα νέων επιπλωμένων κατοικιών στην Ανατολικότερη πλευρά του Αιγαίου, εκεί που η Ανατολή του ήλιου γίνεται νωρίτερα από άλλους τόπους. Ένα καταφύγιο με κατοχυρωμένη ησυχία, γαληνή και θέα στο ατελείωτο γαλάζιο του Αιγαίου. Απέχει **20** χλμ από τη Μυτιλήνη, που είναι η πρωτεύουσα της Λέσβου όπου βρίσκεται το λιμάνι και **27** χλμ από το αεροδρόμιο. Το συγκρότημα αποτελείται από μικρές πετρόχτιστες κατοικίες που υποκλίνονται στην παραδοσιακή αρχιτεκτονική και εναρμονίζονται απόλυτα στο φυσικό περιβάλλον. Όλες οι προτάσεις διαμονής εξασφαλίζουν τις ανέσεις ενός φιλόξενου χώρου, όπως η δροσιά μιας εντυπωσιακής πισίνας με άνετες ξαπλώστρες και ο όμορφα διαμορφωμένος χώρος χαλάρωσης.

4.2.11. Η στρατηγική συνεργασία με την TUI Hellas

Όπως αναφέρθηκε, ο άλλος δρόμος που μπορούν να ακολουθήσουν οι επισκέπτες της **Reversus** από το εξωτερικό είναι μέσω της **TUI Hellas**. Η συνεργασία της **Reversus** 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 **Reversus** προσφέρει υπηρεσίες υγείας που αφορούν την αιμοκάθαρση και ότι έχει άμεση σχέση με αυτό. 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 Ελλάδα,.

4.2.12. Κοινό – στόχος των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού

Το κοινό – στόχος της είναι **Reversus** όλοι οι κάτοικοι του εξωτερικού που επιθυμούν να συνδυάσουν υπηρεσίες αιμοκάθαρσης που προσφέρει το Κέντρο με διαμονή, ανάρρωση και ξεκούραση σε επιλεγμένες ξενοδοχειακές μονάδες, στην Αθήνα και στη Μυτιλήνη . 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 Αθήνας, του Β.Αιγαίου και της Περιφέρειας. Αξίζει να αναφερθεί ότι στα πλαίσια της παροχής ασφαλών υπηρεσιών για να αποτελέσει κάποιος πελάτη της **Reversus** περνάει από αυστηρούς ελέγχους από την ιατρική

ομάδα ώστε να βεβαιωθεί η καταλληλότητα του ασθενή να μπορέσει να μετακινηθεί αρχικά και έπειτα να μπορέσει να ακολουθήσει το πρόγραμμα των συνεδρειών αιμοκάθαρσης.

Πιο συγκεκριμένα, πριν την έναρξη των οποιοδήποτε ιατρικών υπηρεσιών οι υποψήφιοι ασθενείς στέλνουν ηλεκτρονικά τον ιατρικό τους φάκελο στον υπεύθυνο γιατρό-παθολόγο και εξετάζεται εάν είναι υγιείς για να προβούν αρχικά σε μετακίνηση, εάν είναι αυτή η κατάλληλη στιγμή, η κατάλληλη ηλικία και εάν υπάρχει περίπτωση να επιβαρυνθούν από τις μετακινήσεις. Μόνο όσοι κριθούν απολύτως κατάλληλοι ταξιδεύουν για την Ελλάδα. Υπολογίζεται ότι περίπου το 15-20% των υποψήφιων ασθενών απορρίπτονται στους αρχικούς ελέγχους.

4.2.13. Προώθηση και δημοσιότητα των προγραμμάτων ιατρικού τουρισμού της Reversus

Καθώς πρόκειται για μία εξαιρετικά εξειδικευμένη υπηρεσία η **Reversus** 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 ή διακοπές και αιμοκάθαρση) και επιπλέον, έχει κατασκευάσει μία ιστοσελίδα με τίτλο **Medical Tourism in Greece (meditourism.gr)** που είναι στην αγγλική γλώσσα και έχει ως αποκλειστικό της στόχο την προβολή των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού της **Reversus** στους ενδιαφερόμενους επισκέπτες από το εξωτερικό. Πιο συγκεκριμένα, η ιστοσελίδα αυτή περιλαμβάνει πληροφορίες για την μονάδα, το κόστος, την Αθήνα και την Μυτιλήνη ως προορισμό, την αιμοκάθαρση, την ιατρική ομάδα της **Reversus**, 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 **Reversus** επιτελείται μέσω των δελτίων τύπων και των άρθρων που θα δημοσιευτούν σε έγκυρες εφημερίδες και περιοδικά του διεθνούς και του ελληνικού τύπου.

4.2.14. Πλεονεκτήματα για τους επισκέπτες της Reversus

Σύμφωνα με όλα όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω, είναι εμφανές ότι οι επισκέπτες της **Reversus** 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 συνεδρείες αιμοκάθαρσης και οι μικροεπεμβάσεις 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 **Reversus**.

Ειδικότερα οι επισκέπτες της **Reversus** που έρχονται από το εξωτερικό αποκομίζουν πέρα από όλα τα παραπάνω και τα εξής επιπρόσθετα οφέλη:

- Την ευκαιρία να απολαύσουν το εξαιρετικό ελληνικό κλίμα, κάτω από τον ήλιο και δίπλα στη θάλασσα.
- Τη διαμονή σε ένα νησί, όπως η Μυτιλήνη, που προσφέρει υψηλού επιπέδου ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και λοιπές υποδομές αλλά και

πλούσια ιστορικά, πολιτιστικά και θρησκευτικά 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.

4.2.15. Όραμα και στόχοι της Reversus για το μέλλον

Η **Reversus** πορεύεται με όραμά της, το εξής: *«Να μπορεί ο κάθε άνθρωπος που πάσχει από Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου στην Ελλάδα και στον υπόλοιπο κόσμο, να έχει μια ποιοτική και φυσιολογική ζωή με γνώμονα πάντα την ασφάλειά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών».*

Οι στόχοι της **Reversus** για το μέλλον είναι σίγουρα πολλοί. Οι σημαντικότεροι θα μπορούσαν να συνοψιστούν στους εξής:

- Να παραμείνει ένα από τα κορυφαία κέντρα αιμοκάθαρσης στον κόσμο.
- Να διατηρήσει και να αυξήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών της σε όρους ποιότητας και ασφάλειας των ασθενών.
- Να εξαπλώσει το δίκτυο των συνεργασιών της με άλλες μονάδες του εξωτερικού τόσο σε άλλες χώρες της Ευρώπης όσο και σε χώρες εκτός Ευρώπης και κυρίως τις Η.Π.Α.
- Να μετατραπεί σε δημοφιλή κέντρο ιατρικού τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο προσελκύοντας μεγαλύτερο αριθμό ξένων ασθενών ετησίως.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΥΓΕΙΑΣ

Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» στην Κρήτη

Παρουσίαση

Το «ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ» ιδρύθηκε το Μάρτιο του 2000 από ιατρό νεφρολόγο και είναι το πρώτο 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 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.

Τοποθεσία

Το «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» βρίσκεται στην περιοχή Καλέσσα στα παράλια 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.

Εγκαταστάσεις

Οι εγκαταστάσεις του «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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.

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 (**Bibag**).
- Τα μηχανήματα αποστειρώνονται μετά από κάθε βάρδια.

Τουριστικές υπηρεσίες

Το «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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 **Grecootel**. 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 «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ». 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.

Ποιότητα υπηρεσιών

Στο «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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.

Ανταγωνισμός

Λόγω του ότι το «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» είναι το πρώτο Κέντρο Αιμοκάθαρσης και Διακοπών σε ολόκληρη την Ελλάδα, ο ανταγωνισμός που έχει να αντιμετωπίσει προέρχεται από παρόμοια κέντρα του εξωτερικού και κάποια καινούργια του εσωτερικού τα οποία βρίσκονται σε νηπιακό στάδιο λειτουργίας. Συγκεκριμένα, οι άνθρωποι του «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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.

