
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

ΡΗΤΑ ΝΕΚΤΑΡΙΑ – ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ»

**«ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΙΑΤΡΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ»**

ΡΗΤΑ ΝΕΚΤΑΡΙΑ – ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ, Α.Μ.: ΔΥ/1338

Επιβλέπων:

Επίκουρος Καθηγήτρια, ΚΟΤΤΑΡΙΔΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης

του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2016

UNIVERSITY of PIRAEUS



DEPARTMENT of ECONOMICS

M.Sc. in Health Management

**“STRATEGIC PLANNING FOR MEDICAL TOURISM IN
GREECE”**

RITA NEKTARIA – ELEFThERIA

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2016

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία είναι αποτέλεσμα εκτενούς αναζήτησης και έρευνας. Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Κοτταρίδη Κωνσταντίνα, για την πολύτιμη καθοδήγησή της, την εμπιστοσύνη και την βοήθεια που μου έδειξε κατά την διάρκεια της εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας. Στην συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος που με την πολυετή πείρα τους κατόρθωσαν να μεταδώσουν με επιτυχία τις εξελίξεις στην επιστήμη μας και να θωρακίσουν με πολύτιμες γνώσεις την περαιτέρω επαγγελματική μου σταδιοδρομία.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τον σύζυγό μου Παύλο, τους γονείς μου Γιώργο και Ευαγγελία, τον αδερφό μου Νίκο, για τη δύναμη, το κουράγιο και την συμπαράσταση που μου δίνουν ώστε να συνεχίζω και να εκπληρώνω τους στόχους μου.

Σας ευχαριστώ!

Σημαντικοί Όροι:

Τουρισμός, ιατρικός τουρισμός, τουρισμός υγείας, εναλλακτικές μορφές τουρισμού, υγεία, θεραπεία, ευεξία, αποκατάσταση, Ελλάδα, Ευρώπη, παγκόσμια αγορά, ελληνική αγορά, τουρίστες, επισκέπτες, πάροχοι, ταξίδι, αεροπορικές εταιρείες, τουριστικά γραφεία, γραφεία διασύνδεσης, αφίξεις, αναχωρήσεις, κατανάλωση, πακέτα διακοπών, βελτίωση οικονομίας, ανάπτυξη, έσοδα, ανταγωνιστικότητα, επιχειρηματικότητα, καινοτομία, υπηρεσίες, στρατηγική αγοράς, μάρκετινγκ υπηρεσιών, ίντερνετ, τεχνολογία, εξοπλισμός, εγκαταστάσεις, νοσοκομεία, ξενοδοχεία, προσωπικό, θέσεις εργασίας, κατάρτιση, σεμινάρια, συνέδρια.

Περίληψη

Η εργασία ασχολείται με την μελέτη του Ιατρικού Τουρισμού, 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.

Παρουσιάζεται το φαινόμενο του τουρισμού, ορισμοί του καθώς και ιστορικά στοιχεία. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην κατάσταση της τουριστικής δραστηριότητας της Ελλάδας και παρατίθεται μια σειρά στατιστικών στοιχείων που αφορούν στην τουριστική κίνηση, στην τουριστική οικονομία και στις τουριστικές υποδομές της χώρας. Γίνεται παρουσίαση των διαφόρων μορφών τουρισμού που υπάρχουν και συνοπτική ανάλυσή τους. 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 σχολιάζονται τα τρωτά του σημεία. Για συγκριτικούς λόγους, παρατίθεται 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.

Συνοψίζονται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνεπάγεται η ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού τόσο για τη χώρα-προορισμό όσο και για τους τουρίστες-ασθενείς. 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. Παρουσιάζονται επίσης οι βασικές θεωρίες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ που ανιχνεύτηκαν στην παγκόσμια βιβλιογραφία και οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν οδηγό επιτυχίας στην πορεία μιας επιχείρησης ιατρικού τουρισμού.

Αναφέρεται η σχέση του στρατηγικού μάνατζμεντ, δίνεται ο ορισμός του και αναλύονται οι βασικές λέξεις κλειδιά του. Ταυτόχρονα υπογραμμίζονται οι θεωρίες ανίχνευσης του γενικευμένου και κλαδικού εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (PEST ανάλυση και πέντε δυνάμεις του Porter) και δίνεται έμφαση στην ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντός της (πόροι, ικανότητες αλυσίδα αξίας). Κατά την διαμόρφωση της στρατηγικής παρατίθενται η ανάλυση SWOT και τα επίπεδα της στρατηγικής.

Παρουσιάζονται αναλυτικά οι επιχειρησιακές (corporate) στρατηγικές, οι επιχειρηματικές (business) στρατηγικές και οι λειτουργικές (functional) στρατηγικές και τέλος γίνεται μία αναφορά στις ιδιαιτερότητες του Στρατηγικού Μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

STRATEGIC PLANNING FOR MEDICAL TOURISM IN GREECE

Keywords:

Tourism, medical tourism/health tourism, Greece, Europe, health, treatment, well-being, recovery, global market, greek market, travel, airlines, travel agencies, tourists, visitors, arrivals, departures, consumption, travel deals, vacation packages, providers, economy increase, economy development, income, revenue, business plan, innovation, competition, medical services, market strategy, internet users, technology, facilities, equipment, hospitals, hotels, human resources, jobs, training, qualifications, seminars, conferences.

Abstract

This master thesis examines Medical Tourism in conjunction with the principles of the Strategic Management and Marketing. It analyses these principles and how can be applied to health tourism business companies in order to increase quality to compete in an ever more competitive marketplace.

It is presented the phenomenon of tourism, medical tourism definitions and historical data. On the plus reference is made to the situation of medical tourism in Greece with statistics and graphs showing the tourism industry and tourist infrastructure of the country. The research also presents the various types of tourism that exist and their brief analysis. It analyzes the concept and definition of medical tourism and presents the main features of this tourism sector.

Furthermore it is presented the legal framework associated with the medical tourism in Greece and highlights the points of vulnerabilities. The progress of medical tourism, in order to compare purposes, is given and the conditions prevailing in foreign countries which are divided into such activities and attract large numbers of " medical " tourists.

Summarizes the main advantages and disadvantages of the development of medical tourism of the country as a destination for tourists - patients. Finally, it is noticed the crucial role of the Internet in the development of health tourism, as it can be an important means of promotion and distribution channel offered tourist packages.

Simultaneously, theories outlined detection of generalized sectoral and external environment of business (PEST analysis, five forces of Porter) and emphasizes the detection of the internal environment (resources, capabilities value chain). In formulating the strategy are given the SWOT analysis and the level of strategy.

It is presented in detail the business (corporate) strategies , business strategic and operational (functional) strategies and finally is made a report to the particularities of the Strategic Management service companies .

At last, it is presented the basic theories of the Strategic Management detected in international literature and which can be successful lead in the course of a medical tourism company.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	ix
Περίληψη.....	xi
Abstract.....	xiii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρίες Στρατηγικού Μάνατζμεντ	1
1.1 Γενικά Περί Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	1
1.1.1 Η Σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με την πολεμική Στρατηγική	1
1.1.2 Ορισμός και Εξέλιξη του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	2
1.1.3 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ.....	4
1.1.4 Λέξεις - Κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ.....	8
1.1.5 Οι Πέντε Διαστάσεις της Στρατηγικής Σύμφωνα με τον Mintzberg	12
1.1.6 Τα Οφέλη που Προκύπτουν από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ	15
1.2 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος	17
1.2.1 Διακρίσεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος	17
1.2.2 Ανάλυση PEST	18
1.2.3 Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter	22
1.2.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών	23
1.2.3.2 Ανταγωνισμός Μεταξύ Υπαρχουσών Επιχειρήσεων	24
1.2.3.3 Απειλή από Υποκατάστατα.....	27
1.2.3.4 Διαπραγματευτική Δύναμη Αγοραστών.....	27
1.2.3.5 Διαπραγματευτική Δύναμη Προμηθευτών	28
1.2.4 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups)	29
1.3 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	31
1.3.1 Η Σημασία των Πόρων και των Ικανοτήτων και η Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	31
1.3.2 Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain).....	35
1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής	38
1.4.1 Ανάλυση SWOT.....	38
1.4.2 Τα Επίπεδα της Στρατηγικής	40
1.5 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (Corporate Strategies)	42
1.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης	43
1.5.1.1 Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration).....	43
1.5.1.2 Στρατηγική Διαποίκισης (Diversification)	47
1.5.2.1 Στρατηγική Παύσης / Προσεχτικών βημάτων (Pause / Proceed with caution)	48
1.5.2.2 Στρατηγική Καμίας Αλλαγής (No Change)	49
1.5.2.3 Στρατηγική Συγκομιδής Κερδών (Profit)	49

1.5.3 Στρατηγικές Διάσωσης	49
1.5.3.1 Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround)	49
1.5.3.2 Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company)	51
1.5.3.3 Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-out/Divestment)	51
1.5.3.4 Στρατηγική Ρευστοποίησης (Bankruptcy/Liquidation)	52
1.6 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (Business Strategies)	52
1.6.1 Ηγεσία κόστους (cost leadership)	53
1.6.2 Διαφοροποίηση (Differentiation)	55
1.6.3 Εστίαση (Focus)	57
1.7 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)	57
1.7.1 Marketing	58
1.7.2 Χρηματοοικονομικά	60
1.7.3 Παραγωγή	61
1.7.4 Έρευνα και Ανάπτυξη	61
1.7.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	62
1.8 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις Υπηρεσίες	62
1.8.1 Τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών	62
1.8.2 Οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στις Υπηρεσίες	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το Τουριστικό Φαινόμενο	65
2.1 Γενικά για τον Τουρισμό	65
2.2 Ιστορία του Τουρισμού	67
2.3 Τουρισμός και Ελλάδα	71
2.4 Το Μέλλον του Τουρισμού στην Ελλάδα	107
2.5 Τουριστική Τυπολογία	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Ιατρικός Τουρισμός	117
3.2 Ιστορία του Ιατρικού Τουρισμού / Τουρισμού Υγείας	117
3.2.1 Τα Αρχαία Ασκληπιεία	117
3.2.2 Ιπποκράτης: Ο Πατέρας της Ιατρικής	119
3.3 Γενικά για τον Ιατρικό Τουρισμό / Τουρισμό Υγείας	121
3.3.1 Ορισμός – Έννοια του Ιατρικού Τουρισμού	121
3.3.2 Το Νομοθετικό Πλαίσιο	125
3.3.3 Σχόλια και Προτάσεις Βελτίωσης του Επικείμενου Νομοθετικού Πλαισίου περί Ιατρικού Τουρισμού	130
3.3.4 Οι Επαγγελματίες του Ιατρικού Τουρισμού	130
3.4 Ο Ιατρικός Τουρισμός στην Ελλάδα	132

3.4.1 Γενικά για την Ανάπτυξη του Ιατρικού Τουρισμού στην Ελλάδα.....	132
3.4.2 Ο Ιατρικός Τουρισμός στο Εξωτερικό	139
3.5 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού.....	149
3.5.1 Τα Πλεονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού	149
3.5.2 Τα Προβλήματα και τα Μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού	151
3.6 Συνέδρια, Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που Υποστηρίζουν τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ελλάδα και Διεθνώς.....	153
3.6.1 Συνέδρια Ιατρικού Τουρισμού.....	153
3.6.2 Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που Υποστηρίζουν την Παροχή Υπηρεσιών Ιατρικού Τουρισμού	154
3.7 Internet και Ιατρικός Τουρισμός	157
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	163
4.1 Ορισμός Μάρκετινγκ	163
4.2 Πεδία Εφαρμογής του Μάρκετινγκ.....	167
4.3 Μείγμα Μάρκετινγκ - Έννοια και ορισμός	168
4.4 Το Μείγμα Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες	170
4.5 Νέα διάσταση Μείγματος Μάρκετινγκ	171
4.6 Από τα 4Ps στα 4Cs του Μείγματος Μάρκετινγκ	173
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	175
5.1 Τουριστικό Μάρκετινγκ – Περιεχόμενο – Λειτουργίες	175
5.2 Βασικές Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ.....	177
5.3 Τμηματοποίηση Αγοράς	178
5.3.1 Κριτήρια Τμηματοποίησης	179
5.3.2 Συμπεριφορά Τουρίστα - Καταναλωτή	180
5.3.3 Σχέσεις μεταξύ αναγκών, επιθυμιών και κινήτρων	181
5.4 Μείγμα Τουριστικού Μάρκετινγκ και εικόνα τουριστικού προορισμού.....	182
5.5 Η Αναγκαιότητα του Τουριστικού Μάρκετινγκ.....	182
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	183
6.1 Σχέδιο Μάρκετινγκ	183
6.2 Σχέδιο Δράσης	184
6.2.1 Προβολή (μάρκετινγκ) τουρισμού υγείας.....	184
6.2.2 Προβολή (συμπεριλαμβανομένου e - marketing)	186
6.2.3 Επαρκή και στοχευμένη ενημέρωση μέσω έντυπου υλικού	187
SWOT ANALYSIS.....	191
6.3 Προκαταλήψεις και Παρανοήσεις του Μάρκετινγκ στον Ιατρικό Κόσμο	195
6.4 Ιδιομορφίες του Μάρκετινγκ στον Ιατρικό Κόσμο	195

6.5 Τι έχει να προσφέρει το Μάρκετινγκ στην Φροντίδα Υγείας.....	196
Συμπέρασμα	197
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	201

Κατάλογος Πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	20
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΓΕΝΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	21
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΙΣΟΔΟΥ.....	26
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΩΤ	40
ΠΙΝΑΚΑΣ 5 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 6 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ.....	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 7 ΑΦΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΈΣΟΔΑ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ.....	73
ΠΙΝΑΚΑΣ 8 ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	75
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ.....	77
ΠΙΝΑΚΑΣ 10 ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	79
ΠΙΝΑΚΑΣ 11 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΈΣΟΔΩΝ.....	80
ΠΙΝΑΚΑΣ 12 ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΕΠ.....	82
ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ ΠΛΗΡΩΜΩΝ.....	85
ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 15 ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ 1993 - 2015.....	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 16 ΚΙΝΗΣΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	99
ΠΙΝΑΚΑΣ 17 ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ.....	101

Κατάλογος Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.....	5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑ ΜΙΝΤΖΒΕΡΓ	13
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΥΠΟΘΕΤΙΚΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΟΜΑΔΩΝ	30
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	33
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ PORTER.....	38
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ANSOFF MATRIX.....	58
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8 ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ	98
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9 ΤΑΚΤΙΚΗ ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	100
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10 ΚΙΝΗΣΗ ΕΠΙΒΑΤΩΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ	102
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	169

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Θεωρίες Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1 Γενικά Περί Στρατηγικού Μάνατζμεντ

1.1.1 Η Σχέση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με την πολεμική Στρατηγική

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

Με το πέρασμα των χρόνων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της επιστήμης του μάνατζμεντ άρχισε να γίνεται εμφανές ότι μεταξύ μιας επιχείρησης και μίας στρατιωτικής ομάδας υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία.

Συνεπώς, όπως μια επιτυχημένη στρατιωτική στρατηγική δίνει πλεονέκτημα στις πολεμικές επιχειρήσεις μιας στρατιωτικής ομάδας και της χαρίζει τη νίκη, έτσι και μία επιτυχημένη επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να χαρίσει σε μία επιχείρηση κερδοφορία και βιωσιμότητα. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε στη γέννηση του Στρατηγικού Μάνατζμεντ.

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

¹ <http://el.wikipedia.org>

² www.greek-language.gr

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

Η ύπαρξη των κοινών στοιχείων μεταξύ στρατιωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής αποδεικνύεται και εάν ανατρέξουμε στα λεγόμενα κάποιων μεγάλων στρατιωτικών στρατηγών, όπως ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu³, τα οποία έχουν ισχύ τόσο στον πόλεμο όσο και στις επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, η προσαρμογή της στρατηγικής των επιχειρήσεων με το περιβάλλον που αναφέρθηκε παραπάνω περικλείεται απόλυτα στην εξής φράση του μεγάλου Κινέζου στρατηγού: «Μην εφαρμόζετε τη στρατηγική που σας χάρισε μία νίκη σε όλες τις μάχες και με όλους τους αντιπάλους, αλλά προσαρμοστείτε στις εκάστοτε περιστάσεις» (Sun Tzu, 1910)⁴.

1.1.2 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)⁵: «Στρατηγικό μάνατζμεντ είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν την μακροπρόθεσμη επίδοση (performance) μιας επιχείρησης».

³ Sun Tzu, Σουν Τσου ("Αφέντης Σουν") είναι ένας τιμητικός τίτλος που παραχωρήθηκε στον Σουν Βου (544 π.Χ. - 496 π.Χ.), τον συγγραφέα της Τέχνης του Πολέμου, ενός αρχαίου κινεζικού βιβλίου στρατιωτικής στρατηγικής με τεράστια επιρροή. Είναι επίσης ένας από τους πρώτους ρεαλιστές στη θεωρία διεθνών σχέσεων.

⁴ Tzu Sun, The art of war, Puppet Press, 1997. p. 72

⁵ David R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp. 9-11, 15-18, 21-22, 106-115, 154

- Wheelen και Hunger (2004)⁶: «Το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί ως η τέχνη και επιστήμη της δημιουργίας, εφαρμογής και αξιολόγησης επιχειρηματικών αποφάσεων, οι οποίες οδηγούν έναν οργανισμό στην επίτευξη των σκοπών του»

Το Στρατηγικό μάνατζμεντ μέχρι να φτάσει στη σημερινή του μορφή πέρασε από τέσσερις διαφορετικές φάσεις. Οι δύο πρώτες φάσεις θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν σαφώς πιο στατικές, ενώ οι δύο επόμενες είναι πολύ πιο δυναμικές.

Η πρώτη φάση ήταν αυτή του Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού (Basic Financial Planning). Στη φάση αυτή, που διακατέχεται μόνο από μια πρώτη ιδέα του στρατηγικού μάνατζμεντ, όλος ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μέλλον περιστρέφεται γύρω από χρηματοοικονομικά ζητήματα και χρονικά καλύπτει μόνο περίπου ένα χρόνο. Ουσιαστικά, στη φάση εκείνη οι επιχειρήσεις περιορίζονταν στη δημιουργία ετήσιων προϋπολογισμών για τον μελλοντικό σχεδιασμό τους, τα στοιχεία που χρησιμοποιούσαν ήταν μόνο εσωτερικά και τα στελέχη τους αφιέρωναν λίγο από το χρόνο τους στο σχεδιασμό αυτό.

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

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

⁶ 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

Η τέταρτη και τελευταία φάση της εξέλιξης είναι αυτή του Στρατηγικού Μάνατζμεντ με τη μορφή που είναι γνωστό σήμερα. Στη φάση αυτή άνθρωποι από όλα τα επίπεδα μάνατζμεντ αρχίζουν να εμπλέκονται στη διαδικασία του σχεδιασμού και ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να σκέφτεται πια στρατηγικά για να υπάρξει επιτυχία. Η επικέντρωση της προσοχής δεν περιορίζεται μόνο στην πρόβλεψη του μέλλοντος για τα επόμενα πέντε έτη, αλλά αναπτύσσονται επίσης μία σειρά διαφορετικών σεναρίων για τις μελλοντικές εξελίξεις και στρατηγικών σχεδίων που ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση, καθώς στις μέρες μας οι αλλαγές είναι ταχύτατες. Και στη φάση αυτή παίζει σημαντικό η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος και του ανταγωνισμού, αλλά υπάρχει μία βασική διαφορά στο θέμα αυτό σχετικά με την προηγούμενη φάση. Η επιχείρηση πλέον δεν αρκείται στο να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της αλλά βασίζεται πάνω σε αυτό και προσπαθεί να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που το επηρεάζει και δημιουργεί ο ίδιος το μέλλον του.

1.1.3 Μοντέλο Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία τα οποία είναι τα εξής:

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

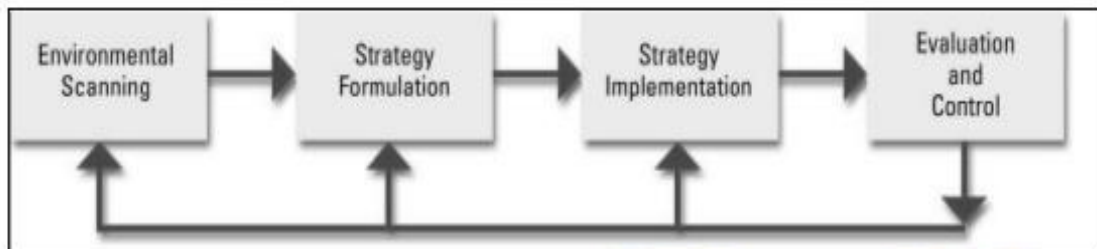
Τα τέσσερα αυτά στοιχεία αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τρόπο που φαίνεται στο διάγραμμα:

Διάγραμμα 1

Αλληλεπίδραση Βασικών Στοιχείων Στρατηγικού Μάνατζμεντ⁷

Basic Concepts of Strategic Management

Basic Elements of the Strategic Management Process

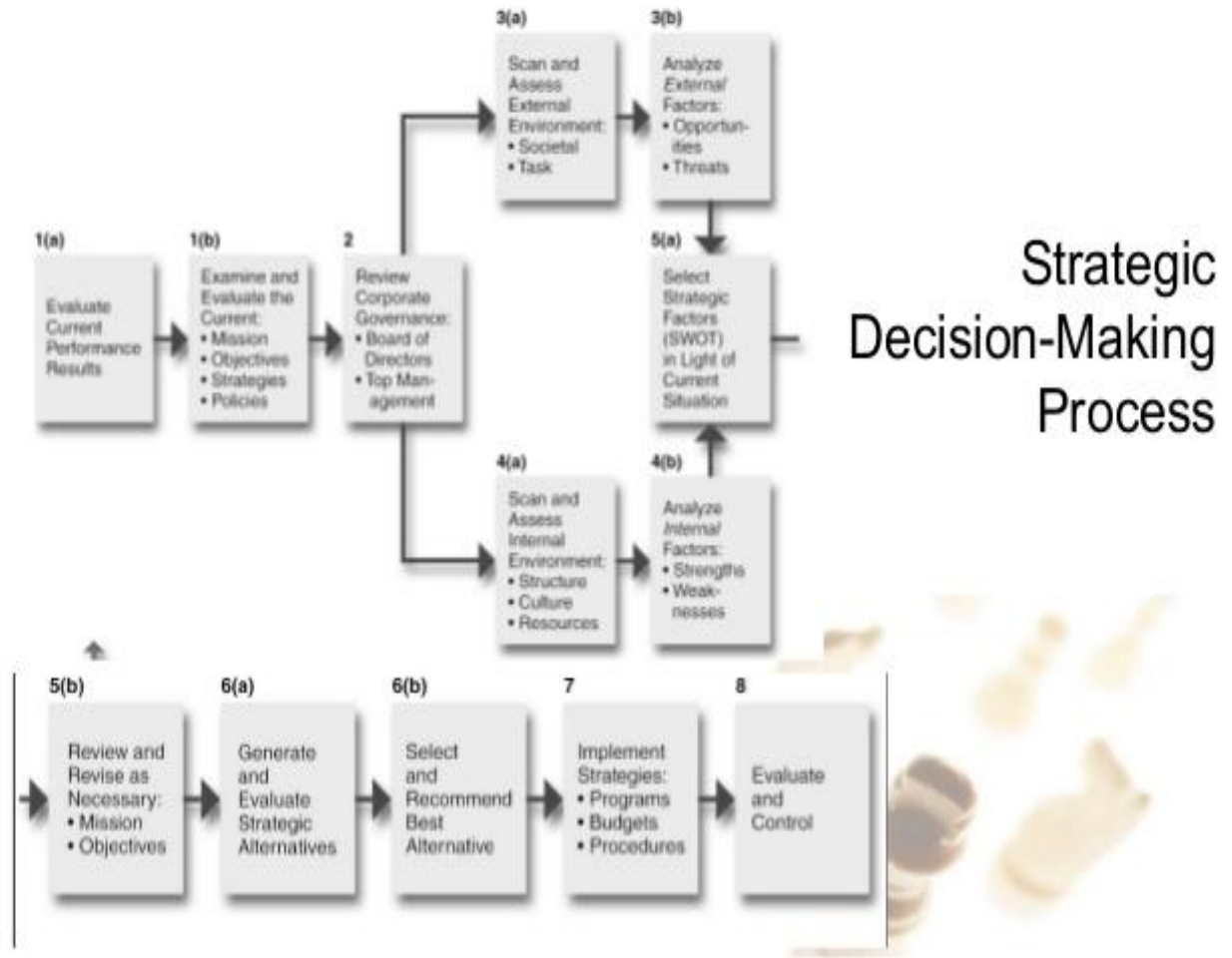


Το Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ απαρτίζεται από τα τέσσερα αυτά βασικά στοιχεία και τις αλληλεπιδράσεις τους. Το Μοντέλο αυτό αποτελεί έναν πολύ χρήσιμο οδηγό για κάθε επιχείρηση που σκέφτεται στρατηγικά και επιθυμεί να είναι επιτυχημένη. Στο διάγραμμα παρουσιάζεται αναλυτικά το Μοντέλο του Στρατηγικού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

⁷ Strategic Management and Business Policy (10th Edition), by Tom Wheelen , David Hunger

Διάγραμμα 2 Μοντέλο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Basic Concepts of Strategic Management



1-25

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

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 μάκρο-περιβάλλον και το άμεσο περιβάλλον ή κλάδο και εμφανίζει ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει κάποιες μεταβλητές που βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση και αυτές είναι η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι της. Εκεί εντοπίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της επιχείρησης.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τη δημιουργία μίας επιχειρησιακής αποστολής, η οποία ουσιαστικά αποτελεί τον λόγο ύπαρξης της εταιρείας. Επιπλέον, τίθενται μακροπρόθεσμοι

σκοποί, που εκφράζουν τι αποτελέσματα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός και πότε. Μερικά ζητήματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να περιλαμβάνουν αποφάσεις όπως σε ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες πρέπει να εισαχθεί η επιχείρηση, ποιες δραστηριότητες να εγκαταλείψει, πώς να καταναίμει τους πόρους της, εάν είναι καλύτερα να επεκτείνει τη δυναμικότητά της ή να ακολουθήσει το δρόμο της διαποίκισης, εάν πρέπει να μπει σε διεθνείς αγορές, εάν είναι προς όφελός της μία συγχώνευση, πώς μπορεί να αποφύγει μία εχθρική εξαγορά και άλλα.