Στατιστικά στοιχεία

Κλείνοντας την παρουσίαση του «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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 «ΜΕΣΣΟΓΕΙΟΣ» 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 ασθενής ταξιδεύει κατά μέσο όρο με **2,2** άτομα και πραγματοποιεί **11** διανυκτερεύσεις, μπορεί να πει ότι έχει συμβάλλει 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.

Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης «SPECIMED» στην Λουτράκι

Παρουσίαση

Το κέντρο αιμοκάθαρσης **SPECIMED** δημιουργήθηκε από ανθρώπους με γνώση και ευαισθησία έχοντας ως αποκλειστικό σκοπό να προσφέρει στους νεφροπαθείς συνανθρώπους μας την ευκαιρία να απολαύσουν το αυτονόητο δικαίωμα που έχουμε όλοι μας: ξέγνοιαστες, ποιοτικές και ασφαλείς διακοπές σε έναν ιστορικό και κοσμοπολίτικο προορισμό, την πόλη του Λουτρακίου. Το κέντρο αιμοκάθαρσης **SPECIMED** είναι μέλος του ομίλου **MEDISPES**. Η **MEDISPES** ιδρύθηκε το **1986** και από τότε έχει δραστηριοποιηθεί στην αποκλειστική αντιπροσώπευση των παγκοσμίως μεγαλύτερων οίκων στο χώρο των ιατρικών υλικών και μηχανημάτων. Ο όμιλος **MEDISPES** έχει παρουσιάσει ένα συνεχόμενο ρυθμό ανάπτυξης πωλήσεων και παραγωγικής δραστηριότητας, ο οποίος την έχει εδραιώσει ως ηγέτη στον ευρύτερο ιατροφαρμακευτικό κλάδο της Ελλάδας . Το νεφρολογικό τμήμα της **MEDISPES** σε συνεργασία με τη **FRESENIUS MEDICAL CARE** παράγει αρτηριοφλεβικές γραμμές αιμοκάθαρσης, διανέμει αναλώσιμα υλικά αιμοκάθαρσης και διαθέτει κέντρα αιμοκάθαρσης στην Ελλάδα και Ρουμανία.

Στα πλαίσια της αναπτυξιακής πορείας της η **MEDISPES** παράγει στις ιδιόκτητες εγκαταστάσεις της εκτάσεως **20.000m²** στη βιομηχανική περιοχή της Λάρισας, ιατρικά υλικά και αναλώσιμα. Το εύρος παραγωγής της **MEDISPES** είναι:

- § Αρτηριοφλεβικές γραμμές αιμοκάθαρσης
- § Καθετήρες διαφόρων τύπων
- § Προϊόντα επεμβατικής καρδιολογίας
- § Προϊόντα διαχείρισης υγρών

Προσφορά της «SPECIMED»

Η κινητήριος δύναμη της **SPECIMED** είναι η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών αιμοκάθαρσης και ικανοποίηση των αναγκών του ασθενούς. Γι' αυτό η **SPECIMED** εξυπηρετεί τους νεφροπαθείς με τη μέγιστη υπευθυνότητα και σοβαρότητα.

Οι ασθενείς της **SPECIMED** έχουν τη δυνατότητα να διαλέξουν ανάμεσα σε κρεβάτι και πολυθρόνα για την αιμοκάθαρση τους. Κάθε θέση αιμοκάθαρσης είναι εξοπλισμένη με ατομικό τηλέφωνο για να διευκολυνθεί η επικοινωνία κάθε ασθενούς και ακουστικά για να διευκολυνθεί η παρακολούθηση τηλεόρασης. Ακόμα, κάθε θέση είναι εφοδιασμένη με ηλεκτρική παροχή έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η τοποθέτηση οποιασδήποτε ηλεκτρονικής συσκευής.

Το γραμματειακό προσωπικό της **SPECIMED** είναι στη διάθεση κάθε ασθενούς για να στείλει ή να λάβει **fax** και **e-mail** με απόλυτη εξεμύθεια. Οι ασθενείς της **SPECIMED** μπορούν να εκμεταλλευθούν τον χρόνο τους κατά την αιμοκάθαρση είτε για χαλάρωση είτε για να διεκπεραιώσουν τις επαγγελματικές υποχρεώσεις τους. Για περισσότερες διευκρινήσεις σχετικά με τα δικαιολογητικά που χρειάζεστε από το ταμείο σας μπορείτε να απευθυνθείτε στη γραμματεία του κέντρου.

*“Στη **SPECIMED** πιστεύουμε ότι οι νεφροπαθείς πρέπει να συνεχίσουν τους κανονικούς ρυθμούς της ζωής τους, και προσπαθούμε καθημερινά πολύ σκληρά για να το πετύχουμε”*

Εγκαταστάσεις-Τοποθεσία

Το κέντρο αιμοκάθαρσης **SPECIMED** βρίσκεται στην πόλη του Λουτρακίου, ένα θαυμάσιο και διάσημο καλοκαιρινό θέρετρο, και απέχει μόλις 4 χιλιόμετρα από το κέντρο της πόλης. Στεγάζεται σε ένα συγκρότημα συνολικής έκτασης **4500m²** με πανοραμική θέα στον Κορινθιακό κόλπο, ένα καταπράσινο και ανθισμένο κήπο και ιδιόκτητες θέσεις παρκαρίσματος. Στην άνετη αίθουσα αναμονής της **SPECIMED** οι επισκέπτες και οι συγγενείς των ασθενών μπορούν να περάσουν το χρόνο τους είτε ακούγοντας μουσική είτε βλέποντας τηλεόραση, ενώ το **BAR** της **SPECIMED** μπορεί να σερβίρει άριστης ποιότητας φαγητά, καφέδες και αναψυκτικά.

Ιατρικές υπηρεσίες

Το κέντρο αιμοκάθαρσης **SPECIMED** δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην ασφάλεια των ασθενών και παίρνει όλα τα απαραίτητα μέτρα γι' αυτό:

- § Διαθέτει κεντρική παροχή οξυγόνου διανεμημένη σε κάθε θέση αιμοκάθαρσης
- § Διαθέτει γεννήτρια σε περίπτωση διακοπής ρεύματος.
- § Εξυπηρετεί ασθενείς θετικούς σε ηπατίτιδα Β σε ξεχωριστή αίθουσα με διαφορετικά μηχανήματα και ασθενείς θετικούς στην ηπατίτιδα C σε αποκλειστικής χρήσης για ηπατίτιδα C μηχανήματα.
- § Διαθέτει πλήρως εξοπλισμένη αίθουσα έκτακτης ανάγκης και ιδιωτικό ασθενοφόρο διαθέσιμο όλη την ημέρα.
- § Η **SPECIMED** δεν μπορεί να εξυπηρετήσει ασθενείς θετικούς σε **HIV**

Οι νεφρολόγοι της **SPECIMED** βρίσκονται στο πλευρό των ασθενών κατά την διάρκεια κάθε βάρδιας και παραμένουν στη διάθεση κάθε ασθενούς

όλο το **24**ωρο είτε για μία απλή συμβουλή είτε για την αντιμετώπιση ενός έκτακτου περιστατικού. Το νοσηλευτικό προσωπικό της μονάδας είναι ευγενικό και τηρεί πλήρως επαγγελματική στάση. Επιλέχθηκε με βάση αυστηρά κριτήρια και διαθέτει μακρόχρονη εμπειρία στην αιμοκάθαρση. Επιπλέον, όλο το νοσηλευτικό προσωπικό της **SPECIMED** παρακολουθεί θεωρητικά και πρακτικά σεμινάρια τα οποία διοργανώνει η μονάδα.

Η διοίκηση της **SPECIMED** αντιμετωπίζει με αυστηρότητα και σοβαρότητα τα θέματα της ασφάλειας και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους ασθενείς:

- § Κατά τη διάρκεια της αιμοκάθαρσης οι ασθενείς μπορούν να επιλέξουν ένα θρεπτικό και ελαφρύ σνακ και ένα ρόφημα δωρεάν. Μπορούν επίσης να παραγγείλουν οτιδήποτε άλλο θελήσουν από το **BAR** της μονάδας.
- § Αυστηροί ποιοτικοί έλεγχοι σε κάθε λειτουργία όλων των τμημάτων της μονάδας.
- § Υψηλά επίπεδα καθαριότητας και απολύμανσης.

Το κέντρο αιμοκάθαρσης **SPECIMED** εξασφαλίζει ιατρικές υπηρεσίες κορυφαίου επιπέδου χρησιμοποιώντας **25** μηχανήματα αιμοκάθαρσης **FRESENIUS 4008B** και **4008S**.

§ Επεξεργασία νερού με σύστημα αντίστροφης όσμωσης

§ **Low flux** και **high flux** φίλτρα αιμοκάθαρσης πολυσουλφόνης

§ Διτανθρακικά διαλύματα αιμοκάθαρσης

§ Αποστείρωση των μηχανημάτων μετά από κάθε βάρδια

Τουριστικές υπηρεσίες

Η **SPECIMED** προσφέρει ξεχωριστές υπηρεσίες που το κάνουν να διαφοροποιείται από τους άλλους:

- § Η **SPECIMED** οργανώνει τη μεταφορά των ασθενών και των συγγενών τους από και προς το αεροδρόμιο εάν ζητηθεί.
- § Εξασφαλίζει τη διαμονή των ασθενών στο Λουτράκι καθώς έχει συνάψει συνεργασίες με την πλειονότητα των ξενοδοχείων της πόλης.
- § Διοργανώνει εκδρομές στην περιοχή του Λουτρακίου και της ευρύτερης Πελοποννήσου.
- § Παραμένει δίπλα στους ασθενείς και στις οικογένειες τους για όλη τη διάρκεια της παραμονής τους στο Λουτράκι.

Η **SPECIMED** ιδρύθηκε από ανθρώπους που γνωρίζουν τις πραγματικές ανάγκες του νεφροπαθή και σε συνδυασμό με τις μοντέρνες και πολυτελείς εγκαταστάσεις της οι ασθενείς και οι οικογένειες τους μπορούν να απολαύσουν τη φροντίδα που τους αξίζει.

Κέντρο Διακοπών Αιμοκάθαρσης «HELIONEPHRO» στη Ρόδο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Στην Ελλάδα, σε ένα ειδυλλιακό περιβάλλον για τις διακοπές, το κέντρο αιμοκάθαρσης **Helionephro** σας ανοίγει τις πόρτες του. Τοποθετημένο στη Ρόδο, στις όχθες του Αιγαίου Πελάγους, το κέντρο με την μοντέρνα υποδομή, προσαρμοσμένο στις ανάγκες σας, σας υποδέχεται όλες τις μέρες του χρόνου. Γνωστό με το όνομα νησί του ήλιου, η Ρόδος είναι ιδανικά τοποθετημένη ανάμεσα στην Ανατολή και στη Δύση. Αυτή η γεωγραφική της θέση, την έκανε έναν ονειρικό τόπο όπου οι ακτίνες του ήλιου την χαϊδεύουν **300** ημέρες το χρόνο. Για να ζήσετε λοιπόν τις διακοπές σας με απόλυτη ελευθερία διαλέξτε το κέντρο.

ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Όταν κάνουμε αιμοκάθαρση, είναι σημαντικό να συντηρούμε τις δυνάμεις μας και να επωφελούμαστε την κάθε ευκαιρία για ανάπαυση.

Κι όμως, οι καθημερινές ανάγκες για φροντίδα δυσκολεύουν την πραγματοποίηση των διακοπών κατά την διάρκεια των οποίων η παραμονή μας γίνεται πολύπλοκη. Γι' αυτό το λόγο υπάρχουν κέντρα όπως το **Helionephro** που επιτρέπουν στους ασθενείς να απολαύσουν μέσα σε απόλυτη ηρεμία τις διακοπές που τους αξίζουν.

Στις εξολοκλήρου καινούργιες και σύγχρονες υποδομές του κέντρου σας προσφέρουν μια εξυπηρέτηση άψογης ποιότητας και φροντίδες απολύτως προσαρμοσμένες στους αιμοκαθαριζόμενους.

Οι αντικειμενικοί στόχοι του κέντρου αιμοκάθαρσης **Helionephro** είναι:

1. Να κάνουν τα πάντα για να αισθάνεται απολύτως ασφαλής ο ασθενής
2. Να δημιουργούν τις συνθήκες ώστε να ξαναβρεί ο ασθενής γρήγορα τις συνήθειες του
3. Να προτείνουν μια φροντίδα ισοδύναμη ή ανώτερη από αυτή που γνωρίζετε στα συνηθισμένα κέντρα αιμοκάθαρσης

ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Στο κέντρο **Helionephro** προσφέρουν τα εξής:

- Πληθώρα φροντίδων σε όσους έχουν νεφρική ανεπάρκεια
- Σύγχρονη και υψηλής τεχνολογίας υλικοτεχνική υποδομή
- Εξοπλισμό άψογης επίδοσης
- Ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό πάντα διαθέσιμο γεμάτο φροντίδα, έμπειρο το οποίο δέχεται σύγχρονη και υψηλού επιπέδου επιμόρφωση, πολλές φορές κάθε χρόνο
- Αποστείρωση ιατρικών εργαλείων έπειτα από κάθε συνεδρία
- Ιατρός νεφρολόγος παρών σε κάθε συνεδρία
- Ιατρός νεφρολόγος είναι διαθέσιμος **24**ώρες το **24**ώρο για κάθε πρόβλημα, από μια απλή συμβολή μέχρι την κάθε περίπτωση ανάγκης. Όπου για το σκοπό αυτό υπάρχει μια ειδικά διαμορφωμένη αίθουσα αντιμετώπισης τέτοιων καταστάσεων
- Το κέντρο θέσπισε συμφωνία με το Γενικό Νοσοκομείο Ρόδου για την εισαγωγή οποιουδήποτε επείγοντος περιστατικού. Η μεταφορά στο Νοσοκομείο γίνεται ταχύτατα χάρη στο ασθενοφόρο όχημα που διαθέτει το κέντρο μας

- Οι νοσοκόμες είναι πολύγλωσσες, έμπειρες και με πολλά χρόνια εξάσκηση στην αιμοδιύληση
- Οι ομάδες των νοσηλευτών αποτελούνται από μια επιβλέπων προϊσταμένη και μια νοσοκόμα για κάθε 4 ασθενείς
- Οι ασθενείς που φέρνουν ηπατίτιδα **B** ή **C** αναλαμβάνονται σε ξεχωριστό χώρο, τη λεγόμενη «κίτρινη μονάδα»
- Οι ασθενείς **HIV** θετικοί είναι δεκτοί από το κέντρο μας
- Οι ασθενείς με περιτοναϊκή διάλυση έχουν διαθέσιμο τον ανάλογο ιατρικό εξοπλισμό στο δωμάτιο του ξενοδοχείου τους
- Όλα τα ιατρικά προβλήματα που σχετίζονται άμεσα με την αιμοκάθαρση αναλαμβάνονται από ειδικούς ιατρούς του κέντρου μας
- Οι χρησιμοποιούμενες συσκευές αιμοκάθαρσης είναι τελευταίας τεχνολογίας
- Χρησιμοποιούνται φίλτρα αιμοκάθαρσης πολυσουλφόνης **low** και **high flux**.
- Η επεξεργασία νερού βασίζεται στην αρχή της διπλής αντίστροφης όσμωσης

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ

Το Κέντρο απλώνεται σε τρία επίπεδα εξολοκλήρου κλιματιζόμενα, συνολικής επιφάνειας **900μ²**

- Η κυκλοφορία εξασφαλίζεται με το ασανσέρ, όπου ο κάθε όροφος έχει δυνατότητα νοσηλείας **28** ασθενών
- Κάθε δωμάτιο διαθέτει ανάλογα με την επιθυμία του ασθενούς είτε πολυθρόνα είτε κρεβάτι παρέχοντας του χρήση τηλεφώνου, τηλεόρασης και πρόσβασης στο **internet**
- Σε κάθε όροφο υπάρχει ξεχωριστός χώρος – «κίτρινη μονάδα» για τους φέροντες ηπατίτιδα **B**, **C** και ασθενείς με **HIV** θετικό

- Στο ισόγειο βρίσκονται ο χώρος υποδοχής με ευρύχωρη αίθουσα αναμονής, το αναψυκτήριο, τα γραφεία Διοίκησης του κέντρου και το γραφείο των ιατρών

ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ

Το κέντρο **Helionephro** βρίσκεται στην Καλλιθέα, στην καρδιά μιας τουριστικής ζώνης εξαιρετικά ανεπτυγμένης με πολυάριθμα ξενοδοχεία υψηλού επιπέδου, εμπορικά καταστήματα, ιστορικούς και αρχαιολογικούς χώρους και μαγευτικές παραλίες.