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

Τέλος, η αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η τελική διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ στην οποία καταγράφονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης και τα αποτελέσματά τους, ώστε να μπορεί να συγκριθεί η πραγματική με την επιθυμητή επίδοση.

Τρεις βασικές ενέργειες που λαμβάνουν χώρα κατά την αξιολόγηση και τον έλεγχο είναι οι εξής:

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

1.1.4 Λέξεις - Κλειδιά στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

«Στρατηγικοί» (Strategists)

Όπως ακριβώς σε κάθε στρατιωτική ομάδα υπάρχει και κάποιος στρατηγός που είναι υπεύθυνος για την έκβαση των μαχών και του πολέμου, έτσι και στις επιχειρήσεις υπάρχουν κάποιοι «στρατηγικοί» που είναι κατεξοχήν υπεύθυνοι για την επιτυχία ή την αποτυχία του οργανισμού. Οι «στρατηγικοί» αυτοί, τους οποίους μπορεί κανείς να αποκαλεί και στελέχη στρατηγικής καταλαμβάνουν διάφορες εξέχουσες θέσεις μέσα σε μία επιχείρηση, όπως αυτή του ιδιοκτήτη, του προέδρου, του Chief Executive Officer (CEO), του executive director και άλλα παρόμοια. Οι υπευθυνότητες κάθε στελέχους στρατηγικής είναι φυσικά πάρα πολλές, αλλά οι Jonas, Fry και Srivastva⁸ ξεχώρισαν ως βασικότερες τις εξής τρεις:

«πρώτον, τη δημιουργία συνθηκών αλλαγής στον οργανισμό, δεύτερον, το χτίσιμο της αφοσίωσης και του αισθήματος του ανήκειν σε αυτόν και τρίτον, την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ σταθερότητας και καινοτομίας».

Τα στελέχη της στρατηγικής, όπως είναι λογικό καθώς αποτελούν διαφορετικά άτομα, διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους και οι διαφορές τους αυτές αντανακλώνται στη διαμόρφωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

Οι διαφορές τους έγκεινται στη νοοτροπία τους, τις αξίες, την ηθική, την προθυμία να αναλαμβάνουν κινδύνους, τη στάση τους απέναντι στην κοινωνική υπευθυνότητα, τη στάση τους απέναντι στο κέρδος, την έμφαση στους μακροπρόθεσμους έναντι των βραχυπρόθεσμων στόχων και το στυλ διοίκησης που ακολουθούν. Συχνά λόγω της προσωπικότητάς τους και της φιλοσοφίας τους κάποια στελέχη στρατηγικής δε δέχονται καν να συζητήσουν ορισμένα είδη στρατηγικής.

Αποστολή (Mission)

Η αποστολή είναι ο βασικός σκοπός της επιχείρησης, που πιο συγκεκριμένα ορίζει ποιος ακριβώς είναι ο λόγος ύπαρξής της, το εύρος δραστηριοτήτων της και τους πελάτες στους οποίους στοχεύει και προσπαθεί να ικανοποιήσει. Η δήλωση αποστολής (Mission Statement) είναι μία διαρκής γραπτή δήλωση του σκοπού μιας επιχείρησης που τη διακρίνει από τις άλλες παρόμοιες με αυτή επιχειρήσεις. Μία δήλωση αποστολής σε γενικές γραμμές εκφράζει την μελλοντική κατεύθυνση ενός οργανισμού. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι οι επιχειρήσεις που καταγράφουν μεγάλα κέρδη έχουν

⁸ H. S. Jonas III, R. E. Fry, & S. Srivastva, "The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience," Academy of Management Executive 4 (1990)

πιο ξεκάθαρες και πιο σωστά διατυπωμένες δηλώσεις αποστολής από τις εταιρείες χαμηλής κερδοφορίας.

Εξωτερικές Ευκαιρίες και Απειλές (External Opportunities and Threats)

Οι εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές αναφέρονται σε τάσεις και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να ωφελήσουν ή να βλάψουν τη μελλοντική της πορεία. Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης διακρίνεται στο γενικευμένο ή μακρο-περιβάλλον και στο άμεσο περιβάλλον.

Το γενικευμένο περιβάλλον περιλαμβάνει το τεχνολογικό, το οικονομικό, το πολιτικό - νομικό, το κοινωνικό, το δημογραφικό και το πολιτισμικό περιβάλλον εντός των οποίων δραστηριοποιείται κάθε οργανισμός. Το άμεσο περιβάλλον περιλαμβάνει το σύνολο των ανταγωνιστών της κάθε επιχείρησης ή αλλιώς τον κλάδο της. Οι ευκαιρίες και οι απειλές δεν μπορούν να ελεγχθούν από καμία επιχείρηση μεμονωμένα καθώς προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό όμως που μπορεί να κάνει κάθε επιχείρηση με τη βοήθεια του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές ώστε να αδράξει τις εξωτερικές ευκαιρίες και να αποφύγει τις εξωτερικές απειλές ή έστω να μειώσει την αρνητική τους επίδραση πάνω της. Βέβαια, για να μπορέσει η επιχείρηση να κατανοήσει τη στρατηγική της θέση και να εντοπίσει τις ευκαιρίες και απειλές που την αφορούν πρέπει να υιοθετήσει μια δυναμική θεώρηση και να μη βασίζεται σε στατικά στοιχεία και οικονομικές αναφορές. Αντίθετα, οι υπεύθυνοι για τη χάραξη της στρατηγικής της κάθε επιχείρησης πρέπει να εξετάζουν τα στοιχεία που έχουν στη διάθεσή τους με ένα δυναμικό τρόπο, συσχετίζοντας πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες, εξετάζοντας νέες μεθόδους ανάλυσης, τμηματοποίησης της αγοράς και ορισμού των αγορών δραστηριοποίησης (Hiam, 1990)⁹.

Εσωτερικές Δυνάμεις και Αδυναμίες (Internal Strengths and Weaknesses)

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

⁹ Hiam Alexander, "Exposing four myths of Strategic Planning", The Journal of Business Strategy, September/October 1990

πλεονέκτημα και θα προσπαθούν να βελτιώσουν τις εσωτερικές αδυναμίες. Σε κάθε περίπτωση οι δυνάμεις και οι αδυναμίες θα πρέπει να εξετάζονται σε σχέση με άλλους δύο παράγοντες: τους ανταγωνιστές και τους σκοπούς της επιχείρησης. Είναι ιδιαίτερα σημαντική η γνώση των δυνάμεων και των αδυναμιών και των ανταγωνιστών μιας επιχείρησης καθώς έτσι μαθαίνει ο οργανισμός πού υπερτερεί και πού υστερεί σε σχέση με τους αντιπάλους της. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να εκμεταλλευτεί τα σημεία όπου υπερτερεί και να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίσουν ποιες είναι οι δυνάμεις και οι αδυναμίες τους ανάλογα και με τους σκοπούς που έχουν θέσει.

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 προσδιορισμένο αποτελέσματος. Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αφορά σε μία πληθώρα ζητημάτων ανάλογα με τις προτεραιότητες της επιχείρησης, όπως η επίτευξη κερδοφορίας, η αύξηση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων, η διεύρυνση των δραστηριοτήτων, η γεωγραφική εξάπλωση, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η βελτίωση της φήμης και άλλα παρόμοια (Kotler, 2003)¹⁰.

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

Οι σκοποί μπορεί να είναι μακροπρόθεσμοι (long-term objectives) ή ετήσιοι (annual objectives). Οι μακροπρόθεσμοι αφορούν σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους, ενώ οι ετήσιοι καλύπτουν ένα έτος ακριβώς. Ουσιαστικά, οι ετήσιοι σκοποί είναι βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα που οι επιχειρήσεις πρέπει αρχικά να επιτύχουν για να μπορέσουν να φτάσουν και στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων

¹⁰ Kotler Philip, Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, Inc., 2003, pp. 88-89

σκοπών τους. Για το λόγο αυτό για κάθε μακροπρόθεσμο σκοπό χρειάζεται ένα σύνολο ετήσιων σκοπών. Τέλος, όπως συνάγεται εύκολα από την παραπάνω περιγραφή οι μακροπρόθεσμοι σκοποί είναι ιδιαίτερα σημαντική στο στάδιο της διαμόρφωσης της στρατηγικής ενώ οι ετήσιοι αφορούν περισσότερο στην εφαρμογή της στρατηγικής.

Στρατηγικές (Strategies)

Οι στρατηγικές είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνονται οι μακροπρόθεσμοι σκοποί μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Thompson και Martin¹¹ «οι στρατηγικές είναι οι ενέργειες που οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν, τα μονοπάτια που ακολουθούν και οι αποφάσεις που λαμβάνουν, ώστε να φτάσουν σε συγκεκριμένα σημεία και επίπεδα επιτυχίας» (Thompson & Martin, 2005). Υπάρχουν διάφορων 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:

¹¹ Thompson John & Martin Frank, Strategic Management: awareness and change, Thompson Learning, 2005 (5th edition), London, pp. 10, 16-18, 173-174

- ✓ 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.

1.1.5 Οι Πέντε Διαστάσεις της Στρατηγικής Σύμφωνα με τον Mintzberg

Σύμφωνα με τον Henry Mintzberg¹² η έννοια της στρατηγικής είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και για αυτό το λόγο δε θα μπορούσε σε καμία περίπτωση να είναι μονοδιάστατη. Για τον αρτιότερο ορισμό της στρατηγικής ο Mintzberg πρότεινε τη θεώρησή της κάτω από το πρίσμα πέντε διαφορετικών διαστάσεων.

Οι πέντε αυτές διαστάσεις είναι οι εξής:

ως σχέδιο (plan), ως τακτική (tactic), ως υπόδειγμα (pattern), ως θέση (position) και ως προοπτική (perspective).

¹² Mintzberg, Henry, 1994, The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners, Free Press, Toronto, pp. 24–25

Διάγραμμα 3
Οι πέντε διαστάσεις της στρατηγικής κατά Mintzberg



Σύμφωνα με τη διάσταση της προοπτικής (perspective) η στρατηγική είναι μόνο μια ιδέα, μια επινόηση που αποτελεί τον στρατηγικό σκοπό, την πρόθεση και την κατεύθυνση της επιχείρησης στο μέλλον, αλλά δεν περιλαμβάνει λεπτομερώς διαμορφωμένες στρατηγικές και σκοπούς για το μέλλον. Οι λεπτομέρειες και οι ακριβείς στρατηγικές που ακολουθούνται διαμορφώνονται από τα στελέχη τη στιγμή που θα εφαρμοστούν κιόλας. Η προοπτική θεώρηση της στρατηγικής ουσιαστικά παρέχει απλά ένα γενικό πλαίσιο κατεύθυνσης που οδηγεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ουσιαστικά, η στρατηγική εκφράζει σε αυτή την περίπτωση την ιδεολογία που επικρατεί στο εσωτερικό της επιχείρησης ή την ιδεολογία και το όραμα των υψηλόβαθμων στελεχών της για το απώτερο μέλλον του οργανισμού.

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

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

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

Τέλος, η διάσταση της στρατηγικής ως υπόδειγμα (pattern) δίνει έμφαση στην πρακτική έννοια της και εξετάζει τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα. Το γεγονός ότι προϋπάρχουν συγκεκριμένα

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

1.1.6 Τα Οφέλη που Προκύπτουν από το Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Εύλογα μετά από όλα τα παραπάνω γεννιέται το ερώτημα ποια είναι η χρησιμότητα του Στρατηγικού Μάνατζμεντ για τις επιχειρήσεις και γιατί σήμερα κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή του. Στην πράξη τα οφέλη που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τις αρχές του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πολυάριθμα και διαφόρων ειδών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα οφέλη είναι τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά. Όσο αναφορά στα οικονομικά οφέλη η συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών έχει καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που διέπονται από τη φιλοσοφία του Στρατηγικού Μάνατζμεντ είναι πολύ πιο κερδοφόρες από τις υπόλοιπες. Πιο συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αυτές παρουσιάζουν σημαντική βελτίωση στις πωλήσεις, την κερδοφορία και την παραγωγικότητα. Μάλιστα, η βελτίωση αυτή προέρχεται στις περισσότερες περιπτώσεις από αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση της εταιρείας.

Πολλά και ποικιλόμορφα είναι και τα μη οικονομικά οφέλη που σχετίζονται με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Πρώτα από όλα, η εταιρεία που εφαρμόζει το Στρατηγικό Μάνατζμεντ επιλέγει καταλληλότερες και αποτελεσματικότερες στρατηγικές, έχει μια πιο ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού της οράματος και εστιάζει περισσότερο στα ζητήματα που είναι στρατηγικά σημαντικά. Επιπλέον, κατανοεί πολύ καλύτερα το ραγδαίο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται και αναγνωρίζει ευκολότερα τις εξωτερικές απειλές (Wheelen & Hunger, 2006)¹³. Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι 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.

¹³ 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

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

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 συγχώνευση 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.

1.2 Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

1.2.1 Διακρίσεις του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

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

Από τη μία, υπάρχει το γενικευμένο ή μάκρο-περιβάλλον (general environment) το οποίο αποτελείται από κάποιες γενικές δυνάμεις που επηρεάζουν ανεξαιρέτως όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, το μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης αποτελείται από τις εξής επιμέρους διαστάσεις:

- την πολιτική-νομική διάσταση (Political-Legal),
- την οικονομική (Economic),
- την κοινωνικοπολιτιστική (Sociocultural) και
- την τεχνολογική (Technological).

Για τη διερεύνηση αυτών των παραγόντων του εξωτερικού μάκρο- περιβάλλοντος οι επιχειρήσεις χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST το όνομα της οποίας προέρχεται από τα αρχικά των βασικότερων διαστάσεων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Από την άλλη, υπάρχει το άμεσο ή μικρο - περιβάλλον της επιχείρησης (task environment) το οποίο αναφέρεται στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Σε αυτό ανήκουν οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι πιστωτές, τα εργατικά συνδικάτα, οι τοπικές κοινότητες και οι λοιπές ομάδες ενδιαφερόμενων για την επιχείρηση. Για τη διερεύνηση του κλαδικού περιβάλλοντος μπορούν να χρησιμοποιηθούν δύο αναλύσεις, οι οποίες θα παρουσιαστούν εκτενώς και παρακάτω. Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων του Porter¹⁴ και η ανάλυση στρατηγικών ομάδων (strategic groups).

¹⁴Porter E. Michael, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, New York, pp. 4-8, 33-45

1.2.2 Ανάλυση PEST

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

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. Από την άλλη, η ύπαρξη πολιτικής σταθερότητας σε μια χώρα μπορεί να αποτελεί ευκαιρία για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να καθιερωθεί έως ένας ασφαλής προορισμός.

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

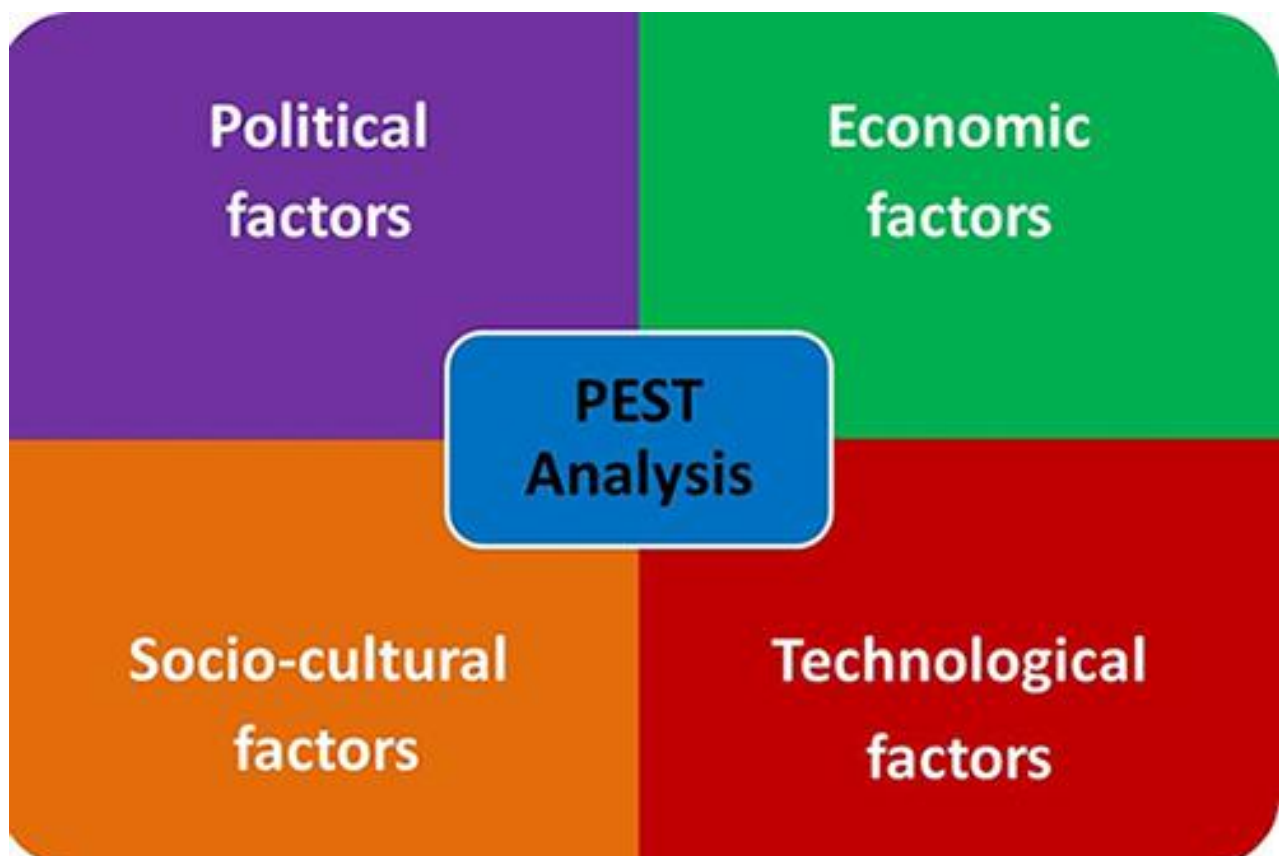
Οι παράγοντες αυτοί είναι σημαντικοί καθώς μπορούν να επηρεάσουν πολύ σημαντικά την επιχείρηση στο μέλλον τόσο θετικά, δημιουργώντας ευκαιρίες για αυτήν, όσο και αρνητικά όταν αποτελούν απειλή. Για παράδειγμα, η θεσμοθέτηση χαμηλότερων φορολογικών συντελεστών επί των κερδών των επιχειρήσεων μπορεί να 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.



Πίνακας 1

Οι βασικές μεταβλητές του εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ
ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΠΡΟΙΟΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΘΝΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΚΑΤΑ ΤΩΝ ΜΟΝΟΠΩΛΙΩΝ	ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΖΩΗΣ
ΥΨΟΣ ΕΠΙΤΟΚΙΩΝ	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΝΟΜΟΙ ΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ
ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΧΡΗΜΑΤΟΣ	ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΛΩΤΩΝ
ΔΕΙΚΤΗΣ ΠΛΗΘΩΡΙΣΜΟΥ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΩΝ	ΕΙΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	ΔΟΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ
ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ	ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ	ΡΥΘΜΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΙΑΚΗΣ ΑΥΞΗΣΗΣ
ΕΛΕΓΧΟΙ ΜΙΣΘΩΝ-ΤΙΜΩΝ	ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΟΓΩ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΑΠΕΝΤΑΝΤΙ ΣΤΙΣ ΞΕΝΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΗΛΙΑΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ
ΥΠΟΤΙΜΗΣΗ/ΑΝΑΤΗΜΗΣΗ	ΝΕΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ	ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ ΤΟΥ ΙΝΤΕΡΝΕΤ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ OUTSOURCING	ΠΟΣΟΣΤΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΕΞΕΛΙΞΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ		ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

Πίνακας 2

Οι βασικές μεταβλητές του παγκόσμιου εξωτερικού γενικευμένου περιβάλλοντος

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	ΜΟΡΦΗ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΗΘΗ, ΕΘΙΜΑ, ΑΞΙΕΣ
ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗΝ ΕΙΣΟΔΗΜΑ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤ/ΚΟΣΤΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΙΔΕΟΛΟΓΙΑ	ΓΛΩΣΣΑ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ	ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΤΑΣΕΙΣ ΑΕΠ	ΔΙΚΤΥΟ ΜΕΤΑΦΟΡΩΝ	ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΙΜΑ ΖΩΗΣ
ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΕ ΞΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ
ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΕΡΓΙΑΣ	ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΕΥΡΕΣΙΤΕΧΝΙΩΝ/ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΣΗΜΑΤΩΝ	ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΞΕΝΗ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΠΑΓΙΩΝ	ΣΥΜΒΟΛΑ STATUS
ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΙΣΟΤΙΜΙΕΣ	ΔΙΕΙΣΔΥΣΗ 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		ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΕΜΠΟΡΙΟΥ		ΤΡΟΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ OUTSOURCING		ΝΟΜΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

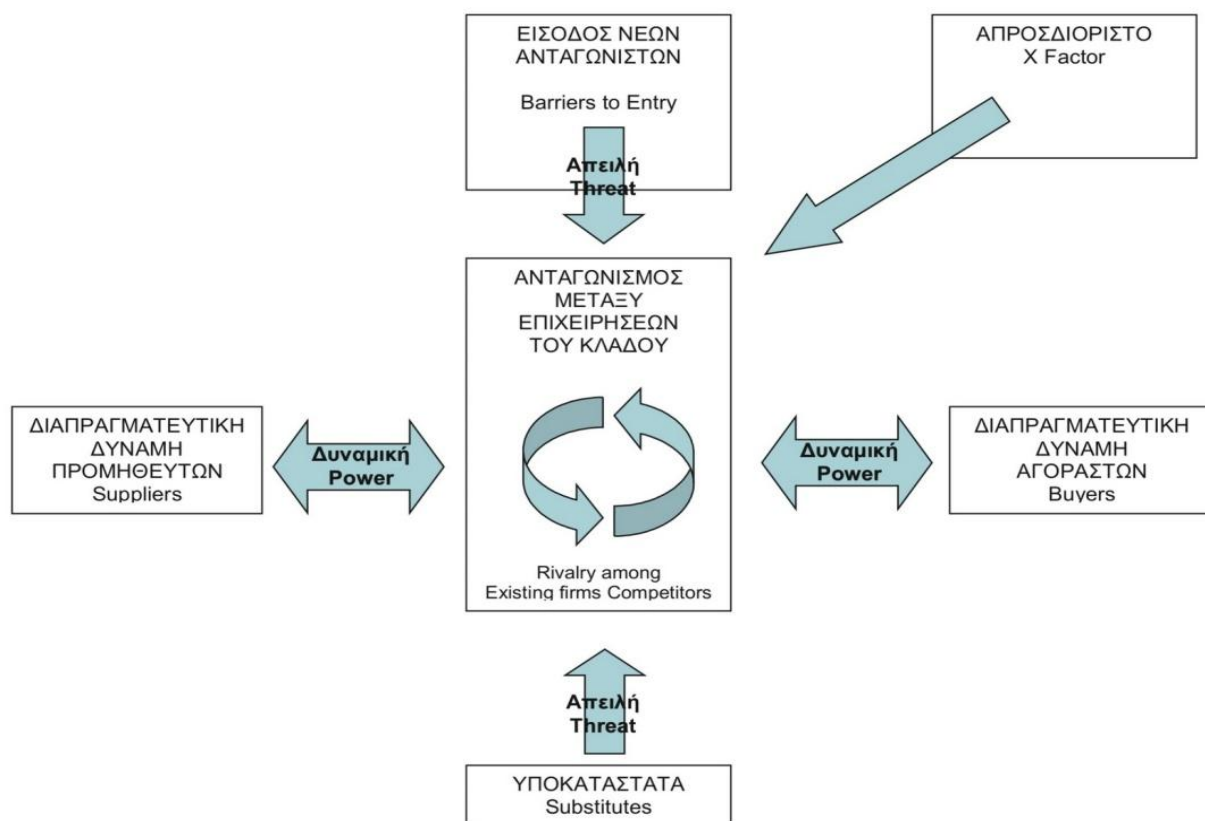
Πηγή: Wheelen T. & Hunger D., "Concepts in Strategic Management and Business Policy", 2006, p.78

1.2.3 Το Υπόδειγμα των 5 Δυνάμεων του Porter

Η πρώτη και βασικότερη μεταβλητή που καθορίζει την κερδοφορία μιας επιχείρησης είναι η ελκυστικότητα του κλάδου στον οποίο ανήκει. Επομένως, η ανίχνευση του κλαδικού της περιβάλλοντος είναι εξαιρετικά σημαντική και ένα εξαιρετικό εργαλείο είναι το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων που ανέπτυξε ο Porter¹⁵.

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 υφιστάμενων επιχειρήσεων.

Στο διάγραμμα απεικονίζονται οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού του υποδείματος του Porter.



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

¹⁵ Porter E. Michael, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, New York, pp. 4-8, 33-45

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.

1.2.3.1 Απειλή Εισόδου Νέων Ανταγωνιστών

Η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο εξαρτάται από την ύπαρξη ή όχι εμποδίων εισόδου (entry barriers) και από την αντίδραση που θα έχουν οι υπάρχοντες ανταγωνιστές. Τα εμπόδια εισόδου είναι κάποιοι φραγμοί που δυσκολεύουν μια επιχείρηση να μπει σε έναν κλάδο. Πιθανά εμπόδια εισόδου, που όταν υπάρχουν μειώνουν την απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών, είναι τα εξής (Thompson & Martin, 2005)¹⁶:

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

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

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

- *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.

1.2.3.2 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 υπάρχουσών 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.
- *Ύπαρξη 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, 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 το ακόλουθο διάγραμμα, το οποίο καταδεικνύει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς εμποδίων εισόδου και εξόδου που μπορεί να υπάρχουν σε έναν

κλάδο και σε κάθε περίπτωση καταδεικνύει το τι συνεπάγεται αυτός ο συνδυασμός σε όρους κερδοφορίας.

Πίνακας 3 Εμπόδια Εισόδου

ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΞΟΔΟΥ		
	ΧΑΜΗΛΑ	ΥΨΗΛΑ
ΧΑΜΗΛΑ	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.