Απέχει μόλις 5χλμ από την πόλη της Ρόδου, 7χλμ από το Γενικό Νοσοκομείο Ρόδου και 20χλμ από το Διεθνές αεροδρόμιο Διαγόρας.

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Κατά τη διάρκεια της διαμονής των επισκεπτών, αν το επιθυμούν και είναι διαθέσιμο, προτείνεται η διαμονή τους στο ξενοδοχείο **Paradise royal mare 5*** που βρίσκεται κυριολεκτικά δίπλα στη θάλασσα και σε απόσταση αναπνοής από το κέντρο **Helionephro**.

Το κέντρο αναλαμβάνει τη μεταφορά των ασθενών καθώς και των συνοδών τους από το Διεθνές αεροδρόμιο Διαγόρας μέχρι τον τόπο διαμονής. Επίσης έχει θεσπίσει σύμβαση με τοπικό τουριστικό πρακτορείο για να βοηθήσει να οργανώσουν οι επισκέπτες τις εκδρομές, επισκέψεις και εξόδους τους.

Τελειώνοντας θα αναφέρουμε το Πρότυπο Νεφρολογικό Κέντρο Σαντορίνης «Santorini Renal», το οποίο θα λειτουργήσει το φθινόπωρο του **2009** στη Μεσσαριά Σαντορίνης, **4km** από το αεροδρόμιο και το λιμάνι της Σαντορίνης. Σε αυτό το κέντρο αιμοκάθαρσης ιδρυτής είναι ο κος Αντώνης Παπαντωνίου ο οποίος είναι νεφρολόγος με πολυετή εμπειρία στο χώρο της αιμοκάθαρσης.

ΠΗΓΕΣ

www.mesogeios.gr

www.specimed.gr

www.helionephro.gr

www.santorinirenal.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

5.1.ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ REVERSUS – 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 **Reversus**. Η ανάλυση αυτή επικεντρώνεται στα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις δραστηριότητες και γενικά τη λειτουργία της **Reversus** στον τομέα του ιατρικού τουρισμού.

5.1.1.Πολιτικό – Νομικό Περιβάλλον (Political Environment)

Ένα από τα βασικότερα στοιχεία που υπάρχουν στο πολιτικό – νομικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η **Reversus** 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 παρακάμψουν 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 απαραίτητη.

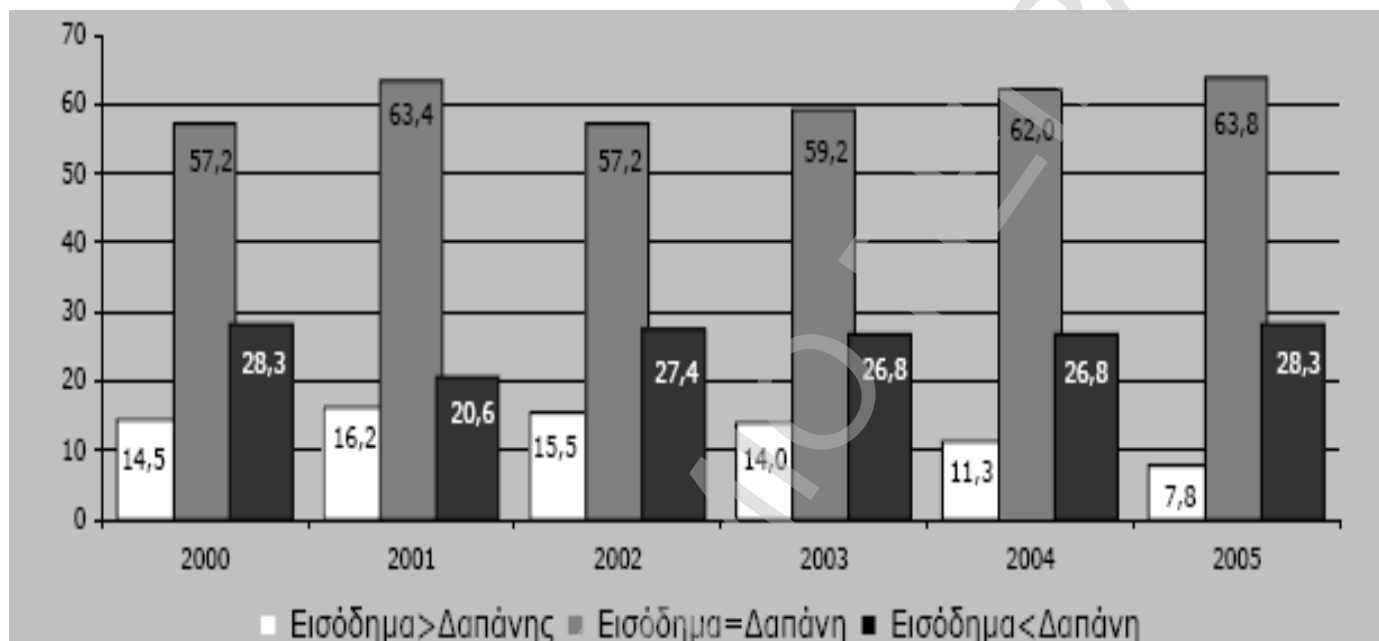
5.1.2.Οικονομικό Περιβάλλον (Economic Environment)

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 περίπτωση της Ελλάδας έρχεται να ενισχύσει και το υψηλό επίπεδο του Φ.Π.Α. αλλά και ο φόβος για ενδεχόμενη περαιτέρω αύξησή του. Σύμφωνα με μελέτη της **ICAP** 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.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1
“Η Σχέση Εισοδήματος – Δαπάνης”



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 τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία γενικότερα βρίσκεται σε τροχιά ικανοποιητικού ρυθμού ανάπτυξης της τάξεως του 4% η οποία αναμένεται για το 2009 και 2010 να κυμανθεί πτωτικά κοντά στο 0 %.

Η οικονομική αυτή ύφεση είναι ιδιαίτερα σημαντική και παίζει καταλυτικό ρόλο για τους εξής λόγους:

- Επιβραδύνει την πραγματική σύγκλιση του πραγματικού κατά κεφαλήν εισοδήματος με το αντίστοιχο των χωρών της ευρωζώνης.
- Δεν βοηθάει στη μείωση της ανεργίας, που από το **7,9 %** του **2008** έχει ήδη φτάσει στο **9,3 %**
- Οδηγεί στη μη συγκράτηση του πληθωρισμού και των δημοσιονομικών ελλειμμάτων.
- Δεν επιτρέπει τις 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, έχουν πλέον πτωτικό ρυθμό. Λόγω αδυναμιών της εγχώριας οικονομίας το έλλειμμα του ισοζυγίου εξωτερικών συναλλαγών είναι σε άσχημη κατάσταση. 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, άλλο ένα εμπόδιο είναι ότι το έλλειμμα από δημοσιονομικής πλευράς από το **2007** αυξάνεται συνεχώς ως ποσοστό του ΑΕΠ με αποτέλεσμα να μην 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 ΕΣΥΕ και την Τράπεζα της Ελλάδος. Τα στοιχεία αυτά θα παρουσιαστούν με τη μορφή πινάκων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

“Η εξέλιξη διαφόρων σημαντικών κατά κεφαλήν μεγεθών την περίοδο 2000-2008”

Κωδ. ESA 95		2000	2001	2002*	2003*	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*
	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	11.192.849	11.213.785 ⁽¹⁾
B.1*g	Ακαθάριστο εγχώριο προϊόν σε αγοραίες τιμές	12.482,9	13.372,5	14.253,9	15.549,4	16.801,3	17.799,5	19.124,2	20.386,3	21.665,0
B.5*g	Ακαθάριστο εθνικό εισόδημα σε αγοραίες τιμές	12.516,5	13.456,8	14.291,4	15.460,1	16.682,4	17.521,4	18.726,9	19.804,8	20.886,8
B.5*u	Καθαρό εθνικό εισόδημα σε αγοραίες τιμές	11.093,0	11.910,5	12.657,9	13.730,7	14.846,7	15.573,6	16.656,3	17.603,3	18.539,6
B.δu	Καθαρό εθνικό διαθέσιμο εισόδημα	11.241,2	12.055,8	12.746,8	13.820,8	14.894,1	15.554,0	16.650,8	17.458,4	18.489,2

Πηγή: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2

“Η εξέλιξη του ΑΕΠ την περίοδο 2000-2008”

Κωδ. ΕΣΛ 05	Ι. Τρέχουσες τιμές	2000	2001	2002	2003	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*
	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ									
P.1	Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)	216.062	231.102	249.131	268.157	287.448	301.913	319.235	345.800	359.761
P.2	Ενδύμεση ανάλωση (σε αγοραίες τιμές)	95.680	102.134	110.015	113.834	120.368	126.742	133.138	145.958	149.037
B.1	Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)	120.382	128.969	139.115	154.323	167.080	175.171	186.095	199.802	210.724
D.21	Φόροι επί των προϊόντων	18.518	19.528	20.262	20.784	21.550	22.758	25.472	27.679	29.610
D.31	Επιδοτήσεις επί των προϊόντων	2.619	2.067	2.762	2.656	2.857	2.563	1.058	1.043	1.192
	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ									
P.3	Τελική καταναλωτική δαπάνη	122.899	131.720	142.895	151.357	161.875	173.673	187.175	201.221	213.589
	Νοικοκυριών	97.354	104.484	112.432	120.037	127.972	138.520	150.655	160.358	170.865
	ΜΚΚΕΝ	1.274	1.807	1.806	1.500	2.003	1.929	2.203	2.315	2.416
	Γραφικής Κυβέρνησης	24.271	25.430	28.656	29.430	31.897	33.225	34.317	38.507	40.308
P.5	Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου	31.778	33.970	34.937	42.205	42.213	39.663	45.582	50.331	50.048
P.51	Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου	29.450	31.865	35.211	40.155	41.245	40.161	45.238	48.353	45.310
P.52	Μεταβολή αποθεμάτων	2.328	2.104	-274	2.049	972	-498	204	1.973	3.738
P.6	Εξογαγές αγαθών και υπηρεσιών	33.882	35.188	33.004	34.509	41.443	43.697	47.535	51.441	55.528
P.7	Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών	52.277	54.457	54.221	55.649	59.725	61.667	69.833	76.555	80.023
	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΟΣ									
D.1	Αμοιβές εξαρτημένης εργασίας	45.213	47.873	55.370	59.938	61.547	67.848	71.937	78.167	82.761
B.2	Ακαθάριστο λειτουργικό πλεόνασμα / μικτό εισόδημα	74.678	80.762	83.624	94.250	102.265	107.538	115.810	123.363	129.234
D.2	Φόροι επί της παραγωγής και των εισαγωγών	19.293	20.210	20.793	21.242	22.145	23.312	26.130	28.711	30.760
D.3	Επιδοτήσεις	3.003	2.426	3.172	3.158	3.265	3.332	3.427	3.524	3.624
B.1g	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ σε αγοραίες τιμές	136.281	145.428	156.615	172.431	185.813	195.366	210.450	226.437	239.141
	II. Σταθερές τιμές προηγούμενου έτους		2001	2002	2003	2004*	2005*	2006*	2007*	2008*
	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΩΝ									
P.1	Παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (σε βασικές τιμές)		221.922	243.341	259.022	279.535	291.402	310.213	331.767	341.599
P.2	Ενδύμεση ανάλωση (σε αγοραίες τιμές)		100.241	109.061	110.951	117.061	120.526	129.414	140.643	143.905
D.1	Ακαθάριστη προστιθέμενη αξία (σε βασικές τιμές)		124.670	134.200	140.071	162.555	170.956	190.799	194.121	203.741
D.21	Φόροι επί των προϊόντων		19.370	19.795	20.310	20.961	21.520	21.523	26.725	29.461
D.31	Επιδοτήσεις επί των προϊόντων		2.040	2.610	2.455	3.007	2.499	1.122	970	1.159
	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ									
P.3	Τελική καταναλωτική δαπάνη		127.900	138.598	146.385	155.795	168.173	181.090	195.115	205.163
	Νοικοκυριών		101.705	109.631	116.140	124.364	134.049	146.767	155.671	164.136
	ΜΚΚΕΝ		1.761	1.701	1.630	1.945	1.867	2.136	2.240	2.326
	Γραφικής Κυβέρνησης		24.432	27.266	26.407	30.465	32.257	33.186	37.205	38.721
P.5	Ακαθάριστος σχηματισμός κεφαλαίου		33.025	34.408	41.401	41.563	38.803	44.306	49.273	49.061
P.51	Ακαθάριστος σχηματισμός παγίου κεφαλαίου		30.874	34.665	39.390	40.709	39.373	44.114	47.367	44.767
P.52	Μεταβολή αποθεμάτων		2.151	257	2.011	945	491	222	1.867	4.274
P.6	Εξογαγές αγαθών και υπηρεσιών		33.878	32.233	33.567	40.514	42.449	46.022	50.275	53.475
P.7	Εισαγωγές αγαθών και υπηρεσιών		52.882	53.775	55.629	59.560	59.598	67.240	74.793	75.719
P.1g	ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΓΧΩΡΙΟ ΠΡΟΪΟΝ σε αγοραίες τιμές		142.001	151.464	155.523	180.402	189.977	204.200	219.871	231.000

Πηγή: ΕΣΥΕ, www.statistics.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3

“Η εξέλιξη των ετησίων μεταβολών του Γενικού Δείκτη Τιμών Καταναλωτή από το 1959 έως το 2007

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	3,6	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	22,6	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	16,694	19,3
1986	20,716	17,0	19,306	23,0
1987	23,982	16,8	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	58,336	12,0	56,322	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	108,848	3.9	106,183	2.9

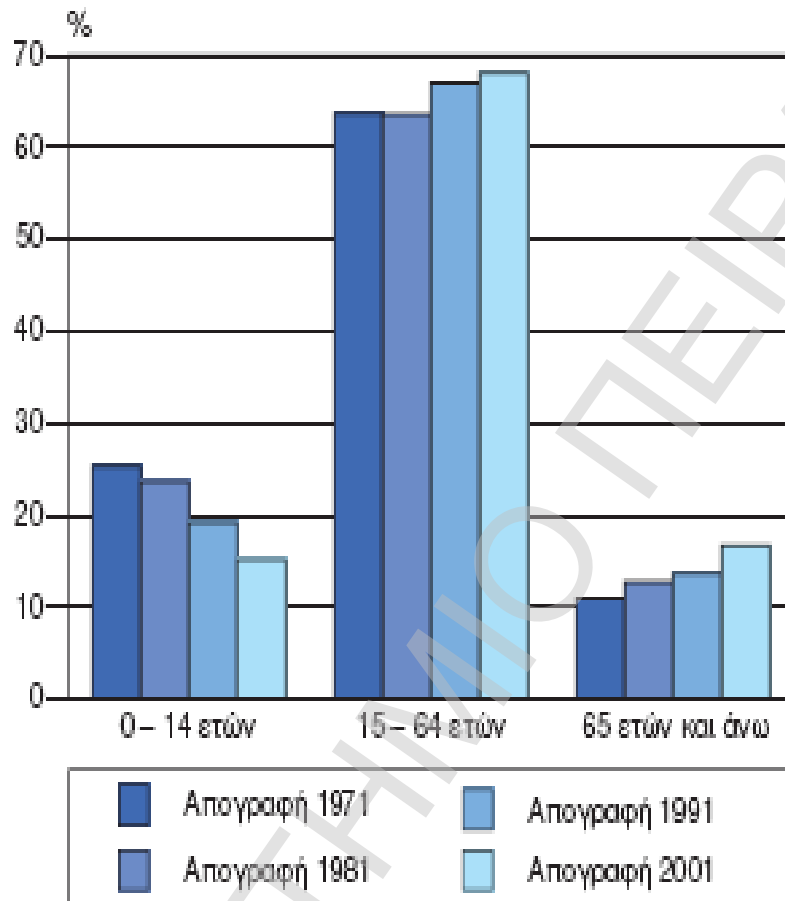
Πηγή: **ΕΣΥΕ**, www.statistics.gr

5.1.3. Κοινωνικό περιβάλλον (Social Environment)