1.2.3.3 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:

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

1.2.3.4 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 αλλαγής (switching cost) και ύπαρξη υποκατάστατων:* όταν το κόστος αλλαγής προμηθευτή είναι πολύ μεγάλο για τον αγοραστή και δεν υπάρχουν «κοντινά» υποκατάστατα, τότε αμβλύνεται η διαπραγματευτική δύναμη του τελευταίου.
- *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.

1.2.3.5 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.

1.2.4 Ανάλυση Στρατηγικών Ομάδων (Strategic Groups)

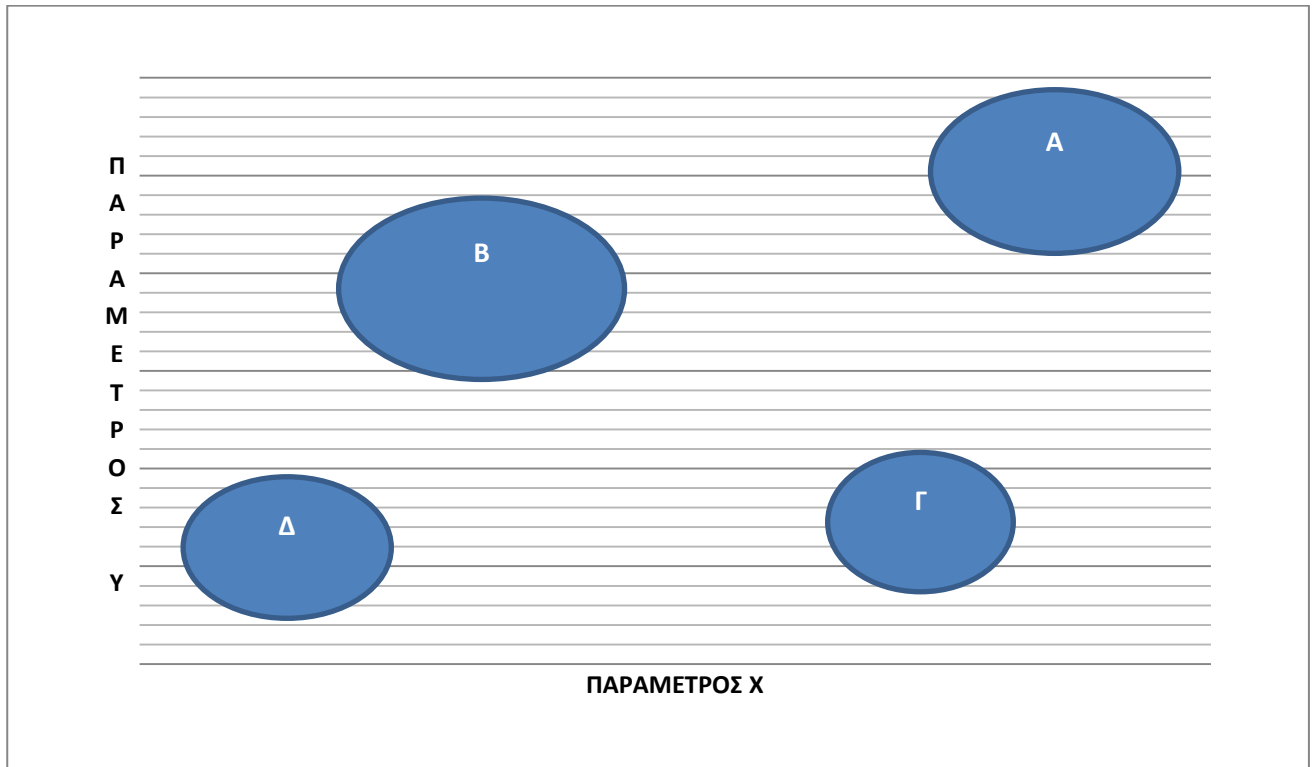
Η ανάλυση των στρατηγικών ομάδων είναι ένα ακόμη εργαλείο κλαδικής ανάλυσης, ιδιαίτερα κατάλληλο για κλάδους που χαρακτηρίζονται από ετερογένεια. Για να γίνει η ανάλυση αυτή οι επιχειρήσεις του κλάδου χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με διάφορες παραμέτρους, οι οποίες προσδιορίζουν τη θέση κάθε επιχείρησης μέσα στον κλάδο. Ο αριθμός των παραμέτρων αυτών μπορεί να είναι οποιοσδήποτε αλλά συνήθως χρησιμοποιούνται δύο για λόγους ευκολίας. Το σημαντικότερο είναι ότι οι παράμετροι αυτές πρέπει να είναι ασυσχέτιστες μεταξύ τους για να μπορέσουν να προκύψουν συμπεράσματα.

Οι δύο παράμετροι που θεωρούνται σημαντικότερες για τον κλάδο που εξετάζεται τοποθετούνται σε έναν οριζόντιο και έναν κάθετο άξονα. Στην περιοχή που ορίζουν οι άξονες τοποθετούνται οι επιχειρήσεις του κλάδου και σχεδιάζονται κύκλοι που περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις που τοποθετούνται κοντά. Κάθε κύκλος αντιστοιχεί σε μία στρατηγική ομάδα επιχειρήσεων και το μέγεθος του κύκλου αντιπροσωπεύει το μέγεθος της ομάδας (Παπαδάκης, 2002)¹⁷. 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. 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.

¹⁷ Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 79-82, 93-99, 223-228, 229-233

Διάγραμμα 4 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)¹⁸:

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

¹⁸ McGee J. and Thomas H., "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, 1986, Vol. 7, No 2, pp. 141-160

12. Χρηματοοικονομική μόχλευση
13. Δομή ιδιοκτησίας
14. Σχέση με ομάδες ενδιαφερόμενων (stakeholders)

1.3 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

1.3.1 Η Σημασία των Πόρων και των Ικανοτήτων και η Δημιουργία Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι πόροι (resources) μιας επιχείρησης είναι τα υλικά και άυλα στοιχεία που έχει στην κατοχή της και συνιστούν τα δομικά της συστατικά. Οι πόροι που διαθέτει μία επιχείρηση θα μπορούσαν να καταταχθούν στις εξής κατηγορίες (Παπαδάκης, 2002)¹⁹:

- 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):

¹⁹ Παπαδάκης Βασίλης, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 79-82, 93-99, 223-228, 229-233

- *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.

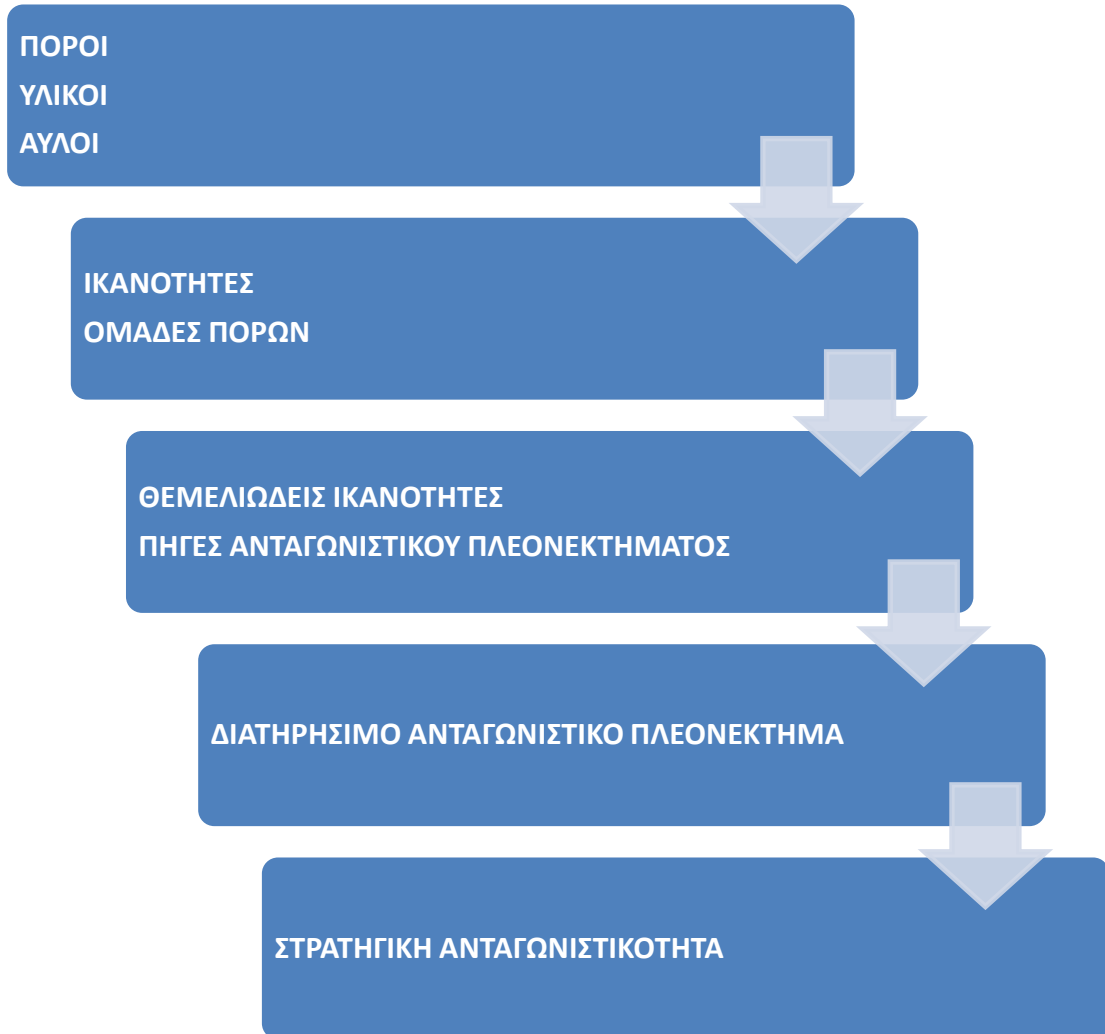
Οι πόροι μιας επιχείρησης είναι χρήσιμοι για μία επιχείρηση όταν έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν σε ικανότητες (capabilities), οι οποίες μπορούν να τις προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage). Οι ικανότητες είναι οι συνδυασμένοι πόροι μιας επιχείρησης. Συνεπώς, οι ικανότητες προκύπτουν 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.

Διάγραμμα 5 Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος



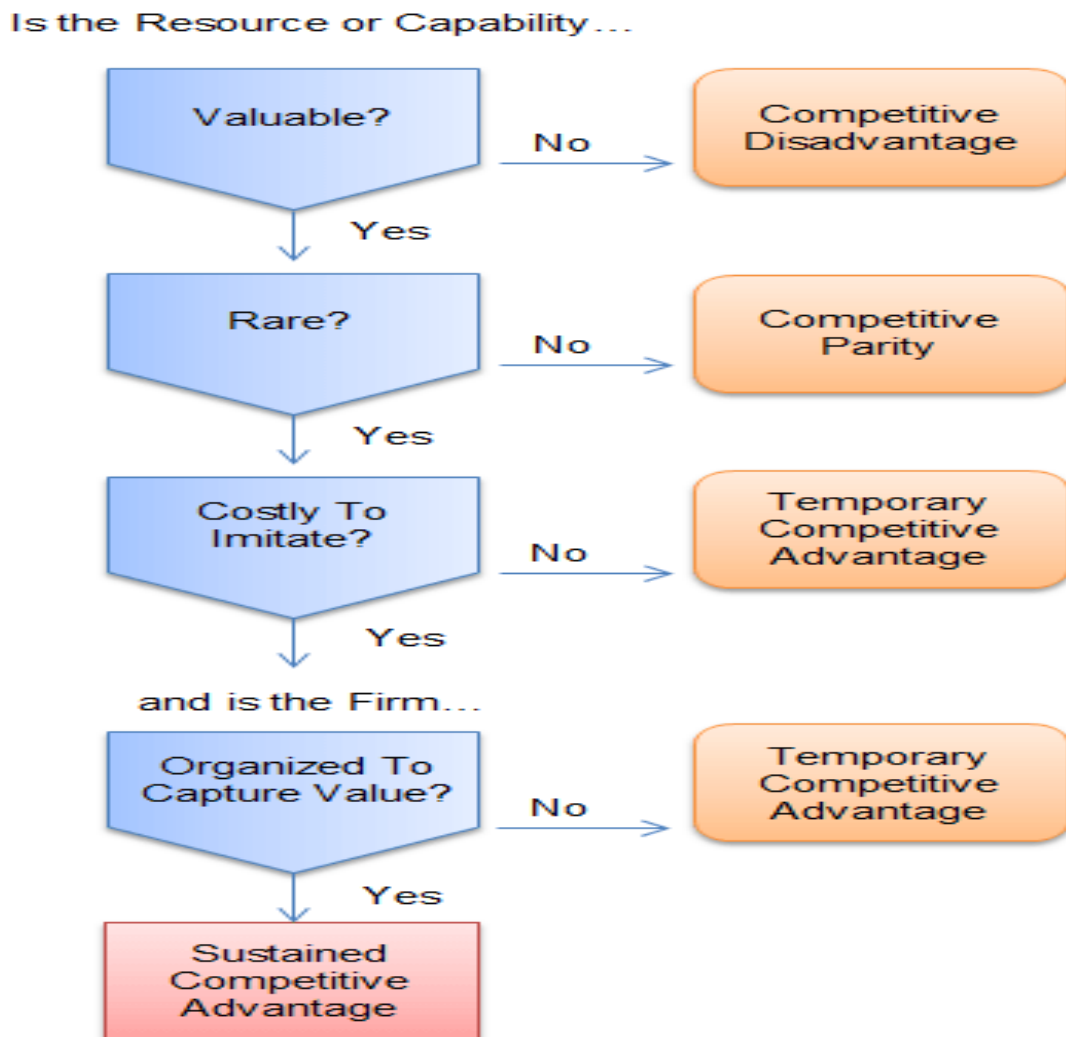
Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί ότι ο Barney²⁰ προτείνει τέσσερις βασικές ερωτήσεις για να αξιολογήσει τις ικανότητες μιας επιχείρησης. Η πρόταση αυτή του Barney είναι γνωστή ως υπόδειγμα VRIO²¹ (VRIO framework) (Wheelen & Hunger, 2006) και συνίσταται στα εξής ερωτήματα σχετικά με μία ικανότητα που μπορεί να διαθέτει μία επιχείρηση:

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

²⁰ Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61

²¹ VRIO is a business analysis framework that forms part of a firm's larger strategic scheme. The basic strategic process that any firm goes through begins with a vision statement, and continues on through objectives, internal & external analysis, strategic choices (both business-level and corporate-level), and strategic implementation. The firm will hope that this process results in a competitive advantage in the marketplace they operate in.

4. Οργάνωση (organization): η επιχείρηση έχει την κατάλληλη οργάνωση ώστε να την εκμεταλλευτεί?



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

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι για να μπορέσει μία επιχείρηση να δημιουργήσει ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να αποφασίσει τα εξής (Σιώμοκος, 2004)²²:

- 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).

²² Σιώμοκος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 113-114, 415-417, 533-534, 567, 601-602

- Πού θα ανταγωνίζεται (επιλογή προϊόντων - αγορών).
- Εναντίον ποιου θα ανταγωνίζεται (επιλογή ανταγωνιστών).

1.3.2 Η Αλυσίδα Αξίας (Value Chain)

Το καλύτερο εργαλείο για να διερευνήσει μία επιχείρηση τους πόρους και τις ικανότητές της και για να εντοπίσει τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα είναι η αλυσίδα αξίας, η οποία επιτρέπει να εξεταστεί μία επιχείρηση στο σύνολό της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η πορεία του κόστους που ακολουθεί η επιχείρηση αλλά και οι υπάρχουσες και δυνητικές πηγές διαφοροποίησης. Τα στοιχεία αυτά θα υποδείξουν στην επιχείρηση τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, καθώς «μία επιχείρηση κερδίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να εκτελέσει τις στρατηγικά σημαντικές λειτουργίες της οικονομικότερα ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της» (Porter, 1985)²³.

Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει το σύνολο των δραστηριοτήτων που επιτελεί μία επιχείρηση για να σχεδιάσει, παράγει, πουλήσει, διανείμει και υποστηρίξει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Οι δραστηριότητες αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε εννέα στρατηγικά σημαντικές κατηγορίες λειτουργιών. Οι εννέα αυτές λειτουργίες επιμερίζονται σε πέντε κύριες και τέσσερις υποστηρικτικές. Οι κύριες λειτουργίες είναι αυτές που σχετίζονται με τη δημιουργία του προϊόντος, την πώληση και μεταφορά του στον αγοραστή και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Οι υποστηρικτικές λειτουργίες στηρίζουν τις κύριες λειτουργίες αλλά και η μία την άλλη παρέχοντας προμήθειες, τεχνολογία, ανθρώπινους πόρους και άλλες λειτουργίες που αφορούν στο σύνολο της επιχείρησης. Σε ανταγωνιστικούς όρους, η αξία αντιπροσωπεύει το ποσό που οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν για να αποκτήσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει μία επιχείρηση. Η επιχείρηση είναι κερδοφόρα όταν η αξία του προϊόντος που προσφέρει στους πελάτες της είναι μεγαλύτερη από το κόστος που καταβάλλει για την παραγωγή του προϊόντος αυτού. Η αλυσίδα αξίας παρουσιάζει τη συνολική αξία ενός οργανισμού και αποτελείται από τις λειτουργίες που παράγουν αξία και την αξία ή περιθώριο (margin). Οι λειτουργίες που παράγουν αξία είναι που η επιχείρηση με φυσικό τρόπο ή με τη βοήθεια της τεχνολογίας μπορεί να εκτελεί εξαιρετικά. Η αξία ή περιθώριο που παράγεται είναι η διαφορά ανάμεσα στη συνολική αξία και το συνολικό κόστος που απαιτείται για την εκτέλεση των λειτουργιών της επιχείρησης. Για να δημιουργηθεί αξία όμως δεν αρκεί να εκτελείται καλά η κάθε λειτουργία μεμονωμένα αλλά πρέπει επιπλέον η επιχείρηση να έχει την ικανότητα να συνδέει τις λειτουργίες της αποτελεσματικά. Κάθε επιχείρηση συγκρίνοντας την

²³ Porter E. Michael, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, The Free Press, 1985, New York, pp. 4-8, 33-45

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:

- *Διαχείριση εισροών (inbound logistics)*: εδώ εκτελούνται δραστηριότητες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση, τη διακίνηση πρώτων υλών, την απογραφή, τον έλεγχο των αποθεμάτων και τις επιστροφές στους προμηθευτές.
- *Παραγωγή (operations)*: εδώ ανήκουν όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την μετατροπή των πρώτων υλών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις και έλεγχος.
- *Διαχείριση εκροών (outbound logistics)*: στη λειτουργία αυτή συγκαταλέγονται όλες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με συλλογή, αποθήκευση και φυσική διανομή του προϊόντος στους αγοραστές. Τέτοιες είναι η αποθήκευση τελικών προϊόντων, η διαχείριση των υλικών, η μεταφορά των προϊόντων για παράδοση και ο προγραμματισμός των παραγγελιών.
- *Marketing και πωλήσεις (marketing and sales)*: εδώ ανήκουν δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων από τα οποία ο καταναλωτής μπορεί να αγοράσει το προϊόν και με την προσπάθεια να ωθηθεί ο καταναλωτής στην αγορά αυτή. Τέτοιες είναι η διαφήμιση, η προώθηση, η διοίκηση των πωλήσεων, η επιλογή καναλιών διανομής, οι σχέσεις με τα κανάλια διανομής και η τιμολόγηση.
- *Υπηρεσίες μετά την πώληση (services)*: στη λειτουργία αυτή εμπεριέχονται οι δραστηριότητες εκείνες που σχετίζονται με την παροχή κάποιων υπηρεσιών που στόχο έχουν να ενισχύσουν ή να διατηρήσουν την αξία του προϊόντος. Τέτοιες είναι η εγκατάσταση,

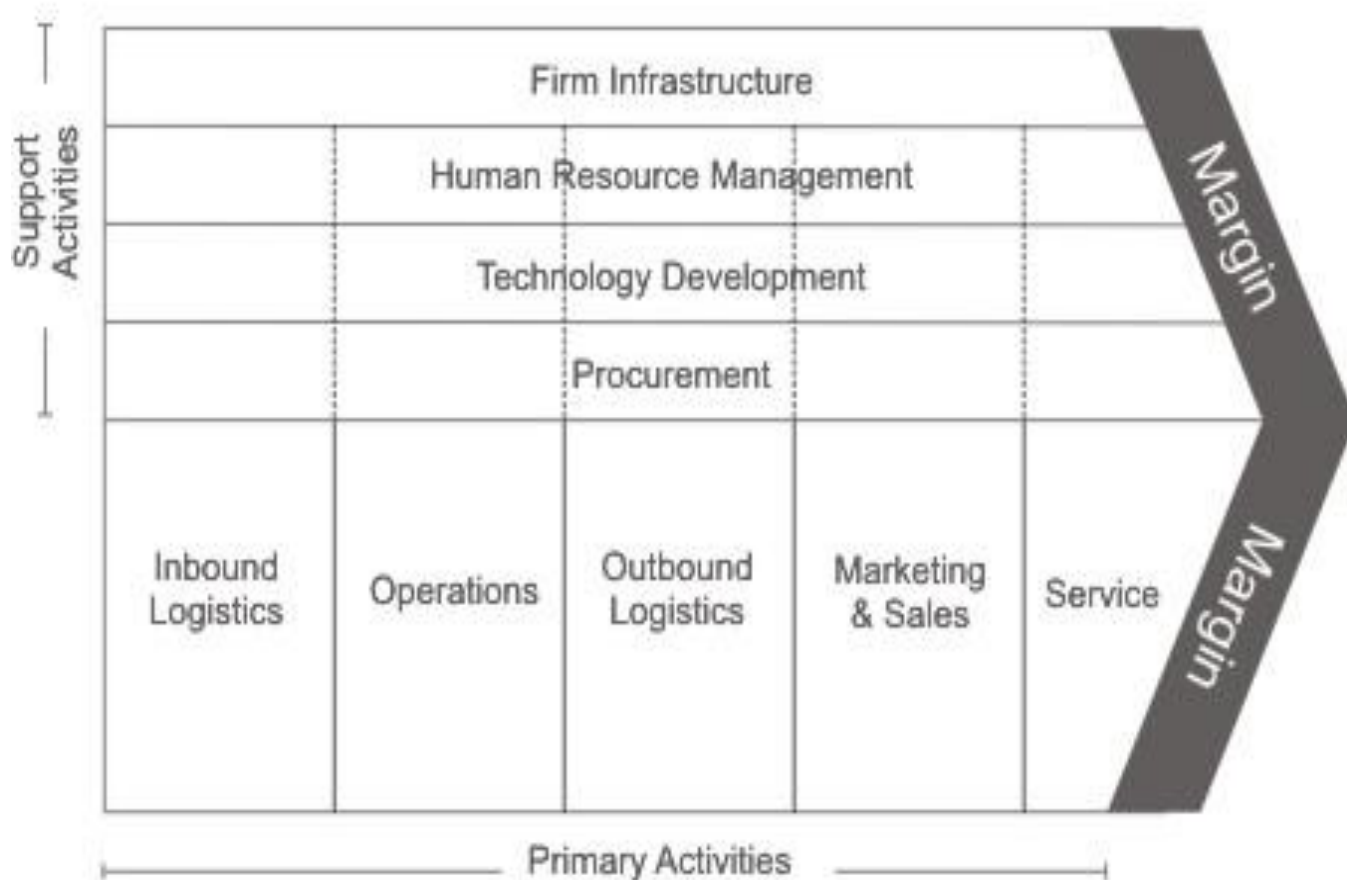
οι επισκευές, η εκπαίδευση των καταναλωτών, η προμήθεια ανταλλακτικών και η προσαρμογή του προϊόντος.

Στις υποστηρικτικές λειτουργίες της αλυσίδας αξίας συγκαταλέγονται οι εξής:

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

Διάγραμμα 6 Αλυσίδα Αξίας Porter

Figure 1: Porter's Generic Value Chain



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

1.4 Διαμόρφωση Στρατηγικής

1.4.1 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 επιχείρησης να εντοπίζει τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με αυτήν. Από τη διερεύνηση του εσωτερικού περιβάλλοντος μία επιχείρηση μαθαίνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που τη χαρακτηρίζουν. Συνολικά οι δυνάμεις (strengths), αδυναμίες (weaknesses),

ευκαιρίες (opportunities) και απειλές (threats) που αφορούν σε μία επιχείρηση μπορούν να εξεταστούν υπό το πρίσμα της ανάλυσης SWOT.



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

Πίνακας 4 Ανάλυση Swot

ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
ΕΥΕΛΙΚΤΗ ΣΤΡΤΗΓΙΚΗ	ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣ	ΕΙΣΟΔΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΙΣΧΥΡΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ
ΙΣΧΥΡΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟ ΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΓΑΛΗ ΔΑΝΕΙΑΚΗ ΕΠΙΒΑΡΥΝΣΗ	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΕ ΝΕΕΣ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ	ΑΠΩΛΕΙΑ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟ ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΑΠΑΡΧΑΙΩΜΕΝΕΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΓΡΑΜΜΗΣ	ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΟΜΕΝΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΓΟΡΑΣ
ΙΣΧΥΡΟ ΟΝΟΜΑ/ΕΙΚΟΝΑ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΜΕΤΑΦΟΡΑ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΣΕ ΝΕΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ	ΔΥΣΜΕΝΕΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΕ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑΤΙΚΕ Σ ΙΣΟΤΙΜΙΕΣ
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΤΗΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΗΓΕΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	ΥΨΗΛΟΤΕΡΑ ΕΝΑΝΤΙ ΤΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ ΚΟΣΤΗ ΧΑΜΗΛΗ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ	ΚΑΘΕΤΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΑΠΟΣΠΑΣΗ ΜΕΡΙΔΙΟΥ ΑΓΟΡΑΣ ΑΠΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ	ΕΠΙΧΘΕΙΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΝΕΕΣ ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΑΥΞΑΝΟΜΕΝΗ ΙΣΧΥΡΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ/ΠΡΟΜΗΘ ΕΥΤΩΝ
ΙΣΧΥΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ	ΕΛΛΕΙΨΗ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΠΟΥ ΖΗΤΑΕΙ Η ΑΓΟΡΑ	ΕΞΑΓΟΡΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ	ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΤΙΜΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΤΕΥΜΕΝΗ ΑΠΟ ΠΑΤΕΝΤΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΓΙΑ ΕΙΣΟΔΟ ΣΕ ΝΕΕΣ ΑΓΟΡΕΣ	ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ
ΙΣΧΥΡΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	ΠΟΛΥ ΡΗΧΗ ΓΡΑΜΜΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΣΤΗΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ		
ΣΤΕΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΥΜΜΑΧΟΥΣ			

1.4.2 Τα Επίπεδα της Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής μιας επιχείρησης ουσιαστικά ξεκινάει με τον προσδιορισμό της αποστολής της, δηλαδή του λόγου ύπαρξης της επιχείρησης. Συνεχίζεται με τον καθορισμό των σκοπών της επιχείρησης και ολοκληρώνεται με την επιλογή των στρατηγικών και των πολιτικών που θα ακολουθήσει μία εταιρεία για να επιτύχει τους σκοπούς της.