Στη σύγχρονη κοινωνία πολλές εξελίξεις και χαρακτηριστικά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά επιχειρήσεις όπως **Reversus**. 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 θέλουν και απαιτούν να ζουν σε έντονους και γοργούς ρυθμούς και ως αποτέλεσμα αυτού έχουν ανάγκη για διακοπές, που τους προσφέρουν και επιπλέον υπηρεσίες πέρα από το κύριο τουριστικό προϊόν ασχέτως εάν αντιμετωπίζουν κάποια χρόνια πάθηση όπως η νεφρική ανεπάρκεια. Τέλος, σημαντική αλλαγή είναι η μεταβολή της ηλικιακής διάρθρωσης του παγκόσμιου πληθυσμού υπέρ των μεγαλύτερων ηλικιών. Το φαινόμενο αυτό της γήρανσης του πληθυσμού είναι ακόμα εντονότερο την Ευρώπη. Ενδεικτικά, στο διάγραμμα απεικονίζεται η ηλικιακή κατανομή του ελληνικού πληθυσμού διαχρονικά.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2

Ποσοστιαία κατανομή του πληθυσμού, κατά ομάδες ηλικιών



Πηγή: ΕΣΥΕ, «Η Ελλάδα σε αριθμούς», 2006

5.1.4. 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 Α' Μέρος ολοένα και περισσότερες χώρες αποκτούν πρόσβαση με μεγαλύτερες ταχύτητες στο Διαδίκτυο και ολοένα και περισσότεροι χρήστες

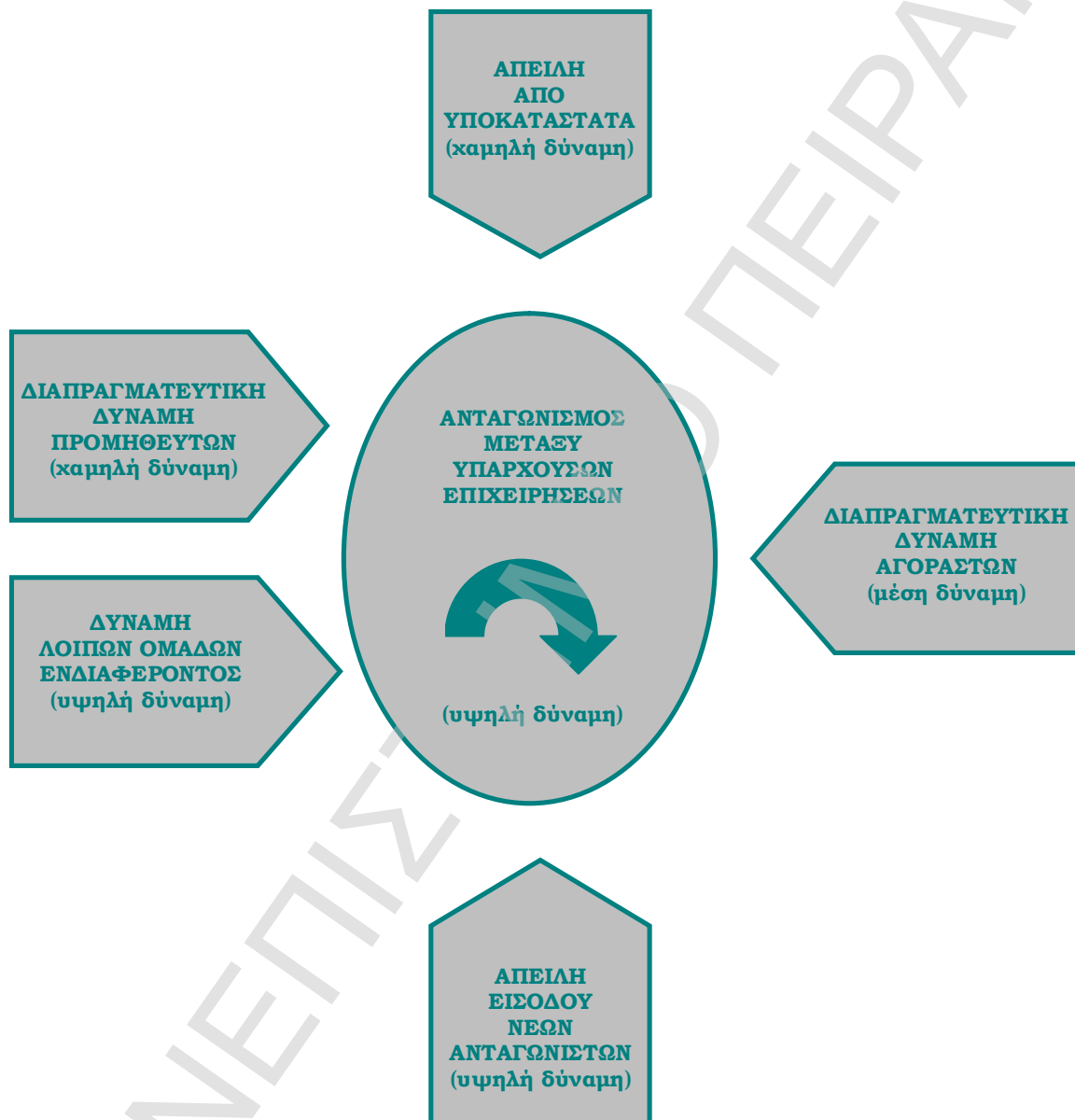
προστίθενται στον παγκόσμιο αυτό ηλεκτρονικό χώρο. Στον τομέα του ιατρικού τουρισμού το Διαδίκτυο διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο καθώς αποτελεί βασικό κανάλι προώθησης και πώλησης των υπηρεσιών του.

Επιπλέον, πολύ σημαντικές και συνεχείς είναι και οι εξελίξεις στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην ιατρική. Για παράδειγμα, έχουν αναπτυχθεί νέα μηχανήματα για την αιμοκάθαρση όπως η νανοτεχνολογία η οποία μπορεί να συμβάλει στην έγκαιρη διάγνωση της νεφρικής νόσου με τη χρήση εμφυτεύσιμων μικρο-αισθητήρων, οι οποίοι μπορούν να ανιχνεύσουν πρώιμες βιοχημικές διαταραχές. Τελικά, χρησιμοποιώντας νανομηχανές, οι οποίες παρακολουθούν και τροποποιούν την ανοσιακή απάντηση μπορεί να δημιουργηθεί εκλεκτική ανοσοανοχή για τα εμφυτευμένα νεφρικά μοσχεύματα. Επίσης υπάρχουν νέοι τρόποι και μέθοδοι επεμβάσεων που γίνονται με την υποστήριξη ακόμα και ρομποτικής τεχνολογίας και υπάρχει μέχρι και η δυνατότητα χρήσης της τηλεϊατρικής.

5.2.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 Α' Μέρος 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.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.3
Υπόδειγμα Porter



5.2.1.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. Όμως στην περίπτωση μιας τέτοιας επιχείρησης οι ασθενείς –καταναλωτές λόγω της εμπιστοσύνης που έχει δημιουργηθεί μεταξύ αυτών και του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και την ασφάλεια την οποία νιώθουν, είναι πολύ δύσκολο να φύγουν από τη μια μονάδα και να πάνε σε άλλη, για αυτό το λόγο υπάρχει πολύ μεγάλο κόστος αλλαγής (**switching cost**) επιχείρησης. 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 μικρή.

5.2.2.Ανταγωνισμός μεταξύ υπάρχουσών επιχειρήσεων

Η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων καθορίζεται και αυτή από την ύπαρξη ή μη ορισμένων παραγόντων στον κλάδο. Οι βασικότεροι παράγοντες που εντείνουν την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι υπάρχει ένας 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. 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 παρατηρείται η ύπαρξη εμποδίων εξόδου από τον κλάδο, επομένως η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου είναι μεγάλη.

5.2.3.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. 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.

5.2.4.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 το κόστος αλλαγής είναι μικρό. Αυτό συμβαίνει διότι η τιμολόγηση της καθαρά ιατρικής υπηρεσίας (δηλαδή αιμοκάθαρσης) είναι ισότιμη σε όλα τα Κέντρα, και ουσιαστικά η διαφορά δημιουργείται από το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό και τις λοιπές παροχές-υπηρεσίες. 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 οι αγοραστές του ιατρικού τουρισμού έχουν μέση διαπραγματευτική δύναμη.

5.2.5. 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.

5.2.6. 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 και ασθενείς-νεφροπαθείς 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, δημιουργεί πληθώρα θέσεων εργασίας και βελτιώνει θεαματικά τη ζωή των ασθενών-νεφροπαθών.

5.2.7. 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. Παρότι βρισκόμαστε σε μια παγκόσμια οικονομική κρίση και ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς εξακολουθεί να παραμένει πτωτικός, ο κλάδος της υγείας 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.

5.3. SWOT ANALYSIS

Για να εντοπιστούν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της **Reversus**, 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 θα παρουσιαστεί μία ανάλυση των δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών που καλείται να αντιμετωπίσει η **Reversus**. Η ανάλυση αυτή μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα βοηθητική στο να υποδείξει τις καλύτερες στρατηγικές κινήσεις για την εταιρεία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4
SWOT Analysis

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> ■ Η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού με Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου διεθνώς ■ Συνεργασίες με tour operators σε περισσότερες χώρες της Ευρώπης και στις Η.Π.Α. για άνοιγμα σε νέες αγορές ■ Τα μεγάλα ποσοστά ανασφάλιστων, ιδίως στις Η.Π.Α. ■ Οι μεγάλοι χρόνοι αναμονής στα συστήματα υγείας άλλων χωρών (συμπεριλαμβανομένου και της Ελλάδος) ■ Πιθανή θεσμοθέτηση κρατικής επιχορήγησης για εγκαταστάσεις ιατρικού τουρισμού ■ Πιο χαμηλές τιμές συγκριτικά με υπόλοιπη Ευρώπη και Η.Π.Α. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ισχυρός ανταγωνισμός από την Τουρκία, Ισπανία, Πορτογαλία και Η.Π.Α ■ Οι συνεχείς ανατιμήσεις του €, ιδίως για του ασθενείς εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης (ειδικά τους Αμερικάνους) ■ Πιθανές δυσμενείς νομοθετικές ρυθμίσεις που μπορεί να περιληφθούν στο επικείμενο σχετικό νομοσχέδιο ■ Η γραφειοκρατία του ελληνικού κράτους ■ Η έλλειψη υποστήριξης και προώθησης στα πλαίσια ενός εθνικού στρατηγικού σχεδίου δράσης ■ Πιο υψηλές τιμές συγκριτικά με τη Τουρκία και την πορτογαλία

ΔΥΝΑΜΕΙΣ

- Τοποθεσία της εταιρείας: Ελλάδα και μάλιστα στο Βόρειο Αιγαίο το οποίο αποτελεί στρατηγικής σημασίας μέρος
- Σχεδόν Μονοπώλιο στην εσωτερική αγορά λόγω θέσης
- Ιατρικό προσωπικό υψηλού επιπέδου
- Στόχος μελλοντικός που θα αποτελέσει δύναμη :Πολύ καλή φήμη και όνομα της εταιρείας
- Στενές σχέσεις /συνεργασίες με την **TUI**
- Κουλτούρα εταιρείας: προτεραιότητα η ασφάλεια του ασθενή και όχι το κέρδος
- Προσφέρει πλήρες και ειδικά διαμορφωμένο πρόγραμμα διατροφής για τους ασθενείς-επισκέπτες.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Ελάχιστες ενέργειες μάρκετινγκ
- Έλλειψη σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης
- Χρονοβόρες διαδικασίες μέχρι την τελική αποδοχή ενός ασθενή σε σχέση με ανταγωνιστές στο εξωτερικό
- Έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού που να ασχολείται αποκλειστικά με τον ιατρικό τουρισμό

Έκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον της **Reversus** 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 **Reversus** 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, θρησκευτική και πολιτιστική κληρονομιά και με εξαιρετικά φιλόξενους ανθρώπους. Ακόμα θετικότερο για την περίπτωση της **Reversus** είναι και το γεγονός ότι βρίσκεται στο Βόρειο Αιγαίο και στο ιδιαίτερο νησί της Λέσβου, όπου προσφέρει πληθώρα πτήσεων από και προς την Αθήνα και άλλες ευρωπαϊκές πόλεις, διευκολύνοντας την πρόσβαση των ασθενών στην κέντρο αιμοκάθαρσης.

Ένα επιπλέον δυνατό σημείο της **Reversus** είναι το γεγονός ότι ουσιαστικά έχει το μονοπώλιο Βόρειο Αιγαίο. Για την ακρίβεια οι δράσεις της **Reversus** στον ιατρικό τουρισμό είναι η πρώτη και μόνη οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται στο Βόρειο Αιγαίο για την προσέλκυση στη χώρα «ιατρικών» τουριστών. Υπάρχει βέβαια ο ανταγωνισμός από την Τουρκία αλλά η **Reversus** αποτελεί τη μοναδική πρόταση στη συγκεκριμένη περιοχή για οποιονδήποτε ξένο επιθυμεί να συνδυάσει την αιμοκάθαρση 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 **Reversus** παρέχονται από μία ομάδα ιατρικού και επιστημονικού προσωπικού με πολύ υψηλή κατάρτιση και με διεθνείς διακρίσεις.

Επιπλέον, η εταιρεία έχει ως κύριο στόχο να χτίσει μία πολύ καλή φήμη γύρω από το όνομά της τόσο στην Ελλάδα όσο και σε κάποιες χώρες του εξωτερικού, πλεονέκτημα ιδιαίτερα σημαντικό για μία επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες. Στις δυνάμεις της εταιρείας πρέπει αναμφισβήτητα να συγκαταλεγεί 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.

Μία ακόμη δύναμη της **Reversus** είναι το γεγονός ότι προτεραιότητά της είναι η ασφάλεια του ασθενή και όχι αλόγιστα και αποκλειστικά το κέρδος. Πιο συγκεκριμένα, η **Reversus** δέχεται να παράσχει ιατρικές υπηρεσίες μόνο σε εκείνους τους επισκέπτες από το εξωτερικό που είναι απόλυτα κατάλληλοι από πλευράς υγείας για να υποβληθούν σε αιμοκάθαρση, που δεν κινδυνεύουν να επιβαρυνθούν από τις μετακινήσεις. Συνεπώς, ένα σημαντικό ποσοστό ασθενών που δεν πληρεί τις παραπάνω προϋποθέσεις απορρίπτεται χωρίς να συνυπολογίζεται η απώλεια κέρδους που αυτό συνεπάγεται.