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

- 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*).

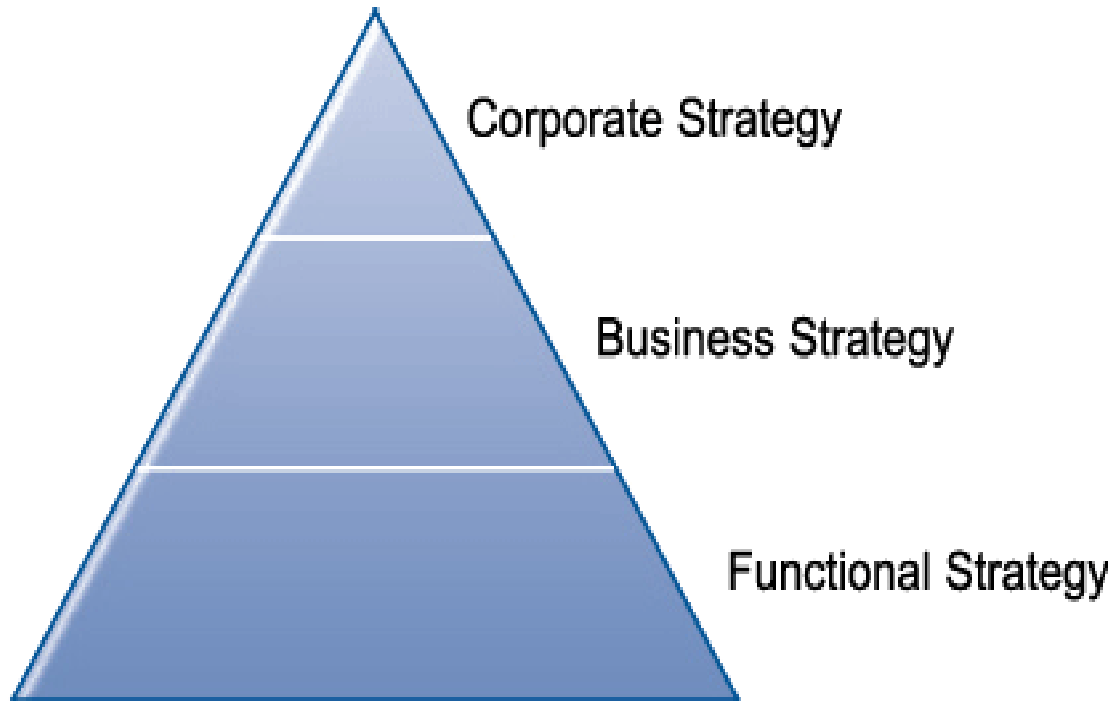
- Η Επιχειρηματική Στρατηγική (*business strategy*): η επιχειρηματική στρατηγική διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικής μονάδας ή γραμμής προϊόντων. Εστιάζει την προσοχή της στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στο σύνολο της αγοράς ή σε ένα τμήμα της.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- τις ανταγωνιστικές (*competitive strategies*) και στις
- συνεργατικές στρατηγικές (*cooperative strategies*).

- 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.



1.5 Επιχειρησιακές Στρατηγικές (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. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εναλλακτικές επιχειρησιακές στρατηγικές.

Πίνακας 5 Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΑΣΩΣΗΣ
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ <ul style="list-style-type: none"> • ΚΑΘΕΤΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ • ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ 	ΠΑΥΣΗ/ΠΡΟΣΕΧΤΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ	ΑΝΑΣΤΡΟΦΗ
ΔΙΑΠΟΙΚΙΛΣΗ <ul style="list-style-type: none"> • ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΕΝΗ • ΑΣΥΣΧΕΤΙΣΤΗ 	ΚΑΜΜΙΑ ΑΛΛΑΓΗ	ΑΙΧΜΑΛΩΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
	ΣΥΓΚΟΜΙΔΗ ΚΕΡΔΩΝ	ΑΠΟΕΠΕΝΔΥΣΗ ΡΕΥΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

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

1.5.1 Στρατηγικές Ανάπτυξης

1.5.1.1 Στρατηγική Συγκέντρωσης (Concentration)

Η στρατηγική της συγκέντρωσης επιστρατεύεται όταν μία επιχείρηση διαγράφει επιτυχημένη πορεία σε ένα τομέα δραστηριοτήτων και επιθυμεί να ενισχύσει περαιτέρω και να αναπτύξει τον τομέα αυτό. Στη στρατηγική της συγκέντρωσης υπάρχουν δύο δρόμοι που μπορούν να ακολουθηθούν: η κάθετη ολοκλήρωση (vertical integration) και η οριζόντια ολοκλήρωση (horizontal integration). Τόσο η κάθετη όσο και η οριζόντια ολοκλήρωση μπορούν να επιτευχθούν είτε με εσωτερική ανάπτυξη, δηλαδή με επέκταση της δυναμικότητας της ίδιας της επιχείρησης, είτε με εξωτερική ανάπτυξη, δηλαδή με εξαγορά, συγχώνευση ή η κάθετη ολοκλήρωση μπορεί να είναι προς τα πίσω (backward integration) ή προς τα εμπρός (forward integration). Στην πρώτη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία στο επίπεδο των προμηθευτών της, δηλαδή προς τα πίσω στην αλυσίδα αξίας του κλάδου της, ενώ στη δεύτερη περίπτωση η επιχείρηση προσπαθεί να αποκτήσει παρουσία στο επίπεδο διανομής των προϊόντων της, δηλαδή προς

τα εμπρός στην αλυσίδα αξίας του κλάδου της. Για παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ολοκληρώνεται κάθετα προς τα εμπρός εάν εξαγοράσει ένα τουριστικό πρακτορείο και προς τα πίσω εάν εξαγοράσει μία εταιρεία προμήθειας ξενοδοχειακού εξοπλισμού. Η στρατηγική της κάθετης ολοκλήρωσης συνεπάγεται μία σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για τις επιχειρήσεις που την υιοθετούν. Πιο συγκεκριμένα, τα βασικότερα πλεονεκτήματα που επιφέρει η κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- *Οικονομίες ολοκλήρωσης (economies of integration)*: η συγκέντρωση όλων των λειτουργιών για την παραγωγή και διάθεση ενός προϊόντος οδηγεί στην εξοικονόμηση κόστους για την επιχείρηση.
- *Οικονομίες των συνδυασμένων λειτουργιών (economies of combined operations)*: η διεκπεραίωση όλων των λειτουργιών από την ίδια την επιχείρηση μπορεί να κάνει τις διαδικασίες αυτές ακόμα πιο αποτελεσματικές. Αυτό μπορεί να προκύψει για διάφορους λόγους, όπως η μείωση των βημάτων της παραγωγικής διαδικασίας, η μείωση του μεταφορικού κόστους, η μείωση του κόστους συναρμολόγησης και άλλα πολλά.
- *Οικονομίες εσωτερικού ελέγχου και συντονισμού (economies of internal control and coordination)*: οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις ελέγχουν και συντονίζουν με μεγαλύτερη ευκολία τις εσωτερικές διαδικασίες τους και είναι πιο ευέλικτες στην αντιμετώπιση κρίσεων και επειγουσών καταστάσεων.
- *Οικονομίες πληροφορίας (economies of information)*: η καθετοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση του κόστους που απαιτείται για τη συλλογή πληροφοριών από την αγορά.
- *Οικονομίες της αποφυγής της αγοράς (economies of avoiding the market)*: συχνά μία καθετοποιημένη επιχείρηση αποφεύγει το κόστος των διαπραγματεύσεων, των αγοραπωλησιών και των συναλλαγών, καθώς πλέον δε χρειάζεται να εμπλακεί σε κάποια είδη συναλλαγών (π.χ. εύρεση προμηθευτή για αγορά πρώτων υλών).
- *Οικονομίες των σταθερών σχέσεων (economies of stable relationships)*: η καθετοποίηση συνεπάγεται την ύπαρξη σταθερών συνεργατών της επιχείρησης προς τα εμπρός ή προς τα πίσω. Οι σταθερές σχέσεις που αναπτύσσονται επιτρέπουν και την παροχή πιο εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και την ύπαρξη μεγαλύτερης ποιοτικής και χρονικής συνέπειας.
- *Πρόσβαση σε τεχνολογία (tap into technology)*: μία επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει σε καθετοποίηση και με σκοπό να αποκτήσει γρήγορη πρόσβαση σε κάποια τεχνολογία ή τεχνογνωσία που είναι απαραίτητη για την επιτυχία της βασικής δραστηριότητάς της.

- *Εξασφάλιση προσφοράς ή και ζήτησης (assure supply and/or demand)*: μια καθετοποιημένη επιχείρηση έχει κατά έναν τρόπο εξασφαλίσει το γεγονός ότι ακόμα και σε δυσμενείς περιόδους θα προμηθεύεται πρώτες ύλες και υλικά απαραίτητα για την παραγωγή της ή θα έχει πρόσβαση σε κάποια κανάλια διανομής ώστε να διαθέσει τα προϊόντα της στην αγορά.
- *Απενεργοποίηση διαπραγματευτικής δύναμης (offset bargaining power)*: με την καθετοποίηση μειώνεται αυτόματα η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών ή και των αγοραστών του κλάδου της επιχείρησης, καθώς η τελευταία δεν έχει την ανάγκη κάποιου συγκεκριμένου προμηθευτή ή/και πελάτη.
- *Ενισχυμένη δυνατότητα διαφοροποίησης (enhanced ability of differentiation)*: με την κάθετη ολοκλήρωση της επιχείρησης διευκολύνεται η δημιουργία αξίας για τον πελάτη, καθώς όλες οι λειτουργίες της αλυσίδας αξίας συντονίζονται από έναν οργανισμό. Έτσι, αυξάνονται οι δυνατότητες ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη διαφοροποίηση.
- *Δημιουργία εμποδίων εισόδου (elevate entry barriers)*: όταν μία επιχείρηση καθετοποιείται αυξάνει από πλευράς μεγεθών και μειώνει το κόστος παραγωγής της. Επιπλέον, μπορεί να κατέχει αποκλειστικά κάποιον σημαντικό προμηθευτή ή και πελάτη του κλάδου. Συνεπώς, η στρατηγική της καθετοποίησης εγείρει εμπόδια εισόδου σε νέες επιχειρήσεις που πιθανόν επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον ίδιο κλάδο.

Τα βασικότερα μειονεκτήματα που σχετίζονται με την κάθετη ολοκλήρωση μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- *Κόστος υπερπήδησης των εμποδίων κινητικότητας (cost of overcoming mobility barriers)*: η καθετοποίηση μεταξύ όλων των άλλων συνεπάγεται και ότι η επιχείρηση θα καταφέρει να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε κάποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες βρίσκονται εμπρός ή πίσω από τη βασική της δραστηριότητα. Για να μπορέσει να εισαχθεί επιτυχώς η επιχείρηση στις δραστηριότητες αυτές, π.χ. να ανταγωνιστεί σε επίπεδο προμηθευτών, πρέπει πρώτα να υπερπηδήσει τα εμπόδια κινητικότητας που συχνά εγείρονται από τις επιχειρήσεις που ήδη δραστηριοποιούνται στους τομείς όπου καθετοποιείται. Για παράδειγμα, θα πρέπει να βρει τρόπους να ανταγωνιστεί τυχόν προμηθευτές οι οποίοι έχουν αποκλειστική πρόσβαση σε μοναδικές πηγές πρώτων υλών.
- *Αυξημένη λειτουργική μόχλευση (increased operating leverage)*: όσο αυξάνεται η καθετοποίηση μιας επιχείρησης τόσο αυξάνεται και το ποσοστό του σταθερού κόστους της στο συνολικό κόστος των λειτουργιών της. Συνεπώς, οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις

διαθέτουν υψηλότερο νεκρό σημείο και εκτίθενται περισσότερο σε κίνδυνο ζημιών σε δύσκολες οικονομικές περιόδους.

- *Μειωμένη ευελιξία στην αλλαγή συνταίρων (reduced flexibility in changing partners)*: όταν μία επιχείρηση έχει καθετοποιηθεί είτε προς τα εμπρός είτε προς τα πίσω συνεργάζεται σταθερά με κάποιους προμηθευτές και πελάτες. Επομένως, σε περίπτωση που δημιουργηθεί οποιοδήποτε πρόβλημα είναι αρκετά δύσκολο και χρονοβόρο να αλλάξει η εταιρεία τους συνεργάτες αυτούς και έτσι μπορεί για κάποιο διάστημα να αναγκαστεί να υστερεί από τον ανταγωνισμό σε ορισμένα στοιχεία που σχετίζονται με τις συνεργασίες της.
- *Μεγαλύτερα εμπόδια εξόδου (higher overall exit barriers)*: η καθετοποίηση μιας εταιρείας αυξάνει αυτόματα τα εμπόδια εξόδου της από τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται, καθώς αυξάνει την πάγια περιουσία της και δημιουργεί στενές σχέσεις και δεσμούς της εταιρείας με άλλες επιχειρήσεις προς τα εμπρός και προς τα πίσω.
- *Απαιτήσεις σε επένδυση κεφαλαίου (capital investment requirements)*: η καθετοποίηση απαιτεί την κατανάλωση κεφαλαιακών πόρων της επιχείρησης, τα οποία φυσικά αντιπροσωπεύουν ένα κόστος ευκαιρίας καθώς θα μπορούσαν εναλλακτικά να χρησιμοποιηθούν σε άλλες επενδύσεις. Συνεπώς, για να είναι επιτυχής η καθετοποίηση θα πρέπει τα έσοδα που θα αποφέρει στην επιχείρηση να είναι τουλάχιστον ίσα ή μεγαλύτερα από το κόστος ευκαιρίας των κεφαλαίων που επενδύθηκαν σε αυτήν.
- *Διατήρηση της ισορροπίας (maintaining balance)*: μία από τις προκλήσεις των καθετοποιημένων επιχειρήσεων είναι να διατηρήσουν την ισορροπία προσφοράς και ζήτησης μεταξύ των επιμέρους επιχειρήσεων που απαρτίζουν τη συνολική αλυσίδα αξίας τους. Πρόβλημα δημιουργείται στις περιπτώσεις που η προσφορά υπερβαίνει τη ζήτηση ή το αντίστροφο. Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις είναι δεσμευμένες στο να προμηθεύονται και να διαθέτουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μόνο στα μέρη της καθετοποιημένης αλυσίδας. Έτσι, όταν υπάρχει έλλειψη ισορροπίας η πλεονάζουσα προσφορά μένει ανεκμετάλλευτη και η πλεονάζουσα ζήτηση ανικανοποίητη.
- *Εξασθενημένα κίνητρα (dulled incentives)*: στις καθετοποιημένες επιχειρήσεις οι αγοραπωλησίες λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια μιας «αιχμάλωτης» σχέσης. Το ποιος θα είναι ο αγοραστής και ποιος ο πωλητής είναι προκαθορισμένα και δεδομένα και συνεπώς δεν υπάρχουν κίνητρα ούτε για διαπραγματεύσεις από την πλευρά του αγοραστή ούτε για προσφορά ιδιαίτερα προσεγμένων, βελτιωμένων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών από την πλευρά του πωλητή.
- *Διαφορετικές διοικητικές απαιτήσεις (different managerial requirements)*: οι καθετοποιημένες επιχειρήσεις αποτελούνται από επιμέρους οργανισμούς στα διάφορα επίπεδα της αλυσίδας αξίας τους. Όπως είναι λογικό συχνά οι οργανισμοί αυτοί έχουν τελείως

διαφορετική δομή, κουλτούρα και διαδικασίες μεταξύ τους και απαιτούν διαφορετικές διοικητικές ικανότητες, γεγονός που μπορεί να δυσκολέψει τα στελέχη της βασικής επιχείρησης και να δημιουργήσει κόστος και κινδύνους στη διαδικασία της καθετοποίησης.

Η στρατηγική της οριζόντιας ολοκλήρωσης (horizontal integration) είναι αυτή σύμφωνα με την οποία μία επιχείρηση προσπαθεί να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς (εξωτερικά) ή μέσω δημιουργίας (εσωτερικά) παρόμοιων επιχειρήσεων με αυτήν, που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας αξίας του κλάδου. Για παράδειγμα, μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ολοκληρώνεται οριζόντια εάν εξαγοράσει μία άλλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η οριζόντια ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί είτε με την προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης σε νέες γεωγραφικές περιοχές είτε με τη διεύρυνση της γκάμας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση στις ίδιες γεωγραφικές περιοχές. Η οριζόντια ολοκλήρωση έχει ως στόχο την απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων στην αγορά, καθώς οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική αυτή αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους και καταφέρνουν να μειώσουν ή και να εξαλείψουν τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν.

1.5.1.2 Στρατηγική Διαποίκισης (Diversification)

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

Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης συνεπάγεται την ανάπτυξη της επιχείρησης σε παρεμφερείς κλάδους με αυτόν στον οποίο δραστηριοποιείται ήδη. Η στρατηγική αυτή ενδείκνυται κατεξοχήν για επιχειρήσεις οι οποίες έχουν ισχυρή ανταγωνιστική θέση στον κλάδο τους αλλά ο κλάδος αυτός δεν είναι πια ιδιαίτερα ελκυστικός. Στόχος είναι να μεταφέρει τις δυνάμεις και τη θέση της η εταιρεία σε έναν σχετικό κλάδο που όμως είναι θα χαρακτηρίζεται από μεγαλύτερη ελκυστικότητα. Μέσα από την επέκταση σε δραστηριότητες που μοιάζουν και συνδέονται μεταξύ τους η επιχείρηση αναζητά τα οφέλη που μπορεί να της προσφέρει η ύπαρξη συνέργειας. Συνέργεια είναι η έννοια που υποδηλώνει ότι δύο επιχειρηματικές δραστηριότητες μαζί αποφέρουν μεγαλύτερα κέρδη από ότι θα επέφεραν η καθεμία χωριστά και επιτυγχάνεται με την μεταφορά ικανοτήτων της επιχείρησης από τη μία δραστηριότητα στην άλλη. Οι ομοιότητες που μπορεί να έχουν οι δραστηριότητες της επιχείρησης μεταξύ τους μπορεί να είναι η τεχνολογία που

χρησιμοποιούν, οι μέθοδοι παραγωγής ή και τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών τους, η πελατειακή βάση, η χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών από τους πελάτες, η διανομή των προϊόντων/υπηρεσιών και οι διοικητικές ικανότητες που απαιτούνται.

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

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

1.5.2.1 Στρατηγική Παύσης / Προσεχτικών βημάτων (Pause / Proceed with caution)

Η στρατηγική παύσης ή προσεκτικών βημάτων είναι ουσιαστικά ένα στρατηγικό διάλειμμα, μια ευκαιρία για να ξεκουραστεί και να σκεφτεί η επιχείρηση πριν προχωρήσει στην εφαρμογή κάποιας στρατηγικής ανάπτυξης ή διάσωσης. Εφαρμόζεται σε δύο περιπτώσεις κυρίως. Η μία περίπτωση είναι αυτή στην οποία η επιχείρηση μόλις έχει ολοκληρώσει μία μακρά περίοδο στρατηγικής ανάπτυξης και χρειάζεται ένα χρονικό διάστημα για να επανακτήσει τον εσωτερικό της έλεγχο, να αναπτύξει εσωτερικά συστήματα κατάλληλα για τη νέα μορφή και μέγεθός της και να συνεχίσει να λειτουργεί αποτελεσματικά. Η άλλη περίπτωση είναι αυτή στην οποία αβέβαιες ή μη φιλικές συνθήκες επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης. Μία περίοδος παύσης των στρατηγικών αποφάσεων και κινήσεων μπορεί ή να δώσει μία πιο ξεκάθαρη εικόνα στην επιχείρηση για τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον της ή να αποτρέψει την έναρξη μίας νέας στρατηγικής σε ένα πλαίσιο εχθρικών περιβαλλοντικών συνθηκών.

1.5.2.2 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.

1.5.2.3 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.

1.5.3 Στρατηγικές Διάσωσης

1.5.3.1 Στρατηγική Αναστροφής (Turnaround)

Η στρατηγική αναστροφής επικεντρώνεται στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης και απαιτείται όταν η απόδοση της επιχείρησης βρίσκεται για μεγάλο χρονικό

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

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

Όλες οι στρατηγικές αναστροφής απαρτίζονται από δύο βασικά επιμέρους στάδια. Το πρώτο είναι το στάδιο της συστολής (contraction) και το δεύτερο είναι το στάδιο της εδραίωσης (consolidation). Στο στάδιο της συστολής, σε μία προσπάθεια να σταματήσει η καθοδική πορεία, η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει σε μία γενική περικοπή των μεγεθών και τους κόστους λειτουργίας. Πιο συγκεκριμένα, συρρικνώνονται οι λειτουργίες και οι γραμμές προϊόντων ή το εύρος των υπηρεσιών τα επιχείρησης, μειώνεται το προσωπικό και περικόπτονται τα έξοδα που δεν είναι απολύτως απαραίτητα, όπως τα έξοδα διαφήμισης, τα χρηματικά bonus, τα ακριβά επαγγελματικά ταξίδια κ.τ.λ. Στο στάδιο της εδραίωσης η επιχείρηση προσπαθεί να σταθεροποιήσει και να θέσει σε αποτελεσματική λειτουργία τη νέα μορφή της. Ο νέος οργανισμός που προέκυψε από το στάδιο της συστολής διέπεται από μία νέα κουλτούρα, ακολουθεί νέες διαδικασίες και πολιτικές, διαθέτει νέα γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών και συχνά διαθέτει ακόμα και νέα διοίκηση, ώστε να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή που απαιτείται για να αναστραφεί η δυσμενής πορεία της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει να τονιστεί κυρίως είναι ότι το μυστικό κάθε επιτυχημένης στρατηγικής αναστροφής βρίσκεται στους ανθρώπους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι αφοσιωμένοι στη διαδικασία διάσωσης της επιχείρησης και να αισθάνονται ότι εμπλέκονται προσωπικά σε αυτήν για να είναι επιτυχής η στρατηγική αναστροφής. Το επιχειρησιακό περιβάλλον πρέπει να διέπεται από ένα κλίμα επείγοντος, συνεργασίας και συμμετοχής (Finkin, 2002)²⁴. 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

²⁴ Finkin F. Eugene, "Structuring a successful turnaround", Journal of Business Strategy, Vol. 13, No 4, July-August 2002, pp.56-58

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.

1.5.3.2 Στρατηγική Αιχμάλωτης Επιχείρησης (Captive Company)

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

Μια ασθενής, λοιπόν, επιχείρηση που αντιμετωπίζει χαμηλές πωλήσεις και αυξανόμενη πτώση των κερδών της μπορεί να ψάξει κάποια άλλη μεγαλύτερη επιχείρηση, που να εγγυηθεί τη βιωσιμότητά της μέσω κάποιου μακροχρόνιου συμβολαίου συνεργασίας. Για παράδειγμα, μπορεί μία επιχείρηση να αποφασίσει να γίνει "αιχμάλωτη" κάποιου μεγάλου πελάτη της, με τον οποίον θα έχει συμφωνήσει να του διοχετεύει όλα τα προϊόντα της και να είναι πλήρως εξαρτημένη από αυτόν. Με αυτήν όμως την κίνηση θα μπορέσει να μειώσει το εύρος των λειτουργιών της (π.χ. να σταματήσει το marketing αφού δε θα χρειάζεται να προωθήσει πια τα προϊόντα της στην αγορά) και συνακόλουθα θα μειώσει το κόστος της και θα αρχίσει πάλι να σημειώνει κέρδη. Η στρατηγική αυτή μπορεί να φαντάζει κακή επιλογή, ωστόσο σε πολλές περιπτώσεις είναι μονόδρομος και μπορεί να κάνει πολύ κερδοφόρα την αιχμάλωτη επιχείρηση που σε κάθε άλλη περίπτωση θα οδηγούνταν στην καταστροφή.

1.5.3.3 Στρατηγική Αποεπένδυσης (Sell-out/Divestment)

Η στρατηγική αποεπένδυσης αρμόζει στις επιχειρήσεις που δεν μπορούν να εφαρμόσουν καμία από τις προηγούμενες δύο στρατηγικές και παρουσιάζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Στην περίπτωση αυτή και όσο ακόμα η εταιρεία διατηρεί κάποια αξία πώλησης, η διοίκηση μπορεί να αποφασίσει να την πουλήσει εξολοκλήρου σε κάποια άλλη επιχείρηση ή να αποφασίσει να πουλήσει ένα τμήμα ή κάποια τμήματα αυτής. Στην ολική πώληση της εταιρείας αυτό που προσπαθεί η διοίκηση να εξασφαλίσει είναι τα συμφέροντα των μετόχων της και το μέλλον των

εργαζομένων της. Επιπλέον, η επιλογή της επιχείρησης-αγοραστή γίνεται με γνώμονα την πεποίθηση ότι η εταιρεία που επιλέγεται έχει τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες να μετατρέψει την επιχείρηση που πωλείται σε κερδοφόρα ξανά. Όταν αποφασίζεται η πώληση κάποιου ή κάποιων τμημάτων/δραστηριοτήτων της επιχείρησης βασικότερες αιτίες είναι ότι τα τμήματα αυτά δεν έχουν δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης, δεν ταιριάζουν με το όραμα της επιχείρησης ή και απορροφούν μεγάλο μέρος των επιχειρησιακών πόρων χωρίς να προσφέρουν ανάλογες αποδόσεις.

1.5.3.4 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.

1.6 Επιχειρηματικές Στρατηγικές (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)

Πίνακας 6

Επιχειρηματικές Στρατηγικές

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ		
	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

1.6.1 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 την δημιουργία οικονομίων κλίμακας την άμεση εκμετάλλευση κοστολογικών μειώσεων λόγω εμπειρίας, περιορισμένο κόστος και λειτουργικό έλεγχο, αποφυγή πελατών μικρού μεγέθους και ελαχιστοποίηση του κόστους σε διάφορους τομείς, όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η εξυπηρέτηση των πελατών, οι πωλήσεις, η διαφήμιση και τα λοιπά.

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν μία θέση χαμηλού κόστους στον κλάδο καταφέρνουν να αποκομίζουν έσοδα άνω του μέσου όρου παρά την ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού, γιατί η στρατηγική αυτή αντιμετωπίζει και εξασθενεί και τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις του μοντέλου του Porter. Η

τοποθέτησή της ως χαμηλού κόστους εταιρεία της επιτρέπει πρώτα από όλα να συνεχίσει να αποκομίζει κέρδη λόγω των μειωμένων δαπανών της ακόμα και όταν οι άλλες επιχειρήσεις του κλάδου έχουν εξαντλήσει τα κέρδη τους στο βωμό του ανταγωνισμού.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις χαμηλού κόστους υψώνουν εμπόδια εισόδου σε νέους ανταγωνιστές, λόγω οικονομιών κλίμακας και άλλων κοστολογικών πλεονεκτημάτων. Εξασθενημένη είναι γι' 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.

1.6.2 Διαφοροποίηση (Differentiation)

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.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης (differentiation) ακολουθείται από τις επιχειρήσεις που επιλέγουν να ανταγωνιστούν διαφοροποιώντας το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρουν, έτσι ώστε να δημιουργήσουν κάτι που θεωρείται μοναδικό στον κλάδο τους. Οι πηγές της διαφοροποίησης μπορεί να είναι διαφόρων ειδών, όπως ο σχεδιασμός (design) των προϊόντων, η εικόνα της μάρκας (brand image), η τεχνολογία, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των αγοραστών, το δίκτυο διανομής και άλλα. Ιδανικά η επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιείται σε ποικίλες διαστάσεις. 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.

Πολλές επιχειρήσεις υπηρεσιών για να διαφοροποιηθούν προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την αυλότητα 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.

Η επιτυχής υιοθέτηση μιας τέτοιας στρατηγικής από την επιχείρηση μπορεί επίσης να την οδηγήσει στην αποκόμιση κερδών άνω του μέσου όρου. Η στρατηγική διαφοροποίησης μπορεί επίσης να μετριάσει την επίδραση των πέντε δυνάμεων του Porter αλλά με διαφορετικό τρόπο από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση προστατεύεται από τον ανταγωνισμό των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου λόγω της πιστότητας των αγοραστών της και τη χαμηλότερη ευαισθησία τους στην τιμή, καθώς είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ένα μεγαλύτερο ποσό για την απόκτηση ενός μοναδικού για αυτούς προϊόντος. Τα εμπόδια εισόδου

νέων ανταγωνιστών αυξάνονται, γιατί η πιστότητα των πελατών και η μοναδικότητα του προϊόντος/υπηρεσίας αυξάνουν το κόστος αλλαγής για τους αγοραστές και οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλλουν μεγάλες προσπάθειες για να υπερνικήσουν τη μοναδικότητα αυτή. Το παραπάνω κάνει εμφανή και το λόγο μείωσης της διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών καθώς και την υπεροχή έναντι των υποκατάστατων προϊόντων. Τέλος, η διαφοροποίηση εξασφαλίζει υψηλά περιθώρια κέρδους στις επιχειρήσεις και έτσι ενισχύει τη δύναμή τους κατά τις διαπραγματεύσεις με τους προμηθευτές.

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

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.

1.6.3 Εστίαση (Focus)

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

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

Κρίσιμο στοιχείο λοιπόν για τη στρατηγική αυτή είναι η τμηματοποίηση της αγοράς και ο εντοπισμός και επιλογή του καταλληλότερου τμήματος που θα είναι αρκετά ελκυστικό, θα υπάρχει ασθενής ανταγωνισμός, θα έχει περιθώρια κερδοφορίας και ανάπτυξης και το σημαντικότερο η επιχείρηση θα μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του καλύτερα από τους ανταγωνιστές της. Η τμηματοποίηση της αγοράς μπορεί να γίνει βάσει μιας πληθώρας μεταβλητών, αλλά συνήθως βασίζεται σε τρεις: τη γεωγραφική περιοχή, τη γραμμή προϊόντων και τον τύπο των καταναλωτών.

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

1.7 Λειτουργικές Στρατηγικές (Functional Strategies)

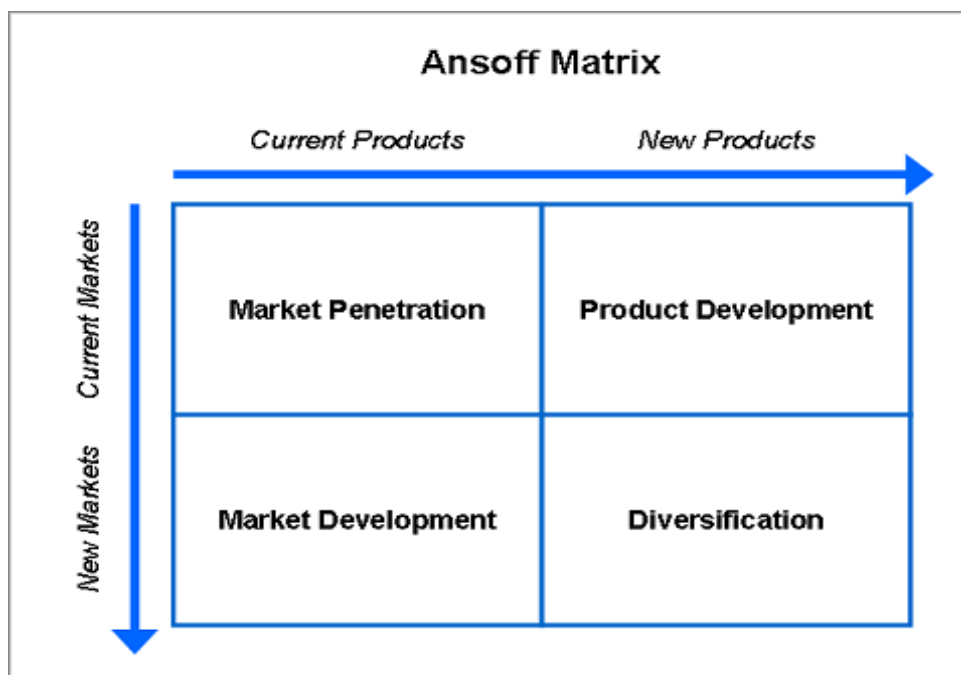
Οι λειτουργικές στρατηγικές αναφέρονται σε κάθε επιμέρους λειτουργία της επιχείρησης και υποδεικνύουν το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει το κάθε τμήμα ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

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.

1.7.1 Marketing

Οι λειτουργικές στρατηγικές του marketing περιλαμβάνουν όλες εκείνες τις στρατηγικές που αφορούν στα γνωστά 4P 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.

Διάγραμμα 7
Ansoff Matrix



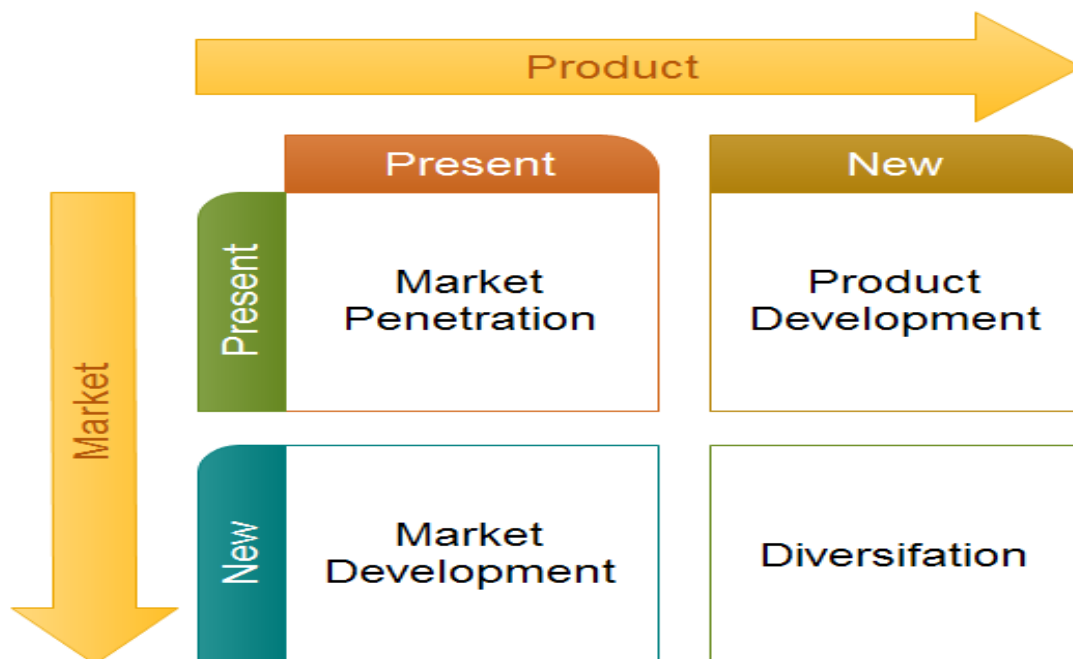
Ένας καλός οδηγός για τη στρατηγική marketing που είναι κατάλληλη για μία επιχείρηση σε επίπεδο προϊόντος είναι η μήτρα του Ansoff²⁵, γνωστή και ως μήτρα προϊόντος - αγοράς (Σιώμος, 2004)²⁶. Ο Ansoff εξέτασε τις πιθανές στρατηγικές marketing που μπορεί να είναι κατάλληλες σε κάθε

²⁵ Ansoff, I. H. (1957), Strategies for diversification, Harvard Business Review, Vol. 35, No. 2, p. 113-124. Ansoff, I. (1989), Corporate Strategy, rev. edn, Penguin, Harmondsworth.

²⁶ Σιώμος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα, σελ. 113-114, 415-417, 533-534, 567, 601-602

περίσταση βάσει δύο διαστάσεων: το εάν αναφέρονται σε κάποιο νέο ή σε κάποιο υπάρχον προϊόν και στο εάν αφορούν σε κάποια νέα ή σε κάποια υπάρχουσα αγορά. Από τη διασταύρωση των παραγόντων αυτών προέκυψαν τέσσερις διαφορετικές περιπτώσεις σε καθεμία από τις οποίες αρμόζει διαφορετική στρατηγική. Έτσι, όταν έχουμε ένα υπάρχον προϊόν που διατίθεται σε μία υπάρχουσα αγορά καταλληλότερη στρατηγική είναι η διείσδυση αγοράς (market penetration), η οποία μπορεί να επιτευχθεί με την αύξηση της ποσότητας και συχνότητας χρήσης ενός προϊόντος και με την ανάπτυξη νέων χρήσεων του προϊόντος αυτού.

Όταν έχουμε ένα υπάρχον προϊόν σε συνδυασμό με μία νέα αγορά ιδανικότερη στρατηγική η ανάπτυξη αγοράς (market development), η οποία μπορεί να επιτευχθεί με τη διάθεση του προϊόντος σε νέες αγορές, είτε από γεωγραφικής πλευράς είτε από πλευράς άλλων κριτηρίων τμηματοποίησης, στις οποίες μέχρι πριν δεν ήταν διαθέσιμο. Στην περίπτωση που ένα νέο προϊόν αναπτύσσεται από μία επιχείρηση τότε υπάρχουν δύο εναλλακτικοί δρόμοι: εάν το προϊόν διατεθεί σε μία υπάρχουσα αγορά η στρατηγική που ακολουθείται είναι η ανάπτυξη προϊόντος (product development), ενώ εάν διατεθεί σε μία νέα αγορά πιο κατάλληλη είναι η στρατηγική της διαποίκισης (diversification).



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

Πέρα από τις στρατηγικές marketing που αναφέρονται σε επίπεδο προϊόντος υπάρχουν και μία σειρά στρατηγικών για τα υπόλοιπα P.

Για παράδειγμα, στο επίπεδο της τιμολόγησης μία επιχείρηση μπορεί να επιλέξει εάν θα ακολουθήσει μία στρατηγική ξαφρίσματος²⁷ (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.

1.7.2 Χρηματοοικονομικά

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

Στη χρηματοοικονομική λειτουργία πρέπει να ληφθούν τρεις στρατηγικές αποφάσεις: η απόφαση επένδυσης (investment decision), η απόφαση χρηματοδότησης (financing decision) και η απόφαση μερίσματος (dividend decision). 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

²⁷ υψηλή τιμή με στόχο την αυξημένη κερδοφορία

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.

1.7.3 Παραγωγή

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

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

1.7.4 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.

1.7.5 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν να κάνουν με τις αποφάσεις για ζητήματα του προσωπικού της επιχείρησης. Μία από τις σημαντικότερες αποφάσεις είναι εάν η επιχείρηση θα ακολουθήσει μία στρατηγική σύμφωνα με την οποία θα προσλαμβάνει χαμηλής ειδίκευσης και χαμηλόμισθο προσωπικό με υψηλά ποσοστά αποχωρήσεων ή εάν θα επενδύσει σε καταρτισμένους υπαλλήλους, με αναπτυγμένες ικανότητες, υψηλούς μισθούς αλλά και μεγαλύτερη απόδοση και μακροχρόνια δέσμευση με την εταιρεία. Γενικότερα, οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ρυθμίζουν τις διαδικασίες προσλήψεων, απολύσεων, μεταθέσεων, προαγωγών, αμοιβών, αδειών, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και ασφάλισης και περίθαλψης εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 2003).

1.8 Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ στις Υπηρεσίες

1.8.1 Τα Ιδιαίτερα Χαρακτηριστικά των Υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από μία σειρά ιδιαίτερων παραγόντων που τις ξεχωρίζουν από τα προϊόντα. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Fitzsimmons J. & M., 1998)²⁸:

- *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 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

²⁸ Fitzsimmons A. James & J. Mona, Service Management: operations, strategy and information technology, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55

των αποθεμάτων, στις επιχειρήσεις υπηρεσιών το αντίστοιχο πρόβλημα είναι ο χρόνος αναμονής των πελατών. Επιπλέον, λόγω αυτού του χαρακτηριστικού καθίσταται δυσκολότερος ο ποιοτικός έλεγχος των υπηρεσιών, καθώς η παραγωγή τους δεν προϋπάρχει της κατανάλωσης.

- *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 αρκετά.
- *Η αβλόγητα 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 πολλαπλά κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούν τη συνολική επίδοση των προσπαθειών τους.

1.8.2 Οι Ανταγωνιστικές Στρατηγικές στις Υπηρεσίες

Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που ανέφερε ο Porter ισχύουν φυσικά και στην περίπτωση των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες. Ωστόσο, λόγω όλων των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που αναλύθηκαν παραπάνω, υπάρχουν κάποιες διαφορές και ως προς τον τρόπο με τον οποίο προσπαθούν να ανταγωνιστούν αποτελεσματικότερα οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (Fitzsimmons J. & M., 1998)²⁹.

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. ΑΤΜ αντί για ταμίες στις τράπεζες, τηλεφωνητή αντί για υπαλλήλους στο τηλεφωνικό κέντρο κ.τ.λ.).

Τέλος, στην περίπτωση των υπηρεσιών όπου δεν είναι απαραίτητη η παρουσία του πελάτη, μείωση του κόστους μπορεί να επιτευχθεί και με το να παρέχεται ένα μέρος της υπηρεσίας εκτός του βασικού χώρου παροχής των υπηρεσιών (“off-line”). Με τον τρόπο αυτό το κόστος περιορίζεται καθώς μπορεί να προκύψουν οικονομίες κλίμακας, οι εγκαταστάσεις δεν χρειάζεται να κατασκευαστούν με υψηλό κόστος και εξοικονόμηση προκύπτει και από την έλλειψη παρουσίας του πελάτη στο χώρο.

²⁹ Fitzsimmons A. James & J. Mona, Service Management: operations, strategy and information technology, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το Τουριστικό Φαινόμενο

2.1 Γενικά για τον Τουρισμό

Η λέξη «τουρισμός» προέρχεται από τη γαλλική λέξη “tour” και την αγγλική λέξη “touring”, που προέρχονται από τη λατινική λέξη “topus” και σημαίνουν γύρος ή περιήγηση (Βαρβαρέσος, 2000)³⁰. Με το πέρασμα των ετών και κυρίως από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί δόθηκαν στην πολυπρόσωπη έννοια του τουρισμού. Ενδεικτικά και για να γίνει πιο ξεκάθαρο το περιεχόμενο του τουρισμού αναφέρονται οι παρακάτω.

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

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

Ο J. Medecin (1933) αναφέρει ότι: «τουρισμός είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μονίμου διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου, από την παρουσία νέων μορφών της ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης». Το 1941, οι καθηγητές του πανεπιστημίου της Βέρνης Hunziker και Krapf³¹ επεδίωξαν μια πιο επιστημονική προσέγγιση του τουρισμού.

Σύμφωνα με αυτούς «τουρισμός είναι το σύνολο των γεγονότων και σχέσεων που προκύπτουν από τη μετακίνηση και παραμονή των ατόμων εκτός του μονίμου τόπου κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι δεν οδηγούνται σε μόνιμη παραμονή και ότι δε συνδέονται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα.»

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

³⁰ Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνικήπραγματικότητα), Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα, σελ. 26-29

³¹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Tourism#Definition>

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

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

Όπως είναι εμφανές υπήρξε ιδιαίτερη δυσκολία στην εύρεση και υιοθέτηση ενός κοινά αποδεκτού ορισμού του τουρισμού. Βασική αιτία του γεγονότος αυτού είναι η πολυτομεακή μορφή της τουριστικής δραστηριότητας (Doswell, 2002)³². Πιο συγκεκριμένα, ο τουρισμός δεν είναι από μόνος του ένας τομέας, αλλά αποτελεί μια οικονομική δραστηριότητα που απαρτίζεται από πολλούς και ετερογενείς επιμέρους τομείς. Αποτέλεσμα αυτού είναι η δυσκολία οριοθέτησης, κατηγοριοποίησης, ορισμού και διαχείρισης της τουριστικής δραστηριότητας.

Για να αποφευχθούν τα προβλήματα αυτά, το 1993, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έδωσε έναν ορισμό, που μέχρι και σήμερα είναι ο πιο ευρέως αποδεκτός. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού³³ όρισε τον τουρισμό ως «το φαινόμενο που προκύπτει από τις προσωρινές επισκέψεις ή παραμονές ατόμων εκτός του μόνιμου τόπου κατοικίας τους, για οποιοδήποτε λόγο πέρα από την απασχόληση τους με αμοιβή από τον τόπο επίσκεψης» και τους τουρίστες ως «τα άτομα που ταξιδεύουν και μένουν σε μέρη διαφορετικά από το συνηθισμένο περιβάλλον τους, για διάστημα όχι μεγαλύτερο ενός συνεχούς έτους, για αναψυχή, εργασία και άλλους λόγους, που όμως δε σχετίζονται με την εξάσκηση οποιασδήποτε δραστηριότητας αμοιβεται από τον τόπο επίσκεψής τους».

Επιπλέον, για να οριστεί ακόμα πιο ξεκάθαρα η τουριστική δραστηριότητα, το 1994, τα Ηνωμένα Έθνη (United Nations)³⁴ κατηγοριοποίησαν σε τρεις μορφές τον τουρισμό. Πρώτον, στον Εγχώριο τουρισμό (Domestic tourism), που περιλαμβάνει κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν μόνο εντός της χώρας αυτής. Δεύτερον, στον Εισερχόμενο τουρισμό (Inbound tourism), που περιλαμβάνει μη κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν στη χώρα αυτή.

Και τρίτον, στον Εξερχόμενο τουρισμό (Outbound tourism), που περιλαμβάνει κατοίκους μιας συγκεκριμένης χώρας οι οποίοι ταξιδεύουν σε κάποια άλλη χώρα. Επιπλέον, τα Ηνωμένα Έθνη όρισαν διαφορετικές κατηγορίες τουρισμού, συνδυάζοντας τις τρεις βασικές μορφές του. Τον Εσωτερικό τουρισμό (Internal tourism), που εμπεριέχει τον εγχώριο και τον εισερχόμενο τουρισμό. Τον Εθνικό τουρισμό (National tourism), που περιλαμβάνει τον εγχώριο και τον εξερχόμενο

³² Doswell Roger, Tourism: How effective management makes the difference, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1996, pp. 15-20

³³ www.unwto.org

³⁴ www.un.org

τουρισμό. Τέλος, τον Διεθνή τουρισμό (International tourism), που αποτελείται από τον εισερχόμενο και τον εξερχόμενο τουρισμό.

2.2 Ιστορία του Τουρισμού

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

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

Αξιοσημείωτη είναι μία πιο λεπτομερής αναφορά στο περιεχόμενο κάθε μιας από τις παραπάνω περιόδους από πλευράς τουριστικής δραστηριότητας. Κατά την αρχαιότητα, το τουριστικό φαινόμενο ήταν συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο και τις δραστηριότητες που μπορούσαν να επιτελεστούν εντός αυτού. Μάλιστα, ο ελεύθερος χρόνος είχε και ταξική έννοια, καθώς ήταν συνώνυμο ευγενών ενασχολήσεων. Γνωστοί περιηγητές της αρχαιότητας και από τους πρώτους «ταξιδιώτες - τουρίστες» ήταν οι γεωγράφοι - ιστορικοί Ηρόδοτος και Πausανίας. Οι «Ιστορίες» του Ηροδότου περιλαμβάνουν περιηγήσεις που φτάνουν μέχρι τη Σικελία, την Αίγυπτο και την Περσία. Αλλά και ο Πausανίας με την περιγραφή της Ελλάδας ή τις «Ελληνικές Αποδημίες» μοιάζει να παρέχει στους ταξιδιώτες της εποχής έναν από τους πρώτους άτυπους τουριστικούς οδηγούς της χώρας μας. Χαρακτηριστικό της τουριστικής δραστηριότητας στην αρχαία Ελλάδα είναι το γεγονός ότι η έννοια της φιλοξενίας αποτελούσε αναπόσπαστο κομμάτι της. Ο Ξένιος Δίας αποτελούσε τον προστάτη των οικοδεσποτών και των φιλοξενούμενων και πρόσταζε τη φιλοξενία των επισκεπτών της πόλης αφιλοκερδώς. Την ίδια περίοδο αναπτύχθηκαν στην αρχαία Ελλάδα και οι πρώτες μορφές ξενοδοχείων, κυρίως ως πανδοχεία ή δημόσιοι ξενώνες κατά μήκος των οδικών αρτηριών ή κοντά σε χώρους όπου διεξάγονταν σημαντικά θρησκευτικά και αθλητικά γεγονότα. Το πρώτο ελληνικό πανδοχείο χρονολογείται γύρω στον 5^ο αιώνα π.Χ. και σύμφωνα με αναφορές του ιστορικού Θουκυδίδη χτίστηκε μετά τη μάχη των Πλαταιών Βοιωτίας κοντά στο ναό της Ήρας.

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

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

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

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

Κλείνοντας τις ιδιαίτερες μορφές τουρισμού που παρουσιάστηκαν κατά την αρχαιότητα, οφείλουμε να αναφέρουμε τα εκπαιδευτικά ταξίδια. Τα τελευταία συνδυάζονται με διαφόρων ειδών

κίνητρα όπως κλιματολογικά, πολιτισμικά, γνωστικά, ανακάλυψης, συγγραφικά και άλλα σε συνδυασμό συχνά με την αναψυχή. Στα πλαίσια αυτών των μετακινήσεων σημαντικότεροι και δημοφιλέστεροι προορισμοί ήταν για τους Ρωμαίους η αρχαία Ελλάδα και τόσο για τους Ρωμαίους όσο και για τους Έλληνες η Αίγυπτος.

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

Από τον 18^ο αιώνα μ.Χ. και με την έναρξη της εποχής της Αναγέννησης οι τουριστικές μετακινήσεις άρχισαν και πάλι να ανθίζουν με τις μορφές του τουρισμού και τα κίνητρα του ταξιδιού να πολλαπλασιάζονται. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι οι άνθρωποι αρχίζουν πια να ταξιδεύουν και απλά από «διανοουμενίστικη» περιέργεια. Η ανακάλυψη πλέον της τυπογραφίας επέτρεψε την έκδοση των πρώτων τουριστικών οδηγών αλλά και βιβλίων που ως περιεχόμενό τους είχαν την εξιστόρηση ταξιδιών, κυρίως εκτός Ευρώπης. Επίσης, την περίοδο εκείνη στα πλαίσια της γενικότερης ανάπτυξης του τουριστικού φαινομένου εμφανίστηκε και η έννοια του tour στη Γαλλία. Τα tours (περιηγήσεις) παρακινούνταν κυρίως από πολιτιστικούς σκοπούς και έδιναν στους ταξιδιώτες την ευκαιρία να γνωρίσουν νέους τόπους. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία υπήρχαν δύο εναλλακτικές διαδρομές. Η μικρή περιήγηση (petit tour), που περιείχε το Παρίσι και το νοτιοδυτικό τμήμα της Γαλλίας και η μεγάλη περιήγηση (grand tour), που μαζί με τους παραπάνω προορισμούς περιλάμβανε και τη νότια και νοτιοανατολική Γαλλία και τη Βουργουνδία.

Η βασική καμπή για τον τουρισμό έρχεται στις αρχές του 19ου αιώνα με την ανάπτυξη των μεταφορών (Lickorish & Jenkins, 1997)³⁵. Η εποχή του σιδηροδρόμου (the railway age) ξεκινάει το 1830, που πραγματοποιείται το πρώτο ταξίδι με επιβάτες στη σιδηροδρομική γραμμή Liverpool - Manchester. Ωθηση στον τουρισμό την ίδια περίοδο έδωσε και η ραγδαία ανάπτυξη της ναυσιπλοΐας.