Τέλος μια δύναμη η οποία είναι ίσως η σημαντικότερη και αυτή που θα αποτελέσει πόλο έλξης επισκεπτών, είναι το ολοκληρωμένο πρόγραμμα διατροφής που διαθέτει θέτοντας ως βάση ότι η διατροφή παίζει καταλυτικό ρόλο στη κλινική εικόνα και βιωσιμότητα του ασθενούς.

Πέρα από τα δυνατά της σημεία η **Reversus** έχει και κάποια αδύναμα. Ένα από τα βασικά αδύνατα σημεία της είναι το γεγονός ότι δεν μπορεί να ανταγωνιστεί σε επίπεδο κόστους τα αντίστοιχα Κέντρα που ανθούν σε γειτονικές χώρες όπως η Τουρκία, όπως επίσης και ευρωπαϊκές χώρες όπως η Πορτογαλία, οι οποίες διαθέτουν πολύ χαμηλόμισθο προσωπικό και ευνοϊκές συναλλαγματικές ισοτιμίες. Έτσι, η **Reversus** 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 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 και εσωτερικής αγοράς, ώστε να προσελκύσει έναν πραγματικά μεγάλο αριθμό «ιατρικών» τουριστών.

Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι καταλυτικό ρόλο θα παίξει το ξεκάθαρο τοπίο στο Νομοθετικό Πλαίσιο και στις Κρατικές επιχορηγήσεις. Συνεχίζοντας με τις αδυναμίες της **Reversus** βελτίωση χρειάζεται και το γεγονός ότι δεν υπάρχει εξειδικευμένο διοικητικό προσωπικό που να ασχολείται αποκλειστικά με τα ζητήματα του ιατρικού τουρισμού. Εάν εξαιρέσει κανείς ένα μόνο άτομο που αναλαμβάνει να υποδεχτεί και να εξυπηρετήσει τους ασθενείς εντός της **Reversus**, δεν υπάρχει κανένα άλλο άτομο που να ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ενημέρωση των πελατών και την προώθηση των πακέτων ιατρικού τουρισμού. Αυτό συμβαίνει διότι η συγκεκριμένη αγορά βρίσκεται

όπως προαναφέραμε σε εμβρυϊκό στάδιο και δεν υπάρχει δυστυχώς στη χώρα μας ανάλογη πανεπιστημιακή κατάρτιση.

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 **Reversus** 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 και του εσωτερικού 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 **Reversus** 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 **Reversus** να εκμεταλλευτεί για να αναπτύξει τις υπηρεσίες και τα κέρδη της από τον ιατρικό τουρισμό.

Μία από τις σημαντικότερες ευκαιρίες για τη **Reversus** είναι η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού με Χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου διεθνώς που κατεξοχήν αποτελούν γεωγραφικά την πελατειακή βάση της εταιρείας. Ο αυξανόμενος αυτός πληθυσμός έχει τη διάθεση να κάνει ταξίδια και διακοπές και ταυτόχρονα έχουν ανάγκη από μία σειρά υπηρεσιών υγείας με σκοπό να βιώνουν όσο μπορούν μια φυσιολογική ζωή. Σημαντική ευκαιρία για τη **Reversus** είναι οι συνεργασίες με **tour operators** σε περισσότερες χώρες της Ευρώπης και τις Η.Π.Α. για άνοιγμα σε νέες αγορές, αλλά και με άλλους **tour operators** που εδρεύουν στην Ελλάδα όπου ίσως 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 ασφαλισμένοι. 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 αιμοκάθαρση είναι μεγάλη, εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι η χώρα κατέχει τα πρωτεία σε ότι αφορά το μεγαλύτερο χρόνο αναμονής.

Τέλος, πολύ σημαντική ευκαιρία για τη **Reversus** 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 **Reversus** είναι ο ισχυρότατος ανταγωνισμός που προέρχεται από αντίστοιχες εταιρείες που εδρεύουν σε χώρες όπως η Τουρκία, η Πορτογαλία και η Ισπανία. Οι χώρες αυτές είναι ήδη γνωστοί και δημοφιλείς προορισμοί ιατρικού τουρισμού και διαθέτουν σύγχρονες υποδομές και ποιοτικές υπηρεσίες σε ασύγκριτα χαμηλότερες τιμές(π.χ . Τουρκία). 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 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 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 **Reversus** 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 του κλάδου εγχωρίως με σκοπό την προβολή της χώρας στον τομέα αυτό και τη σταδιακή εγκαθίδρυση της Ελλάδας σε δημοφιλή προορισμό ιατρικού τουρισμού.

5.4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Όπως συνάγεται και από όλα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω η **Reversus** 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 πάσχουν από χρόνια Νεφρική Ανεπάρκεια Τελικού Σταδίου και επιπλέον είναι διαθέσιμοι να συνδυάσουν την αιμοκάθαρση με την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού και διακοπών. Τα άτομα στα οποία απευθύνεται η **Reversus** 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 Α' Μέρος 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 **Reversus** ανήκει στις εταιρείες που ακολουθούν τη στρατηγική εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση. Παρά το γεγονός ότι **Reversus** δεν έχει καταφέρει ακόμα να μετατρέψει μία από τις δυνάμεις και τις θεμελιώδεις ικανότητές της σε μοναδικό και διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημά έναντι των ανταγωνιστών της, έχει μία σειρά ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που τη διαφοροποιούν και αποτελούν πόλους έλξης των ξένων ασθενών. Τα βασικότερα στοιχεία διαφοροποίησης της **Reversus** μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Προτεραιότητά της είναι η ασφάλεια των ασθενών και όχι το αλόγιστο κέρδος.
- Διαθέτει ιατρικό προσωπικό πολυετούς εμπειρίας και φήμης, οι οποίοι χρησιμοποιούν τεχνολογία και μεθόδους τελευταίας γενιάς.

- 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 **Reversus** 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 Αμερικής κ.τ.λ.), των οποίων το κόστος παροχής υπηρεσιών είναι υπερβολικά χαμηλό και η **Reversus** δύσκολα θα μπορούσε να ανταγωνιστεί. Κι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι χώρες αυτές έχουν νομίσματα με χαμηλές συναλλαγματικές ισοτιμίες και επιπλέον διαθέτουν ασύγκριτα φθηνότερο εργατικό δυναμικό.

Συνοψολογίζοντας όλα τα παραπάνω καθώς και το γεγονός ότι η **Reversus** 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 **Reversus** 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 **Reversus** είναι το μοναδικό κέντρο 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 κέντρο 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 αιμοκάθαρση. Η **Reversus**, λοιπόν, έχει τη δυνατότητα να αποτελέσει εκείνον τον στρατηγικό παίκτη στην παγκόσμια αγορά, που θα τοποθετηθεί ως ο πιο ασφαλής και ποιοτικός προορισμός τουρισμού για αιμοκάθαρση και διατροφή 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.

5.5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η **Reversus** αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής του ιατρικού τουρισμού στην Ελλάδα. Ειδικά στον τομέα της αιμοκάθαρσης είναι το μοναδικό κέντρο που παρέχει πακέτα ιατρικού τουρισμού στο Βόρειο Αιγαίο.

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, σκοπεύει 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 προβλεπόμενα μεγέθη των ξένων ασθενών που θα 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 Τουρκία, η Πορτογαλία, η Ισπανία και άλλες.

Για να μπορέσει η **Reversus** να εξελιχθεί σε στρατηγικό παίκτη της παγκόσμιας αγοράς, να προσελκύει μεγάλους αριθμούς ξένων επισκεπτών και να συγκαταλέγεται μεταξύ των δημοφιλέστερων προορισμών για υπηρεσίες αιμοκάθαρσης στον κόσμο, πρέπει να ακολουθήσει τις παρακάτω ενέργειες:

- 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.

Εφόσον είναι πρακτικά αδύνατον να ακολουθήσει την παραπάνω στρατηγική με βάση το κόστος, 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.

Σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, να συνεχίσει τη στρατηγική ανάπτυξης μέσα από περισσότερες συνεργασίες και συμμαχίες με **tour operators** επιπλέον της **TUI**, 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.

- 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.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- 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 (4η 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) **Σιώμκος** Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2η

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