³⁵ Lickorish J. Leonard & Jenkins L. Carson, An introduction to tourism, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1997, pp. 12-29

Το 1838 κατασκευάστηκε το πρώτο ατμόπλοιο χωρίς ιστία, το “Great Western”, το οποίο έκανε την ίδια χρονιά το πρώτο υπερατλαντικό ταξίδι. Στα τέλη του 19ου αιώνα έκαναν την εμφάνισή τους και τα πρώτα μεγάλα και πολυτελή υπερωκεάνια, όπως το Atlantic και ο Τιτανικός. Τον ίδιο αιώνα ξεκινά και μια δίχως προηγούμενο ανάπτυξη των ταξιδιών και των τουριστικών οδηγιών. Ημερομηνία σταθμό αποτελεί η 5η Ιουλίου του 1841, όταν ο Thomas Cook³⁶ ξεκίνησε το πρώτο οργανωμένο ταξίδι με την έννοια του πακέτου (package tour). Επίσης, με την προσφορά ομαδικών ταξιδιών έκανε τα πρώτα βήματα προς τη διεύρυνση και τη μαζικοποίηση του τουρισμού, που μέχρι πρότινος ήταν αποκλειστικό προνόμιο των λίγων και των πλουσίων. Σε αυτό βέβαια βοήθησαν τόσο η ανάπτυξη μεταφορών όσο και η δημιουργία όλο και περισσότερων ξενοδοχείων - πολυτελείας αλλά και χαμηλότερων προδιαγραφών - και η συνεχής εξέλιξη αυτών.

Με το πέρασμα στον 20^ο αιώνα και τις έντονες διαταραχές που προκάλεσε ο Α΄ Παγκόσμιος Πόλεμος σημαντικές είναι οι εξελίξεις και στον τομέα του τουρισμού. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα κάνει την εμφάνισή του το αυτοκίνητο που αποτελεί ένα ολοένα αναπτυσσόμενο μέσο μεταφοράς.

Επίσης, στην περίοδο του Μεσοπολέμου (1918-1939) κάνει την εμφάνισή του το αεροπλάνο. Από το 1919 και μετά αρχίζουν να ιδρύονται αεροπορικές εταιρείες και εκτελούνται δρομολόγια που εξυπηρετούν την επιβατική κίνηση. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 1927 λαμβάνει χώρα η πρώτη αεροπορική μετακίνηση με τη μορφή οργανωμένου ταξιδιού, με μία πτήση από Νέα Υόρκη προς Σικάγο.

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

³⁶ Thomas Cook (22 November 1808 – 18 July 1892) of Melbourne, Derbyshire, England founded the travel agency Thomas Cook & Son (popularly nicknamed Cook's Tours) that became Thomas Cook AG before eventually becoming Thomas Cook Group in 2007.

2.3 Τουρισμός και Ελλάδα

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



Ο τουρισμός σήμερα αποτελεί το δυναμικότερο και ανταγωνιστικότερο κλάδο της ελληνικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο. Η αντίληψη της οικονομικής φύσης του τουριστικού φαινομένου και της άμεσης και έμμεσης συνεισφοράς του στο εθνικό προϊόν, το εθνικό εισόδημα και την απασχόληση είναι καθοριστική για τη χάραξη της τουριστικής πολιτικής της Ελλάδας και τη διατήρηση και ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας.

Ο Τουρισμός ως 'Οριζόντια' Δραστηριότητα

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με τις περισσότερες μεταποιητικές δραστηριότητες ή τις δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα, αποτελεί οριζόντια δραστηριότητα και όχι κάθετη. Δηλαδή, ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που οριοθετείται από την πλευρά της ζήτησης προϊόντων και υπηρεσιών ενώ οι μεταποιητικές δραστηριότητες ή δραστηριότητες του πρωτογενούς τομέα αποτελούν δραστηριότητες παραγωγής και προσφοράς προϊόντων. Για παράδειγμα, ο μεταλλουργικός κλάδος συγκροτείται από τις εταιρείες παραγωγής προϊόντων μετάλλου και ο κλάδος των σιτηρών από τις αγροτικές επιχειρήσεις που παράγουν σιτηρά. Αντίθετα, η δραστηριότητα του τουρισμού επιδρά σε

πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως μεταφορές (π.χ. ταξίδι με αεροπλάνο και transfer με λεωφορείο), διαμονής (σε ξενοδοχείο ή αλλού), εστίασης (σε εστιατόρια ή bar εντός ή εκτός του χώρου διαμονής), διασκέδασης (περιλαμβανομένων των επισκέψεων σε αξιοθέατα) και κατανάλωσης σε καταστήματα. Έτσι ο τουρισμός αποτελεί μια δραστηριότητα που -ούτως ή άλλως- αφορά πολλά και διάφορα μέρη του κοινωνικού και παραγωγικού ιστού μιας χώρας.

Ο Τουρισμός ως Δραστηριότητα στην Ελλάδα

Είναι γνωστό και θα καταδείξουμε και κατωτέρω ότι ο τουρισμός συμβάλλει σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό στη διαμόρφωση του ΑΕΠ της χώρας. Επιπλέον, λόγω της διασποράς των τουριστικών προορισμών ανά τη χώρα, ο τουρισμός στην Ελλάδα έχει και καταλυτικό ρόλο στην διασπορά του εθνικού εισοδήματος στις περιφέρειες της χώρας. Από την άλλη πλευρά, λόγω και της πρωτοκαθεδρίας του τουρισμού «Ήλιος&Θάλασσα», ο τουρισμός αποτελεί εποχιακή δραστηριότητα με επακόλουθο την επιβάρυνση φυσικών και ανθρωπογενών πόρων τους μήνες αιχμής και αχρηστίας τους τους χειμερινούς μήνες. Επιπλέον, η εποχιακή δραστηριότητα αναγκαστικά οδηγεί και στην εποχιακή απασχόληση με επακόλουθο την μη απασχόληση των εργαζομένων στον τουριστικό τομέα για μεγάλες χρονικές περιόδους, με αποτέλεσμα την αστάθεια του εισοδήματός τους αλλά και σημαντικές επιπτώσεις στην κοινωνική δραστηριότητα στις τουριστικές περιοχές.

Στόχος της Παρούσας Μελέτης

Δεδομένης της σημασίας του τουρισμού για την ελληνική οικονομία, η αποτύπωση των οικονομικών μεγεθών του αποτελεί προϋπόθεση για την διαμόρφωση και διατύπωση απόψεων και επιλογών ως προς την στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί στον ελληνικό τουρισμό για την ανάπτυξή του και την επίλυση των προβλημάτων του.

Η παρούσα μελέτη αποσκοπεί στο να συμβάλλει στην κατεύθυνση αυτή προσφέροντας μια βάση συζήτησης αποτυπώνοντας τα ακόλουθα μεγέθη του ελληνικού τουρισμού:

- την συμβολή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ της ελληνικής οικονομίας μέσω αναλυτικής καταγραφής και αποτύπωσης των μεγεθών για τον Εισερχόμενο Τουρισμό, τον Εγχώριο Τουρισμό, τις Επενδύσεις στον Τουρισμό και τις Έμμεσες και Προκαλούμενες Επιδράσεις του στην οικονομία,
- την περιφερειακή διάσταση του τουρισμού, δηλαδή την συμβολή του στη διαμόρφωση του ΑΕΠ των Περιφερειών της χώρας,

- την συμβολή του τουρισμού στη διατήρηση ισορροπίας στο Ισοζύγιο Πληρωμών της χώρας,
- την συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση.

Πίνακας 7 Αφίξεις και Έσοδα Εισερχομένων Τουριστών

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2013				
	ΑΦΙΞΕΙΣ	%	ΕΣΟΔΑ	%
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	365605	2%	127600000	1%
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	295652	2%	119600000	1%
ΜΑΡΤΙΟΣ	362098	2%	142100000	1%
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	557496	3%	227600000	2%
ΜΑΙΟΣ	1467134	8%	1013686000	9%
ΙΟΥΝΙΟΣ	2372846	1%	1656459603	14%
ΙΟΥΛΙΟΣ	3263921	18%	2337971700	20%
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	3885717	22%	2807386000	24%
ΣΕΠΤΕΜΡΙΟΣ	2963439	17%	1983281447	17%
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	1547626	9%	950000000	8%
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	435303	2%	204500000	2%
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	402744	2%	168500000	1%
ΣΥΝΟΛΟ	17919581	100%	11738684750	100%
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΣ	12302448	69%		
ΟΔΙΚΩΣ	4810172	27%		
ΔΙΑ ΘΑΛΑΣΣΗΣ	806960	5%		
ΣΥΝΟΛΟ	17919580	100%		

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ (Ελληνική Στατιστική Αρχή) και της ΤτΕ (Τράπεζα της Ελλάδος), το 2013 η Ελλάδα υποδέχθηκε 17.919.581 τουρίστες, μονίμους κατοίκους άλλων χωρών («Μη Κάτοικοι»), και εισέπραξε € 11,7 δις.

Από αυτούς, 69% ήρθε αεροπορικώς - που παραδοσιακά αποτελεί τον κύριο τρόπο μετάβασης των τουριστών από το εξωτερικό στην Ελλάδα, 27% οδικώς και 5% δια θαλάσσης. Σε σχέση με την εποχικότητα, αυτή παρατηρείται έντονη, με 61% των εσόδων και 56% των αφίξεων να πραγματοποιούνται το 3ο τρίμηνο του έτους, 36% και 38% αντίστοιχα το 2ο και 4ο τρίμηνο συνολικά, και μόλις 3% και 6% αντίστοιχα κατά το 1ο.

Βάσει της ακολουθούμενης μεθοδολογίας³⁷ για την καταγραφή των εσόδων, αυτά δεν περιλαμβάνουν το μέρος της δαπάνης του τουρίστα που παρέμεινε πρωτογενώς στο εξωτερικό, πχ η αμοιβή και το κέρδος του Tour Operator, αλλά περιλαμβάνουν μόνο το μέρος της δαπάνης του τουρίστα που καταναλώθηκε στην Ελλάδα, πχ το έσοδο του ξενοδοχείου ή τη δαπάνη του τουρίστα στα καταστήματα. Επίσης, δεν περιλαμβάνουν τα έσοδα από τις αερομεταφορές και τις θαλάσσιες μεταφορές των τουριστών που καταγράφονται ξεχωριστά και αθροίζονται με όλες τις άλλες δαπάνες μεταφορών όπως π.χ. cargo.

Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία για το 2014, ο εισερχόμενος τουρισμός παρουσιάζει αύξηση αφίξεων κατά 23% και αύξηση εσόδων κατά 13%. Η συγκριτικά χαμηλότερη αύξηση των εσόδων σε μεγάλο βαθμό αντικατοπτρίζει τη διαφοροποίηση του μίγματος εισερχόμενου τουρισμού το 2014 με την ιδιαίτερα μεγάλη αύξηση του τουριστικού ρεύματος προς την Αθήνα: ως γνωστόν οι διακοπές city break είναι μικρότερης διάρκειας από τις διακοπές «Ηλιος & Θάλασσα» και, συνεπώς, είναι αναμενόμενο η μέση δαπάνη ανά τουρίστα (όχι όμως απαραίτητα και ανά διανυκτέρευση) να είναι μικρότερη.

Δεδομένου ότι η περίοδος Ιανουαρίου – Νοεμβρίου καλύπτει το 98% της τουριστικής δραστηριότητας σε αφίξεις και το 99% σε έσοδα, το 2014 οι αφίξεις κυμάνθηκαν περί τα 22 εκ. και οι εισπράξεις περί τα € 13,2 δις. Και τα δύο αυτά μεγέθη αποτελούν ρεκόρ για τον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα.

³⁷ <http://www.bankofgreece.gr/BogEkdoseis/oikodelt200607.pdf>

Πίνακας 8
Εισερχόμενος Τουρισμός

ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 2013 – 2014				
	ΑΦΙΞΕΙΣ		ΕΣΟΔΑ	
	2013	2014	2013	2014
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ	365605	404292	127600000	156400000
ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ	295652	325953	119600000	133600000
ΜΑΡΤΙΟΣ	362098	456655	142100000	185800000
ΑΠΡΙΛΙΟΣ	557496	727963	227600000	381700000
ΜΑΙΟΣ	1467134	1651703	1013686000	1019754000
ΙΟΥΝΙΟΣ	2372846	2697470	1656459603	1930958971
ΙΟΥΛΙΟΣ	3263921	4222873	2337971700	2677896340
ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ	3885717	4856356	280738600	3103310000
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ	2963439	3643695	1983281447	2205219770
ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ	1547626	1840600	950000000	993400000
ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ	435303	669700	204500000	267200000
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ	402744		168500000	
ΣΥΝΟΛΟ	17919581	21497261	11738684750	13055239081
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΙΑΝ- ΝΟΕ.		23%		13%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

ΑΦΙΞΕΙΣ, ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

ΧΩΡΕΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΔΙΑΝ/ΣΕΥΣΕΙΣ	ΜΕΣΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ	ΕΣΟΔΑ(ΧΙΑ €).	ΕΣΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΗ	ΕΣΟΔΑ/ΔΙΑΝ/ΣΗ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2015	26114200	188012000	7,2	14125800	541	75
ΣΤΟΧΟΣ 2021	34800000	350000000	7,2	19600000	563	78

Πηγή: τράπεζα της Ελλάδος, τουριστικό ισοζύγιο (Απρίλιος 2016), εκτιμήσεις Sete

ΑΦΙΞΕΙΣ, ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ 2016

ΧΩΡΕΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ	ΔΙΑΝ/ΣΕΙΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΗ	ΕΣΟΔΑ	ΕΣΟΔΑ ΤΑΞΙΔΙΩΤΗ	ΕΣΟΔΑ/ΔΙΑΝ/ΣΗ
ΧΩΡΕΣ ΕΕ-28	14972200	132842300	8,9	9403300	628	71
ΑΥΣΤΡΙΑ	327100	3182500	9,7	300500	919	94
ΒΕΛΓΙΟ	482500	4596500	9,5	,4,000	773	81
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	1900600	6618600	3,5	195600	103	30
ΓΑΛΛΙΑ	1522100	14410700	9,5	1194300	785	83
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2810300	31365900	11,2	2244600	799	72
ΔΑΝΙΑ	237700	2126000	839	142200	598	67
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	2397200	23772600	9,9	2019500	842	85
ΙΤΑΛΙΑ	1355300	11965800	8,8	832700	614	70
ΚΥΠΡΟΣ	470100	4998000	10,6	249200	530	50
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	639100	6727400	10,5	438800	687	65
ΣΟΥΗΔΙΑ	351600	3195400	9,1	220700	628	69
ΕΛΒΕΤΙΑ	391200	3875900	9,9	374800	958	97
ΡΩΣΙΑ	512800	5465600	10,7	421300	822	77
ΠΓΔΜ	3023100	6216800	2,1	247100	82	40
Η.Π.Α	750300	8559900	11,4	943300	1257	110
ΣΥΝΟΛΟ ΕΚΤΟΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ	23599500	185027100	7,8	13679200	580	74
ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ	2514500	2984800	1,2	446600	178	150
ΣΥΝΟΛΟ	26114200	188012000	7,2	14125800	541	75
ΣΤΟΧΟΣ 2021	34800000	250000000	7,2	219600000	563	78

Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Αφίξεις και Έσοδα από Κρουαζιέρα

Τα στοιχεία της Έρευνας Συνόρων της ΤτΕ που παραθέσαμε ανωτέρω δεν περιλαμβάνουν τους επιβάτες κρουαζιέρας, εκτός από αυτούς που τελειώνουν την κρουαζιέρα τους στην Ελλάδα και αναχωρούν από κάποιο ελληνικό αεροδρόμιο ή λιμάνι. Το ποσοστό των επιβατών αυτών είναι πολύ μικρό. Προκειμένου, συνεπώς, να καταγραφεί και η κίνηση των επιβατών κρουαζιέρας και οι εισπράξεις από αυτούς, η ΤτΕ εκπονεί και την Έρευνα Κρουαζιέρας. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας αυτής, το 2013 η Ελλάδα υποδέχθηκε σχεδόν 2,4 εκ. τουρίστες κρουαζιέρας και εισέπραξε € 445 εκ.

Πίνακας 9 Τουρισμός Κρουαζιέρας

ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ				
	ΑΦΙΞΕΙΣ		ΕΣΟΔΑ	
	2013	2014	2013	2014
Α ΤΡΙΜΗΝΟ	68600	76300	12600000	13300000
Β ΤΡΙΜΗΝΟ	658000	744900	126200000	136000000
Γ ΤΡΙΜΗΝΟ	1138200	1035300	214700000	222700000
Δ ΤΡΙΜΗΝΟ	509400		91700000	
ΣΥΝΟΛΟ	2374200	1856500	445200000	372000000
ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΙΑΝ- ΣΕΠ		0%		5%

Πηγή: ΤτΕ

Η εποχικότητα των επιβατών κρουαζιέρας είναι επίσης μεγάλη αλλά συγκριτικά μικρότερη από αυτή του εισερχόμενου τουρισμού, αφού στο 3ο τρίμηνο έχουμε το 47,9% των αφίξεων και το 48,3% των εισπράξεων και στο 2ο και 4ο τρίμηνο το 49,2% και το 48,9% αντίστοιχα. Το 1ο τρίμηνο η κρουαζιέρα είναι πρακτικά ανύπαρκτη με μόλις 2,9% των αφίξεων και 2,8% των εσόδων. Πλέον των παραπάνω, για τον υπολογισμό του συνολικού εσόδου από κρουαζιέρα, θα πρέπει να προσμετρηθούν και οι δαπάνες των εταιρειών κρουαζιέρας που, σύμφωνα με την ετήσια έκδοση του Cruise Line Industry Association, το 2013 ανήλθαν σε € 216 εκ. Συνεπώς, με αντίστοιχη αναλογική αύξηση όπως τα έσοδα που αποτυπώνονται στην Έρευνα Κρουαζιέρας της ΤτΕ, τα έσοδα αυτά εκτιμώνται σε € 227 εκ. για το 2014.

Έσοδα Αερομεταφορών και Θαλάσσιων Μεταφορών

Όπως αναφέραμε, η Έρευνα Συνόρων της ΤτΕ δεν περιλαμβάνει την δαπάνη των τουριστών για μεταφορά προς και από την Ελλάδα. Ένα μέρος της δαπάνης αυτής εισπράττεται από ελληνικές εταιρείες και άρα το σύνολο των εσόδων αυτών αποτελεί έσοδο της χώρας προερχόμενο από τον τουρισμό. Ένα άλλο μέρος της δαπάνης αυτής καταβάλλεται σε εταιρείες του εξωτερικού οι οποίες, στη συνέχεια, καταβάλλουν μέρος του εσόδου τους για την εξυπηρέτηση των πελατών τους (πχ για το προσωπικό που απασχολούν στην Ελλάδα ή για αμοιβές εταιρειών handling³⁸). Προκειμένου να προσδιορίσουμε το έσοδο της χώρας από αεροπορικές και θαλάσσιες μεταφορές, επικοινωνήσαμε με επαγγελματικές ενώσεις και εταιρείες που δραστηριοποιούνται στους κλάδους αυτούς (αεροπορικές εταιρείες, ακτοποϊκές εταιρείες, εταιρείες handling κλπ.). Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέξαμε, τα έσοδα των ελληνικών επιχειρήσεων από τη δραστηριότητα αυτή το 2014 ανήλθαν σε € 1.077 εκ. για τις αερομεταφορές και € 132 εκ. για τις θαλάσσιες μεταφορές και σε € 1.177 εκ. και € 133 εκ. αντίστοιχα για το 2015.

Έσοδα Οδικών και Σιδηροδρομικών Μεταφορών

Οδικές Μεταφορές: το μέρος της δαπάνης των κατοίκων αλλοδαπής που αφορά σε κατανάλωση εντός Ελλάδος (πχ κατανάλωση βενζίνης) καταγράφεται από την Έρευνα Συνόρων της ΤτΕ, ενώ το μέρος της δαπάνης που αφορά σε κατανάλωση εκτός Ελλάδος δεν αφορά στην παρούσα καταγραφή.

Σιδηροδρομικές Μεταφορές: το μέρος της δαπάνης των κατοίκων αλλοδαπής που αφορά σε κατανάλωση εντός Ελλάδος καταγράφεται από την Έρευνα Συνόρων της ΤτΕ, ενώ το μέρος της δαπάνης που αφορά σε κατανάλωση εκτός Ελλάδος δεν αφορά στην παρούσα καταγραφή. Το εκτιμώμενο-πρόσθετο- έσοδο του ΟΣΕ κρίνεται ως αμελητέο αφού από τον Μάιο του 2014 που αποκαταστάθηκε η διεθνής σιδηροδρομική σύνδεση της Ελλάδας έως τις 30/09/14, η εκτίμηση για τον αριθμό εισερχομένων τουριστών με σιδηρόδρομο ανήρχετο σε λιγότερο από 6.000.

Εγχώριος Τουρισμός

Η τελευταία διαθέσιμη εκτίμηση της δαπάνης του εγχώριου τουρισμού είναι η «Έρευνα Διακοπών» της ΕΛΣΤΑΤ για το 2012. Σύμφωνα με την έρευνα αυτή, η εγχώρια τουριστική δαπάνη ήταν € 1.478 εκ. Αξίζει να σημειώσουμε ότι το 2008, η αντί στοιχη δαπάνη ήταν € 3.868 εκ. Δηλαδή, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, ο εγχώριος τουρισμός μειώθηκε κατά περίπου 62%. Η εικόνα αυτή αναδεικνύεται και από τον ακόλουθο πίνακα για ταξίδια με τουλάχιστον 4 διανυκτερεύσεις:

³⁸ In [aviation](#), aircraft ground handling defines the servicing of an [aircraft](#) while it is on the ground and (usually) parked at a [terminal gate](#) of an [airport](#).

Πίνακας 10 Εγχώριος Τουρισμός

ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΤΑΞΙΔΙΑ ΜΕ 4 ΤΟΥΛΑΧΙΣΤΟΝ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΙΣ

	2008	2012	Δ
ΤΑΞΙΔΙΑ	3480200	2360851	-32%
ΔΑΠΑΝΗ €	3159801317	1137510939	-64%
ΜΚΔ € ΤΑΞΙΔΙ	908	482	-47%

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Μεταξύ 2008 και 2012, ως αποτέλεσμα της ύφεσης:

- ο αριθμός ταξιδίων με τουλάχιστον 4 διανυκτερεύσεις μειώθηκε κατά 32%,
- η Μέση κατά Κεφαλήν Δαπάνη ανά ταξίδι μειώθηκε κατά 47%,
- ως αποτέλεσμα, η συνολική Δαπάνη μειώθηκε κατά 64%

Επενδύσεις στον Τουρισμό

Σύμφωνα με έκθεση του IOBE³⁹, η επενδυτική δαπάνη στον τουριστικό κλάδο, καθαρή από την αξία εισαγόμενου εξοπλισμού, μηχανημάτων κλπ., το 2012 ανήλθε σε € 600 εκ. Δεδομένης της επενδυτικής κάμψης στην Ελλάδα μετά το 2010, η εκτίμησή μας είναι ότι οι επενδύσεις στον τουρισμό το 2013 και το 2014 ανήλθαν σε € 200 εκ. την κάθε χρονιά.

Τα Έμμεσα Οφέλη του Τουρισμού

³⁹ Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών

Σύμφωνα με το ΙΟΒΕ, κάθε 1 € που δημιουργεί η τουριστική δραστηριότητα, προξενεί έμμεση και προκαλούμενη πρόσθετη οικονομική δραστηριότητα 1,2 € και άρα, συνολικά, δημιουργεί 2,2 € ΑΕΠ. Δηλαδή, ο πολλαπλασιαστής της τουριστικής δραστηριότητας ανέρχεται σε 2,2.

Στον κατωτέρω πίνακα απεικονίζονται οι πολλαπλασιαστές των επιμέρους κλάδων της ελληνικής οικονομίας σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη του ΚΕΠΕ⁴⁰, καθώς και η ποσοστιαία συμβολή του κάθε υποκλάδου στην ελληνική τουριστική δραστηριότητα σύμφωνα με μελέτη του ΙΟΒΕ.

Πίνακας 11
Κατανομή Τουριστικών Εσόδων

	ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ	ΠΟΛ/ΣΤΗΣ
ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	45,3	2,50
ΕΣΤΙΑΣΗ	18	2,50
ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	9	2,41
ΟΔΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	7,1	3,25
ΕΝΑΕΡΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	5,4	2,98
ΕΜΠΟΡΙΟ	4,9	3,69
ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ	3,8	1,90
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	3,7	3,68
ΕΝΟΙΚΙΑΣΗ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	1,8	1,39
ΣΥΝΕΔΡΙΑ	1,0	44,13
ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΣ ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ		2,65

Πηγή: ΚΕΠΕ, ΙΟΒΕ

⁴⁰ Το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών.

Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, ο προκύπτων πολλαπλασιαστής του τουρισμού για την ελληνική τουριστική οικονομία ανέρχεται σε 2,65 που σημαίνει πως για κάθε 1 € από την τουριστική δραστηριότητα, προξενείται έμμεση και προκαλούμενη πρόσθετη οικονομική δραστηριότητα 1,65 € και άρα, συνολικά, το ΑΕΠ αυξάνει κατά 2,65 €. Συνεπώς ο πολλαπλασιαστής της τουριστικής δραστηριότητας κυμαίνεται μεταξύ 2,2 και 2,65.

Η Συνολική Επίπτωση του Τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας

Η άμεση συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ εκτιμάται στο 9,8% του ΑΕΠ το 2015 (2014:9,3%, 2013: 8,3%), με τον εσωτερικό τουρισμό και τις επενδύσεις στον τουρισμό να διαμορφώνονται ακόμη σε πολύ χαμηλά επίπεδα λόγω της βαθιάς ύφεσης και της αβεβαιότητας για τα μελλοντικά εισοδήματα στην ελληνική οικονομία. Ο πολλαπλασιαστής που προσδιορίζει τη συνολική (άμεση και έμμεση) επίπτωση του Τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας έχει εκτιμηθεί στο 2,2 από το IOBE και στο 2,65 από το ΚΕΠΕ. Ο πολλαπλασιαστής αυτός διαμορφώνεται τα τελευταία χρόνια σε σχετικά υψηλά επίπεδα εξαιτίας και του γεγονότος ότι η πρόσθετη ζήτηση που δημιουργεί η ανάπτυξη του εξωτερικού Τουρισμού στην εγχώρια οικονομία καλύπτει ένα σημαντικό κενό που υπάρχει στην ενεργό ζήτηση στην Ελληνική οικονομία στην περίοδο 2010-2015.

Σε αυτό το περιβάλλον, η συμβολή του Τουρισμού αυξάνεται δεδομένου ότι ο εξωτερικός τουρισμός αναπτύσσεται σε μια περίοδο κατά την οποία η εγχώρια ζήτηση και το ΑΕΠ της χώρας σημειώνουν μεγάλη πτώση. Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα, με βάση αυτούς τους πολλαπλασιαστές, η συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας υπερβαίνει το 21% το 2015. Αναμένεται δε να διαμορφωθεί σε επίπεδα άνω του 23% το 2021, παρά την αναμενόμενη έως τότε ανάκαμψη και της βιομηχανικής και γεωργικής παραγωγής, αλλά και του τομέα των κατασκευών.

Όσον αφορά τη συμβολή του τουρισμού στην αύξηση του ΑΕΠ της χώρας στην 2ετία 2013 - 2015 σημειώνονται τα ακόλουθα: α) Με βάση τα δεδομένα του πίνακα για τη συνολική (άμεση και έμμεση) επίπτωση του τουρισμού στην οικονομία, η επίπτωσή του στο ποσοστό μεταβολής του ΑΕΠ το 2015 ήταν κατά +1,01 π.μ., ενώ στο ποσοστό μεταβολής του ΑΕΠ το 2014 ήταν +1,75 π.μ. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν με τη χρήση του χαμηλότερου από τους δύο διαθέσιμους πολλαπλασιαστές, δηλαδή με πολλαπλασιαστή 2,2.

Πίνακας 12

Επίπτωση του Τουρισμού στην μεταβολή του ΑΕΠ

ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΟΥ ΑΕΠ				
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΗ ΔΑΠΑΝΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ %Δ		2013 32974,0	2014 36140 9,6%	2015 37934 5,0
ΑΕΠ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ	191204	180389,0	177559,4	176022,7
ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΕΠ(Π.Μ.)			1,75	1,01
ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟ	10442,5	12152,2	13393,1	14125,8
%Δ		16,4%	10,2%	5,5%
ΑΕΠ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ	191204	180389,0	177559,4	176022,7
		-5,7%	-1,6%	-0,9%
ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΟΥ ΑΕΠ(Π.Μ.)		0,89	0,69	0,41
ΠΡΟΣΤ. ΑΞΙΑ ΧΟΝΔΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΤΑΛΥΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ	36994,8	37049,0	39725,0	40297,1
%Δ		0,1%	7,2%	1,4%
ΑΕΠ ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ 2010	190394,7	187305,4	185510,8	185081,2
%Δ		-3,2%	0,7%	-0,2%
ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΑΕΠ(Π/Μ.)		0,03	1,45	0,31

ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ

Με βάση μόνο την αύξηση των εισπράξεων από τον εξωτερικό τουρισμό, η συμβολή του τουρισμού στη μεταβολή του ΑΕΠ ανήλθε στις +0,41 π.μ. το 2015, μετά τη σημαντική συμβολή του κατά +0,69 π.μ. το 2014 και κατά +0,89 π.μ. το 2013.

Τέλος, με βάση μόνο την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στους Τομείς του Χονδρικού και Λιανικού Εμπορίου, μεταφορών και Καταλύματος-Εστίασης, η επίπτωση του Τουρισμού στην αύξηση του ΑΕΠ εκτιμάται ότι ήταν μεγαλύτερη από τις 0,31 π.μ. το 2015, τις 1,45 π.μ. το 2014 και τις 0,03 π.μ. το 2013. Σημειώνεται, ότι η αύξηση της προστιθέμενης αξίας του συγκεκριμένου κλάδου οφείλεται μόνο στον Τουρισμό, ενώ η μεταβολή της προστιθέμενης αξίας των κλάδων του εμπορίου και των μεταφορών ήταν αρνητική, παρά την έμμεση ενίσχυσή τους από την εντυπωσιακή

αύξηση του εξωτερικού τουρισμού στην περίοδο 2013 - 2015. Επομένως, η επίπτωση του τουρισμού στη μεταβολή του ΑΕΠ είναι μεγαλύτερη την επίπτωση που προαναφέρθηκε από την αύξηση της ΑΠΑ⁴¹ του συγκεκριμένου κλάδου.

ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΑΕΠ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ				
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗΣ	2013 € ΕΚ.	2014 € ΕΚ.	2015 € ΕΚ.	ΣΤΟΧΟΣ 2021 € ΕΚ.
ΔΑΠΑΝΗ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ	11707,0	13005,1	13679,2	18500
ΔΑΠΑΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑΣ	445,2	388,0	446,6	650
ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	1077,0	1177,0	1250,0	2100,0
ΘΑΛ.ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	148,0	151,0	145,0	350,0
ΕΓΧΩΡΙΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ: ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ-ΕΣΤΙΑΣΗ	1195,0	1315,0	1312,0	2500,0
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ	200,0	200,0	200,0	1000,0
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΓΧΩΡΙΑ ΔΑΠΑΝΗ	14988,2	16427,1	17242,8	25450,0
ΑΕΠ ΤΡΕΧΟΥΣΕΣ ΤΙΜΕΣ	180389,0	177559,4	176022,7	207490,0
ΑΜΕΣΗ % ΣΥΜΒΟΛΗ	8,3%	9,3%	9,8%	12,3%
ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗΣ 2,2	2,2	2,2	2,2	1,9
ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗΣ 2,65	2,7	2,7	2,7	2,0
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗ (ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ 2,2)	32974	36140	37934	48355
ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΕΠΙΠΤΩΣΗ (ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΗ 2,65)	393719	43532	45693	50900
ΣΥΝΟΛΙΚΗ % ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΟ ΑΕΠ(ΠΟΛ 2,2)	18,3%	20,4%	21,6%	23,3%
ΣΥΝΟΛΙΚΗ% ΣΥΜΒΟΛΗ Τα ΑΕΠ (ΠΟΛ 2,65)	22,0%	24,5%	26,0%	24,5%

ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ, ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

Η Περιφερειακή Κατανομή της Τουριστικής Δραστηριότητας στην Ελλάδα και η Συμβολή της ανά Περιφέρεια

Ελλείπει στοιχείων για την περιφερειακή κατανομή της τουριστικής δαπάνης, η εκτίμησή της γίνεται προσεγγιστικά, χρησιμοποιώντας ως δείκτη την περιφερειακή κατανομή των διανυκτερεύσεων. Τα

⁴¹ ΑΚΑΘΑΡΙΣΤΗ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗ ΑΞΙΑ

στοιχεία αυτά συγκρίνονται με τα τελευταία διαθέσιμα (2012) στοιχεία ΑΕΠ ανά περιφέρεια. Σημειώνουμε ότι, σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ του 2013 (για το οποίο δεν υπάρχουν στοιχεία ανά περιφέρεια) ήταν μειωμένο σε σχέση με το 2012 και άρα η σχετική σημασία του τουρισμού στις περιφερειακές οικονομίες είναι υψηλότερη από αυτήν που απεικονίζεται στον πίνακα. Το συμπέρασμα αυτό ισχύει έτι περισσότερο για το 2014 όπου υπήρξε περαιτέρω υποχώρηση του ονομαστικού ΑΕΠ και αύξηση της τουριστικής δραστηριότητας.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	%ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΔΙΑΝΥΚΤΕΡΕΥΣΕΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ 2013	ΑΝΑΛΟΓΙΑ ΑΜΕΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΔΑΠΑΝΗΣ 2013 ΣΕ ΕΥΡΩ	ΑΕΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ 2012 ΣΕ ΕΚ.	ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΑΕΠ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΜΕ ΣΤΟΙΧΕΙΑ 2012	ΚΑΤΑ ΚΕΦΑΛΗ ΑΕΠ ΣΕ ΕΥΡΩ
ΚΡΗΤΗ	28,7%	4372	9067	48%	14398
Ν.ΑΙΓΑΙΟ	24,7%	3767	6240	60%	18064
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	11%	1680	3402	49%	16100
ΚΕΝΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	10,7%	1626	26109	6%	13645
ΑΤΤΙΚΗ	9,2%	1403	94964	15	24099
ΠΕΛ/ΣΟΣ	3,2%	481	8241	6&	13870
ΘΕΣΣΑΛΙΑ	2,6%	394	9505	4%	12757
ΘΡΑΚΗ	2,4%	369	7653	5%	12270
Β.ΑΙΓΑΙΟ	2,1%	325	2784	12%	13394
Δ.ΕΛΛΑΔΑ	2,1%	317	9150	3%	3431
ΣΤ.ΕΛΛΑΔΑ	1,7%	257	8543	3%	15075
ΗΠΕΙΡΟΣ	1,2%	185	4242	4%	12207
ΔΥΤ.ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	0,5%	69	4304	2%	15050
ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ	100%	15242	194204	8%	17507

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ

Λόγω της προσεγγιστικής φύσης των στοιχείων του πίνακα και της σύγκρισης στοιχείων από διαφορετικές χρονιές (Δαπάνες και Διανυκτερεύσεις 2013 και Περιφερειακό ΑΕΠ 2012), η εικόνα

που αναδεικνύει είναι κατά κύριο λόγο ενδεικτική. Παρ' όλ' αυτά είναι εντυπωσιακή η συμμετοχή του τουρισμού στην διαμόρφωση του ΑΕΠ της Κρήτης (48%), του Νοτίου Αιγαίου (60%) και των Ιονίων (49%).

Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει το γεγονός ότι –εξαιρουμένης της Αττικής- το Νότιο Αιγαίο και τα Ιόνια Νησιά, με κύρια οικονομική τους δραστηριότητα τον τουρισμό, έχουν το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ ενώ η επίσης «τουριστική» Κρήτη έχει από τα υψηλότερα.

Η Συμβολή του Τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών

Ο τουρισμός αποτελεί μια από τις σημαντικότερες πηγές εσόδων της χώρας που εξισορροπούν το Ισοζύγιο πληρωμών. Η εικόνα αυτή απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα, σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία της ΤτΕ.

Πίνακας 13
Η Συμβολή του Τουρισμού στο Ισοζύγιο Πληρωμών

	ΙΑΝ-ΔΕΚ 2013	ΙΑΝ-ΝΟΕ 2013	% ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ	ΙΑΝ-ΝΟΕ 2014
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΙΣΟΖΥΓΙΟ	-17229	-15913	92%	-16830
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ	11995	11826	99%	13262
ΩΣ ΕΛΕΙΜΜΑΤΟΣ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΙΣΟΖΥΓΙΟΥ	70%	74%		79%
ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΣΟΔΩΝ ΑΠΟΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	1425			1538
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΓΑΘΩΝ	22535	20670	92%	21632
ΕΞΑΓΩΓΕΣ ΑΓΑΘΩΝ ΠΛΗΝ ΠΛΟΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ	14151	12874	91%	13519
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙ/ΕΞΑΓΩΓΕΣ	53%	57%		61%
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ/ΕΞΑΓΩΓΕΣ	85%	92%		98%
ΑΓΑΘΩΝ ΠΛΗΝ ΠΛΟΙΩ ΚΑΙ ΚΑΥΣΙΜΩΝ				

Από τον παρακείμενο πίνακα προκύπτει η εξαιρετικά μεγάλη σημασία του τουρισμού και για την κάλυψη του εμπορικού ισοζυγίου. Συγκεκριμένα, για το 2014 οι ταξιδιωτικές εισπράξεις κάλυψαν το

75% του εμπορικού ισοζυγίου. Μάλιστα, αν συνυπολογισθούν και τα έσοδα αερομεταφορών, κρουαζιέρας κλπ. που η ΤτΕ υπολογίζει σε άλλους κωδικούς του Ισοζυγίου Πληρωμών, τότε η συμβολή του εισερχόμενου τουρισμού στην κάλυψη του εμπορικού ισοζυγίου αυξάνεται κατά 10 περίπου ποσοστιαίες μονάδες σε 85% περίπου. Επίσης εξαιρουμένων εξαγωγών καυσίμων και πλοίων, οι εισπράξεις από τον τουρισμό είναι σχεδόν ίσες με τις εισπράξεις από τις εξαγωγές όλων των προϊόντων (αγροτι, βιομηχανικά, κτλ.) που εξάγει η χώρα.

Από την άλλη η Ελλάδα υπερτερεί των ανταγωνιστικών ευρωπαϊκών χωρών (π.χ. Ιταλία, Ισπανία, Κύπρος) σε επίπεδο αριθμητικών αφίξεων τουριστών αλλά υστερεί σε επίπεδο συναλλαγματικών εισπράξεων. Αυτό σημαίνει ότι η χώρα προσελκύει μεν μεγάλο αριθμό τουριστών αλλά μικρό ποσοστό αυτών ανήκουν στον τουρισμό πολυτελείας και είναι οικονομικά ευκατάστατοι. Τίθεται λοιπόν το θέμα της σχέσης ποσότητας και ποιότητας και είναι εμφανές ότι η Ελλάδα πρέπει να βελτιώσει την ποιότητα του εισερχόμενου τουρισμού της.

Για να γίνει αυτό είναι αναγκαίο να βελτιωθούν οι βασικές υποδομές της χώρας, να αναβαθμιστεί περαιτέρω το δυναμικό των καταλυμάτων, να εκσυγχρονιστεί όλο το εξωξενοδοχειακό προϊόν, να αναπτυχθούν νέοι - μέχρι στιγμής ανεκμετάλλευτοι - προορισμοί εντός της χώρας, νέες εναλλακτικές μορφές τουρισμού - να ξεφύγουμε από το τετριμμένο πια «ήλιος και θάλασσα» - και να προσελκυστούν επισκέπτες και από νέες ανερχόμενες χώρες προέλευσης⁴². Φυσικά, όλα αυτά θα πρέπει να συνοδεύονται από την κατάλληλη προβολή και διαφήμιση για να φέρουν τα επιθυμητά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Η Συμβολή του Τουρισμού στη απασχόληση:

Η άμεση και έμμεση συμβολή του τουρισμού στη συνολική απασχόληση στην Ελλάδα παρουσιάζεται στον πίνακα.

⁴² Σπηλιωτόπουλος Άρης, «Οι «σπυλώνες» της τουριστικής πολιτικής», www.walkinggreece.gr, Νοέμβριος 2003

Πίνακας 14
Η Συμβολή του Τουρισμού στη απασχόληση

	ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ	ΚΑΤΑΛΥΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΣΤΙΑΣΗ		ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΑΛΛΟΥΣ ΚΛΑΔΟΥΣ		ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΣΥΜΒΟΛΗ (ΑΜΕΣΗ ΚΑΙ ΕΜΜΕΣΗ)	
		ΧΙΛΙΑΔΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ	%ΣΥΜΒΟΛΗ	ΣΥΝΟΛΟ	%ΣΥΜΒΟΛΗ	ΣΥΝΟΛΟ
2008	4610,5	322,2	7,0%	357,2	7,7%	679,4	14,7%
2009	4556,0	321,0	7,0	355,1	7,8	676,1	14,8
2010	4389,8	308,5	7,0	344,0	7,8	652,5	14,9
2011	4054,4	295,7	7,3	334,6	8,3	630,3	15,5
2012	3695,0	272,1	7,4	320,1	8,7	592,3	16,0
2013	3513,2	259,2	7,4	317,4	9,0	576,6	16,4
2014	3536,3	297,1	8,4	335,7	9,5	632,9	17,9
2015	610,7	325,6	9,0	357,2	9,9	682,8	18,9

ΠΗΓΗ: ΕΛΣΤΑΤ

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟΥΣ ΒΑΣΙΚΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΡΓΑΝΗ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΥ – ΟΚΤΩΒΡΙΟΥ 2015

	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ
ΕΣΤΙΑΣΗ	29486	171402
ΚΑΤΑΛΥΜΜΑΤΑ	6401	66667
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ	1672	10479
ΧΕΡΣΑΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	9342	38701
ΠΛΩΤΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	747	8338
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	65	3777
ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΑΔΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	47713	299364
% ΣΥΜΒΟΛΗ	21,5%	18,1%
ΣΥΝΟΛΟ	222281	1651176

Η απασχόληση στους τομείς παροχής υπηρεσιών καταλύματος και εστίασης αυξήθηκε περισσότερο από την αύξηση της συνολικής απασχόλησης το 2014 και το 2015 με αποτέλεσμα η συμβολή της στη συνολική απασχόληση να αυξηθεί στο 8,4% το 2014 και στο 9,0% το 2015, από 7,4% το 2012 και το 2013 και από 7,0% το 2010. Επίσης, η συμβολή του τουρισμού στην αύξηση της απασχόλησης σε άλλους τομείς της οικονομίας (χονδρικό και λιανικό εμπόριο και επισκευές, μεταφορές και αποθήκευση, ενημέρωση και επικοινωνία, επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, εκπαίδευση, υγεία, τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία, κ.ά.) ήταν αυξανόμενη στην περίοδο 2011 - 2015. Έτσι, η συνολική συμβολή του τουρισμού στην απασχόληση στην Ελλάδα εκτιμάται στο 18,9% της συνολικής απασχόλησης το 2015, από 14,9% το 2010. Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της απογραφής για την απασχόληση στους βασικούς κλάδους που προσφέρουν υπηρεσίες σε εγχώριους και σε εισερχόμενους τουρίστες. Η ουσιαστικά άμεση συμβολή του τουρισμού στη μισθωτή απασχόληση του ιδιωτικού τομέα με βάση αυτόν τον πίνακα ανέρχεται στο 18,9% της συνολικής απασχόλησης το 2015.

Όσον αφορά την συμβολή των βασικών κλάδων της οικονομίας στην αύξηση της απασχόλησης στην περίοδο 2013-2015 σημειώνονται τα ακόλουθα:

Πρώτον, από το Δελτίο του Συστήματος ΕΡΓΑΝΗ για τον Απρίλιο του 2015 προκύπτει ότι τον μήνα Απρίλιο σημειώθηκε καθαρή αύξηση της απασχόλησης (προσλήψεις – απολύσεις – οικειοθελείς αποχωρήσεις) κατά 46,1 χιλ. άτομα στα καταλύματα, κατά 18,9 χιλ. άτομα στην εστίαση, κατά 8,5 χιλ. στο λιανικό εμπόριο, κατά 2,5 χιλ. στο χονδρικό εμπόριο και κατά 2,28 χιλ. στα ταξιδιωτικά πρακτορεία, όταν η συνολική καθαρή αύξηση της απασχόλησης τον Απρίλιο 2016 διαμορφώθηκε στο υψηλό των 90,6 χιλ. ατόμων.

Δεύτερον, σύμφωνα με στοιχεία του SETE Intelligence, που βασίζονται στα «Μηνιαία Στοιχεία Απασχόλησης» που ανακοινώνει σε μηνιαία βάση το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, η αύξηση του αριθμού των ασφαλισμένων μεταξύ 2012 και 2015 στον τουρισμό είναι πολλαπλάσια (37% -67% ανάλογα με τον μήνα) αυτής των υπολοίπων κλάδων (2% -9%). Ως εκ τούτου, μεταξύ Αυγούστου 2012 και 2015, η αύξηση του αριθμού των ασφαλισμένων στον τουρισμό (80.000) ισούται με σχεδόν το 90% της αύξησης όλων των υπολοίπων κλάδων της οικονομίας (93.000).

Σε όρους απασχόλησης ο δυναμισμός του τουρισμού καθίσταται ακόμα πιο εμφανής: η συνολική απασχόληση μεταξύ 2012 και 2015 αυξήθηκε 20%-59% ανάλογα με τον μήνα, έναντι αύξησης 2% έως 9% για τους υπόλοιπους κλάδους. Επίσης, το πρώτο 8μηνο του 2015 ο όγκος απασχόλησης στον τουρισμό ήταν αυξημένος κατά 43% σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα το 2012, έναντι 6% στους υπόλοιπους κλάδους.

Συμπερασματικά, ο Τουρισμός το 2014:

- συνέβαλε άμεσα στη δημιουργία τουλάχιστον 9% του ΑΕΠ της χώρας, ενώ η άμεση και έμμεση συμβολή του εκτιμάται σε 20% έως 25%, επιβεβαιώνοντας την κοινή ρήση ότι αποτελεί την «βαριά βιομηχανία» της χώρας,
- αποτελεί την ατμομηχανή της ελληνικής οικονομίας, αφού το 2014 παρουσίασε ανάπτυξη 11,3% ή € 1,8 δις (από € 15,2 δις άμεσης συνεισφοράς στο ΑΕΠ το 2013 σε € 17 δις το 2014) όταν το συνολικό ΑΕΠ εκτιμάται ότι μειώθηκε κατά € 3,5 δις σε ονομαστικούς όρους και αυξήθηκε κατά 0,6% περίπου σε πραγματικούς λόγω αποπληθωρισμού,
- από κάθε € 1 τουριστικής δραστηριότητας, δημιουργείται επιπλέον € 1,2 έως 1,65 πρόσθετης οικονομικής δραστηριότητας. Ως αποτέλεσμα για κάθε € 1 τουριστικού εσόδου, το ΑΕΠ της χώρας αυξάνεται κατά € 2,2 έως 2,65, δηλαδή ο τουρισμός είναι ένας κλάδος με μεγάλη διάχυση ωφελειών στην οικονομία.
- για 3 νησιωτικές Περιφέρειες (Κρήτη, Νότιο Αιγαίο, Ιόνιο) συνεισφέρει άμεσα στη δημιουργία τουλάχιστον 50% του ΑΕΠ των Περιφερειών αυτών. Οι περιφέρειες αυτές έχουν από τα υψηλότερα κατά κεφαλήν ΑΕΠ στη χώρα, υποστηρίζοντας την άποψη ότι ο τουρισμός οδηγεί σε βελτίωση του βιοτικού επιπέδου των περιοχών στις οποίες αναπτύσσεται.
- προσέφερε στην αιχμή του – σε συνδυασμό με την εστίαση – το 30% των θέσεων μισθωτής απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα, πλέον των θέσεων αυτοαπασχολούμενων σε 31 χιλιάδες μικρά ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια και δεκάδες χιλιάδες επιχειρήσεις εστίασης,
- υπήρξε η δραστηριότητα που στήριξε τα ασφαλιστικά ταμεία σε μια χρονιά που οι υπόλοιπες δραστηριότητες του ιδιωτικού τομέα συνέχισαν να συρρικνώνονται και ως εκ τούτου να μειώνουν την συνεισφορά τους σε αυτά.

- κάλυψε με τις ταξιδιωτικές εισπράξεις το 75% του ελλείμματος του εμπορικού ισοζυγίου. Οι εισπράξεις αυτές σχεδόν ισούνται με τις εισπράξεις από τις εξαγωγές όλων των άλλων προϊόντων που εξάγει η χώρα, εξαιρουμένων των εισπράξεων από εξαγωγή πλοίων και καυσίμων.
- αν στις ταξιδιωτικές εισπράξεις συνυπολογισθούν και οι εισπράξεις από αερομεταφορές και θαλάσσιες μεταφορές από τον εισαγόμενο τουρισμό, τότε το σύνολο υπερβαίνει κατά πολύ το σύνολο των εισπράξεων από τις εξαγωγές όλων των άλλων προϊόντων πλην πλοίων και καυσίμων.

Συμπερασματικά, ο Τουρισμός το 2015:

- Ο τουρισμός συνέβαλε στη συγκράτηση της πτώσης του ΑΕΠ το 2015 στο -0,2% συμβάλλοντας θετικά στο ποσοστό μεταβολής του ΑΕΠ κατά 0,41 π.μ.⁴³. με βάση την αύξηση των εσόδων από τον εξωτερικό τουρισμό, κατά 0,31 π.μ. με βάση την αύξηση της προστιθέμενης αξίας στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού Εμπορίου, Μεταφορών και Παροχής Υπηρεσιών Καταλύματος και Εστίασης και κατά 0,92 π.μ. με βάση την αύξηση της συνολικής άμεσης και έμμεσης δαπάνης που προκλήθηκε στη χώρα από τον τουρισμό. Είχε επίσης μεγάλη συμβολή στην αύξηση της απασχόλησης, όπως προαναφέρθηκε. Σημαντική εξέλιξη στις αφίξεις ξένων τουριστών στην Ελλάδα με βάση την Έρευνα Συνόρων, είναι η εντυπωσιακή άνοδος στις αφίξεις από τη Βουλγαρία (1,9 εκατ. το 2015, από 0,69 εκατ. το 2013) και από την ΠΓΔΜ (3,02 εκατ. το 2015, από 1,6 εκατ. το 2013), που έφτασαν συνολικά τα 4,92 εκατ. από τις δύο χώρες, με αύξησή τους κατά 114,8% από το 2013. Οι αφίξεις αυτής της κατηγορίας είναι αφίξεις για ολιγοήμερες διακοπές – σε μεγάλο βαθμό τα Σαββατοκύριακα και φυσιολογικά συνεπάγονται μειωμένη δαπάνη ανά ταξίδι. Αυτή η εξέλιξη εξηγεί κατά κύριο λόγο και την παρατηρούμενη πτώση της δαπάνης ανά ταξίδι (με βάση τις αφίξεις που προκύπτουν από την Έρευνα Συνόρων) στα € 582 το 2015, από € 590,2 το 2014, € 653,4 το 2013 και € 697 το 2009, παρά το ότι τα συνολικά έσοδα της χώρας από τον εξωτερικό τουρισμό ανήλθαν στα € 13,76 δισ. το 2015, από € 10,4 δισ. το 2009. Αντίθετα το 2015 παρατηρήθηκε αύξηση 6% της Μέσης Δαπάνης ανά Διανυκτέρευση. Επομένως, η παρατηρούμενη πτώση των εσόδων ανά ταξίδι από τον εξωτερικό τουρισμό είναι συνέπεια της ανάπτυξης του Ελληνικού Τουρισμού και στον τομέα των ολιγοήμερων διακοπών κατοίκων από γειτονικές χώρες, η οποία λαμβάνει χώρα ταυτόχρονα με τη σημαντική αύξηση των τουριστικών αφίξεων από τις παραδοσιακές χώρες προέλευσης. Για παράδειγμα,

⁴³ Ποσοστιαίες μονάδες

σημειώνεται η σημαντική αύξηση των αφίξεων από χώρες όπως Γερμανία (2015: +14,3%, 2014: +8,5%), Ηνωμένο Βασίλειο (2015: +14,7%, 2014: +13,2%), Γαλλία (2015: +4,0%, 2014: +27,0%), η Ιταλία (2015: +21,3%, 2014: +15,9%) και οι ΗΠΑ (2015: +26,8%, 2014: +26,9%), με σημαντική εξαίρεση τη μεγάλη πτώση των αφίξεων από τη Ρωσία το 2015. Από την άλλη πλευρά, είναι πολύ πιθανό ότι στα επόμενα χρόνια οι αφίξεις για ολιγοήμερες διακοπές από τις γειτονικές χώρες θα σταθεροποιηθούν σε (ή θα αυξηθούν ελαφρά από) τα υψηλά ήδη επίπεδα του 2015 και ότι οι αφίξεις από τις παραδοσιακές χώρες προέλευσης, συμπεριλαμβανομένης και της Ρωσίας, ή και από νέες χώρες προέλευσης (σημειώνεται η εντυπωσιακή αύξηση των αφίξεων το 2014 και το 2015 από την Πολωνία την Τσεχία και την Ουγγαρία) θα συνεχίσουν να αυξάνονται με ικανοποιητικούς ρυθμούς και στα επόμενα έτη. Αυτό, σε συνδυασμό με τη συνεχιζόμενη ικανοποιητική ανάπτυξη των οικονομιών των χωρών προέλευσης, θα αυξήσει και πάλι το ποσοστό των αφίξεων για διακοπές περισσότερων ημερών και θα συμβάλει στην ανάκαμψη της δαπάνης ανά ταξίδι ταυτόχρονα με την περαιτέρω σημαντική αύξηση των συνολικών εσόδων από τον εξωτερικό τουρισμό.

Η ανάπτυξη του τουρισμού το 2015, για 3ο συνεχόμενο έτος, ευνοήθηκε ουσιαστικά από τους ακόλουθους παράγοντες:

- ✓ Από την αυξημένη διεθνή ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας η οποία ενισχύεται ακόμη περισσότερο από τη διαμόρφωση της συναλλαγματικής ισοτιμίας του Ευρώ σε σχετικά χαμηλά επίπεδα με εξαίρεση το Ρούβλι της Ρωσίας και την Τουρκική Λίρα.
- ✓ Από την ικανοποιητική θετική ανάπτυξη στις χώρες προέλευσης των ξένων τουριστών στην Ελλάδα, η οποία προήλθε σε μεγάλο βαθμό από την πολιτική μηδενικών ή αρνητικών επιτοκίων και την πολιτική ποσοτικής αύξησης της ρευστότητας από τις κεντρικές τράπεζες (και ιδιαίτερα από την ΕΚΤ και από την Τράπεζα της Αγγλίας) και της εγχώριας ζήτησης, πολιτική που αναμένεται να συνεχιστεί και στη διετία 2016 - 2017.
- ✓ Από τη θεώρηση της Ελλάδος ως ασφαλούς τουριστικού προορισμού τα τελευταία χρόνια στα οποία η τρομοκρατία και οι αρνητικές επιπτώσεις σημαντικών γεωπολιτικών αναταραχών επιβαρύνουν πολλές από τις ανταγωνίστριες χώρες.
- ✓ Στην υψηλού επιπέδου οικονομική υποδομή στους τομείς των μεταφορών και των επικοινωνιών που συνέβαλαν στην αναβάθμιση πολλών περιοχών της χώρας όσον αφορά την ανάδειξή τους ως περιοχές προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών.

- ✓ Από την ικανοποιητική ανάπτυξη και αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, των παντός είδους καταλυμάτων και των επιχειρήσεων εστίασης και από την σταδιακά βελτιούμενη επιχειρηματικότητα σε όλους τους τομείς προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών, ακόμη και στην περίοδο 2010 - 2013 που η ελληνική οικονομία αντιμετώπιζε συνθήκες επιδεινούμενης ύφεσης. Ο τουρισμός αναδεικνύεται πλέον σε κατεξοχήν εξαγωγικό τομέα που δεσπάζει στην ελληνική οικονομία και επωφελείται από την συντελούμενη αναδιάρθρωση της οικονομίας υπέρ των κλάδων που παράγουν διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά, ο τουρισμός επιβαρύνθηκε το 2015 από τις ακόλουθες εξαιρετικά αρνητικές εξελίξεις:

- ✓ Την εκτροπή από την υλοποίηση του Προγράμματος Δημοσιονομικής Προσαρμογής και Διαρθρωτικών Μεταρρυθμίσεων (ΠΔΠ&ΔΜ) και της άρνησης συνεργασίας με τους δανειστές στην περίοδο Ιαν.- Ιουλ. 2015, που οδήγησε στο κλείσιμο των τραπεζών τον Ιούλιο 2015 και στην επιβολή των capital controls και επιπλέον επώδυνων δημοσιονομικών μέτρων, μεταξύ των οποίων και η αύξηση των συντελεστών ΦΠΑ σε κατεξοχήν τουριστικούς τομείς.
- ✓ Από την έξαρση του προσφυγικού προβλήματος και από την μη ικανοποιητική διαχείρισή του στα αρχικά στάδια.
- ✓ Από τη μεγάλη ύφεση (πτώση του ΑΕΠ κατά -3,7%) στην οικονομία της Ρωσίας, με κατακόρυφη διολίσθηση του Ρουβλίου έναντι του Ευρώ. Ειδικότερα, η έξαρση του προσφυγικού προβλήματος από το 4ο 3μηνο 2015, σε συνδυασμό με τα capital controls και τη σημαντική αύξηση των συντελεστών του ΦΠΑ για τον τουρισμό, πιθανότατα συνέβαλαν στην ανακοπή στο 4ο 3μηνο 2015 της δυναμικής αυξητικής πορείας των βασικών μεγεθών του Τουρισμού έως το τέλος του 9μηνου 2015.

Συμπερασματικά, ο Τουρισμός το 2016⁴⁴:

- Η ανάπτυξη του Τουρισμού το 2016 επηρεάζεται ευνοϊκά από τους ίδιους παράγοντες που επηρέασαν ευνοϊκά τον Τουρισμό και κατά το 2015 και το 2013-2014. Ειδικότερα, η ανάπτυξη των οικονομιών των βασικών χωρών προέλευσης των ξένων τουριστών στην Ελλάδα το 2016 αναμένεται να κυμανθεί στα ίδια επίπεδα με το 2015 (Ζώνη του Ευρώ:

⁴⁴ Προσωρινά στοιχεία. (Πηγή ΕΑΣΠ, Επεξεργασία: SETE INTELLIGENCE).

1,5%, ΗΠΑ: 2,4%, Ηνωμένο Βασίλειο: 1,9% - από 2,2% το 2015). Αναμένεται δε βελτίωση της κατάστασης και στη Ρωσία, όπου εκτιμάται τώρα πτώση του ΑΕΠ κατά -1,8% το 2016, από -3,7% το 2015, αλλά η ανάκαμψη της τιμής του πετρελαίου σε επίπεδα κοντά στα \$ 45/βαρέλι έχει ήδη συμβάλλει στην ανάκαμψη του Ρουβλίου και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη πορεία και τη ρωσική οικονομία ως σύνολο. Επίσης, ικανοποιητική είναι και η αναπτυξιακή πορεία των χωρών της Κεντρικής Ευρώπης και των Βαλκανίων το 2015 και στο 1^ο 3μηνο του 2016 (Ρουμανία: 3,7% και 4,2% αντίστοιχα, Βουλγαρία: 3,0% και 2,9% αντίστοιχα, Πολωνία: 3,6% και 2,5%, Τσεχία: 4,2%). Ωστόσο, σημαντική συμβολή στην προσέλκυση τουριστών στην Ελλάδα το 2016 αναμένεται από τον παράγοντα «Ασφαλής Προορισμός», σε μια εποχή έξαρσης των τρομοκρατικών επιθέσεων σε σημαντικές ανταγωνίστριες χώρες της Ανατολικής Μεσογείου. Επιπλέον, υπήρχαν οι προϋποθέσεις να περιοριστούν ουσιαστικά και οι σημαντικοί εσωτερικοί παράγοντες που επηρέασαν αρνητικά τον Τουρισμό το 2015.

Σημειώνεται ότι η ανάπτυξη των αεροπορικών μεταφορών στη χώρα έχει ήδη λάβει εντυπωσιακές διαστάσεις με την είσοδο των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους και πολλών ξένων αεροπορικών εταιρειών σε πτήσεις εσωτερικού που προφανώς επωφελούνται από την αυξανόμενη ταξιδιωτική κίνηση προς και από την Ελλάδα αλλά και στο εσωτερικό της χώρας. Ήδη οι προγραμματισμένες αεροπορικές θέσεις για δρομολόγια εσωτερικού προς τα βασικά περιφερειακά αεροδρόμια της χώρας παρουσιάζονται αυξημένες το 2016 κατά 46% (ή κατά 1,11 εκατ. θέσεις) έναντι του 2015. Το στοιχείο αυτό δείχνει ασφαλώς τον έντονο ανταγωνισμό που διεξάγεται από τις αεροπορικές εταιρείες στις πτήσεις εσωτερικού της χώρας, αλλά δείχνει και τις μεγάλες δυνατότητες που προσφέρονται στους ταξιδιώτες (και ιδιαίτερα στους τουρίστες) για χαμηλού κόστους μεταφορά τους στις τουριστικές περιοχές της χώρας. Επίσης, οι αεροπορικές αφίξεις ξένων κατοίκων στην Ελλάδα (στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας) ήταν αυξημένες κατά 8,2% στο 1ο 3μηνο 2016, μετά τη σημαντική αύξησή τους κατά 29,4% στο 1ο 3μηνο 2015 και κατά 20,6% στο 1^ο 3μηνο 2014.

Ωστόσο, σύμφωνα με το Ταξιδιωτικό Ισοζύγιο της Τραπέζης της Ελλάδος, οι συνολικές αφίξεις ξένων τουριστών στο 2μηνο Ιαν.- Φεβρ.2016 ήταν μειωμένες κατά -11,0%, μετά την αύξησή τους κατά 52,7% στο 2μηνο Ιαν.- Φεβρ.2015. Με αυτό το δεδομένο εκτιμάται ότι οι συνολικές αφίξεις μη κατοίκων με βάση την Έρευνα Συνόρων θα είναι μειωμένες κατά -2,8% στο 1^ο 3μηνο 2016, μετά την πτώση τους κατά -2,1% στο 4^ο 3μηνο 2015 και την αύξησή τους κατά 45,6% στο 1ο 3μηνο 2015. Ωστόσο, η λήξη της αξιολόγησης στα τέλη Μαΐου 2016 μπορεί ακόμη να συμβάλλει στην επίτευξη των βασικών στόχων για τον τουρισμό το 2016.

Είναι προφανής από τα παραπάνω αφενός η σπουδαιότητα του τουρισμού για την ελληνική οικονομία και αφετέρου ο δυναμισμός του κλάδου. Ο δυναμισμός αυτός αποτελεί την αφετηρία στην οποία πρέπει να βασιστούν οι πολιτικές που θα αντιμετωπίσουν τη σημαντικότερη αδυναμία του τουρισμού της χώρας που δεν είναι άλλη από την εποχικότητα (περίπου το 60% των αφίξεων και των εσόδων πραγματοποιούνται στο 3ο τρίμηνο και μόλις 6% των αφίξεων και 3% των εσόδων στο 1ο τρίμηνο). Δηλαδή, η αντιμετώπιση της εποχικότητας δεν μπορεί παρά να γίνει με την συμπλήρωση και τον εμπλουτισμό του βασικού προϊόντος «Ηλιος και Θάλασσα», που άλλωστε αποτελεί και την μεγαλύτερη αγορά τουρισμού (tourism product) σε όλην την Ευρώπη, και όχι με την καταπολέμησή του.

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

Το κύκλωμα αυτό σε μεγέθη (κατά προσέγγιση) μπορεί να απεικονιστεί ως εξής:

- 4.850 Τουριστικά γραφεία
- 750 Τουριστικές επιχειρήσεις οδικών μεταφορών
- 1.500 Γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων Ι.Χ. χωρίς οδηγό
- 200 Ναυλομεσιτικά γραφεία για την αντιπροσώπευση περισσότερων από 4.500 σκαφών αναψυχής
- 30.000 Επιχειρήσεις εστίασης - καφετέριες - διασκέδασης
- 10.500 Εμπορικές επιχειρήσεις αναμνηστικών πάσης φύσεως
- 2.000 Διπλωματούχοι ξεναγοί ως ατομικοί επαγγελματίες
- 350 Κάμπινγκ με περίπου
- 34.000 Θέσεις κατασκήνωσης

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

A promotional poster for Greece. The background is a photograph of a man in a light-colored shirt taking a picture with a silver camera. In the foreground, a woman with red hair and a young girl with blonde hair are looking towards the camera. In the background, there are ancient stone ruins with columns, set against a blue sky and a rocky hillside. The text 'Greece' is written in large white letters at the top right, with 'Kalimera!' written in a blue, brush-stroke style below it. Below the main text, there is a paragraph in English explaining the meaning of 'Kalimera' and a website address. At the bottom left, there is text identifying the Ministry of Culture and Tourism and the Greek National Tourism Organisation. At the bottom right, there is the 'Greece' logo, which consists of the word 'Greece' next to a stylized white paw print.

Greece

Kalimera!

Kalimera... means "good morning".

A new day full of light, joy and hope. A new beginning, a chance to meet new friends, experience new tastes and discover a vibrant civilisation. "Kalimera" is more than a greeting, it's a way of life.

www.visitgreece.gr

MINISTRY OF CULTURE AND TOURISM - GREEK NATIONAL TOURISM ORGANISATION

Greece

ΧΩΡΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

						ΣΥΜΒΟΛΗ		
	2013	2014	2015	2014 %Δ	2015 %Δ	2013%	2014%	2015%
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2267546	2459228	2810350	8,5	14,3	12,7	11,2	11,9
Π.Γ.Δ.Μ	1600000	2346580	3023059	46,7	28,8	8,9	10,7	12,8
ΗΝ.ΒΑΣΙΛΕΙΟ	1846333	2089529	2397169	13,2	14,7	10,3	9,5	10,2
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	691874	1534565	1900642	121,8	23,9	3,9	7,0	8,1
ΓΑΛΛΙΑ	1152217	1463157	1522100	27,0	4,0	6,4	6,6	6,4
ΡΩΣΙΑ	1352901	1250174	512789	-7,6	-59,0	7,5	5,7	2,2
ΙΤΑΛΙΑ	964314	1117712	1355327	15,9	21,3	5,4	5,1	5,7
ΣΕΡΒΙΑ	778765	985661	727831	26,6	-26,2	4,3	4,5	3,1
ΤΟΥΡΚΙΑ	831113	976758	1153046	17,5	18,0	4,6	4,4	4,9
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	580867	657339	639108	13,2	-2,8	3,2	3,0	2,7
Η.Π.Α.	466520	591853	750250	26,9	26,8	2,6	2,7	3,2
ΠΟΛΩΝΙΑ	385474	588712	754402	52,7	28,1	2,2	2,7	3,2
ΛΟΙΠΑ ΚΡΑΤΗ ΕΥΡΩΠΗΣ	403784	530336	348585	31,3	-34,3	2,3	2,4	1,5
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	278873	543360	540289	94,8	-0,6	1,6	2,5	2,3
ΑΛΒΑΝΙΑ	504809	488099	491381	-3,3	0,7	2,8	2,2	2,1
ΚΥΠΡΟΣ	399008	448342	470091	12,4	4,9	2,2	2,0	2,0
ΒΕΛΓΙΟ	344554	409198	482524	18,8	17,9	1,9	1,9	2,0
ΕΛΒΕΤΙΑ	346518	377077	391249	8,8	3,8	1,9	1,7	1,7
ΤΣΕΧΙΑ	286974	347624	436703	21,1	25,6	1,6	1,6	1,9
ΣΟΥΗΔΙΑ	368834	337771	351573	-8,4	4,1	2,1	1,5	1,5
ΑΥΣΤΡΙΑ	236476	285132	327123	20,6	14,7	1,3	1,3	1,4
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	264816	246136	244859	-7,1	-0,5	1,5	1,1	1,0
ΔΑΝΙΑ	202477	240419	237655	18,7	-1,1	1,1	1,1	1,0
ΙΣΡΑΗΛ	212466	197009	115868	-7,3	-41,2	1,2	0,9	0,5
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	129112	183080	183165	41,8	0,0	0,7	0,8	0,8
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	139341	166251	149894	19,3	-9,8	0,8	0,8	0,6
ΚΑΝΑΔΑΣ	186701	145720	182299	-21,9	25,1	1,0	0,7	0,8
ΙΣΠΑΝΙΑ	91988	136232	93624	48,1	-31,3	0,5	0,6	0,4
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	80623	89064	146380	10,5	64,4	0,4	0,4	0,6
ΛΟΙΠΑ ΚΡΑΤΗ	524301	801348	860120	52,8	7,3	2,9	3,6	3,6
ΣΥΝΟΛΟ	17919580	22033463	23599455	23	7,1	100	100	100

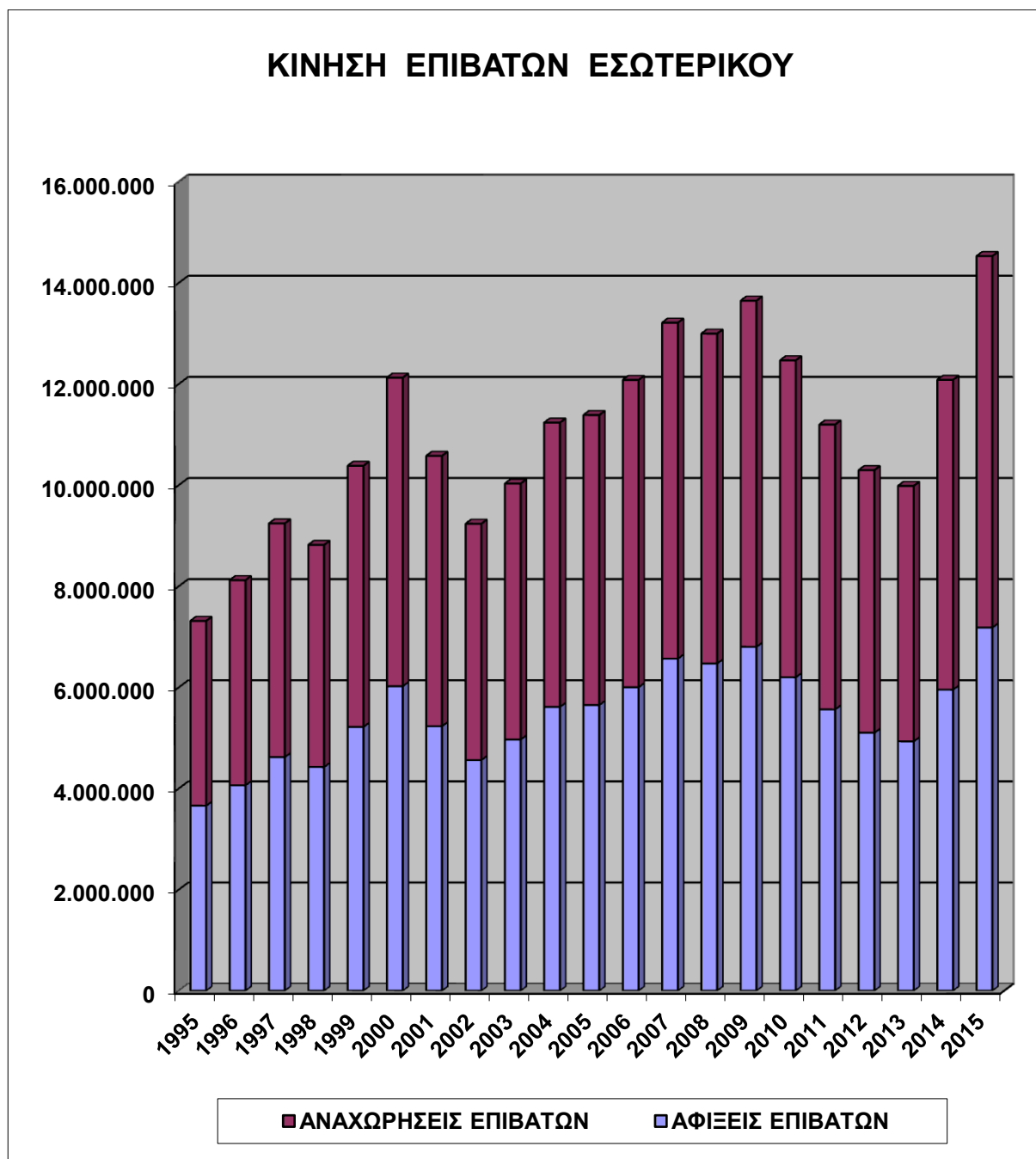
Πηγή Sete

Πίνακας 15
Κίνηση Εσωτερικού 1993 - 2015

ΣΥΝΟΛΟ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ					
ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
		ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
1993	127499	3271677	3271813	27342	27342
1994	127565	3395661	3389672	29763	29765
1995	135252	3660572	3653970	30640	30683
1996	145115	4064377	4055412	28616	27540
1997	164879	4621880	4620680	27871	27675
1998	167701	4427465	4389715	21815	21675
1999	200527	5219042	5162982	19567	19685
2000	222962	6024624	6100445	22188	22004
2001	199529	5233269	5344853	20382	26427
2002	171441	4562874	4672378	17015	18801
2003	195948	4968967	5061410	19841	20480
2004	212216	5615088	5620146	15462	21968
2005	200672	5652345	5733562	16017	20144
2006	211854	6004154	6075932	17073	20516
2007	222848	6569217	6642967	17797	19841
2008	214364	6473941	6521907	17008	19720
2009	240126	6802618	6845291	14357	16141
2010	216203	6200867	6266594	13857	15847
2011	189373	5564753	5632815	10579	11923
2012	176792	5103727	5192540	7631	8537
2013	163595	4933769	5049976	7832	8378
2014	171157	5955714	6125267	7509	7772
2015	187522	7183602	7345272	7145	7407

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, www.yra.gr

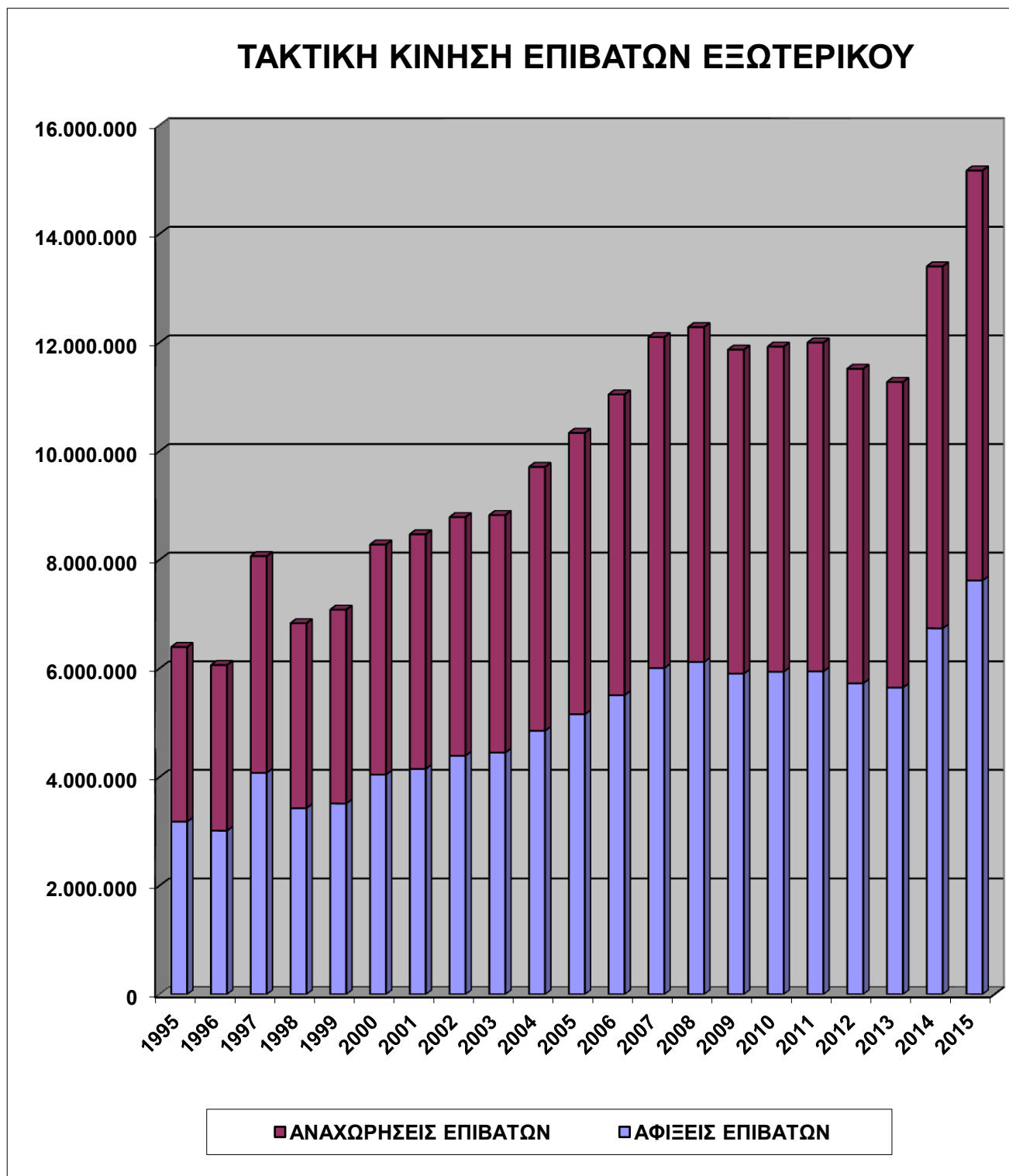
Διάγραμμα 8 Κίνηση Επιβατών Εσωτερικού



Πίνακας 16
Κίνηση Τακτική Εξωτερικού

ΣΥΝΟΛΟ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ					
ΚΙΝΗΣΗ ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
1993	62218	2785220	2845421	36971	29788
1994	62946	3013663	3058202	38346	31269
1995	64958	3179508	3214930	39156	31029
1996	63154	3013260	3048968	32480	24814
1997	81558	4079016	3989301	42154	33726
1998	72783	3427697	3405221	35373	29102
1999	81147	3513706	3569003	35433	27350
2000	89210	4045504	4235394	36229	32882
2001	90120	4150600	4320101	34550	25475
2002	91247	4393370	4393393	34005	25300
2003	91232	4449892	4374846	52834	28952
2004	103872	4852866	4857876	56355	30763
2005	98251	5156615	5180225	55969	30963
2006	104132	5508381	5537776	57463	33179
2007	113508	6007499	6093985	55129	34846
2008	110736	6120008	6164710	56750	35536
2009	112747	5904531	5965433	47372	31437
2010	107721	5940503	5985947	43100	30702
2011	106432	5946977	6054171	37255	29640
2012	97464	5726782	5791386	32249	28741
2013	87757	5648231	5627059	30131	28543
2014	101926	6739562	6664134	31799	30528
2015	114636	72618047	7550359	31519	34323
<i>Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, www.yra.gr</i>					

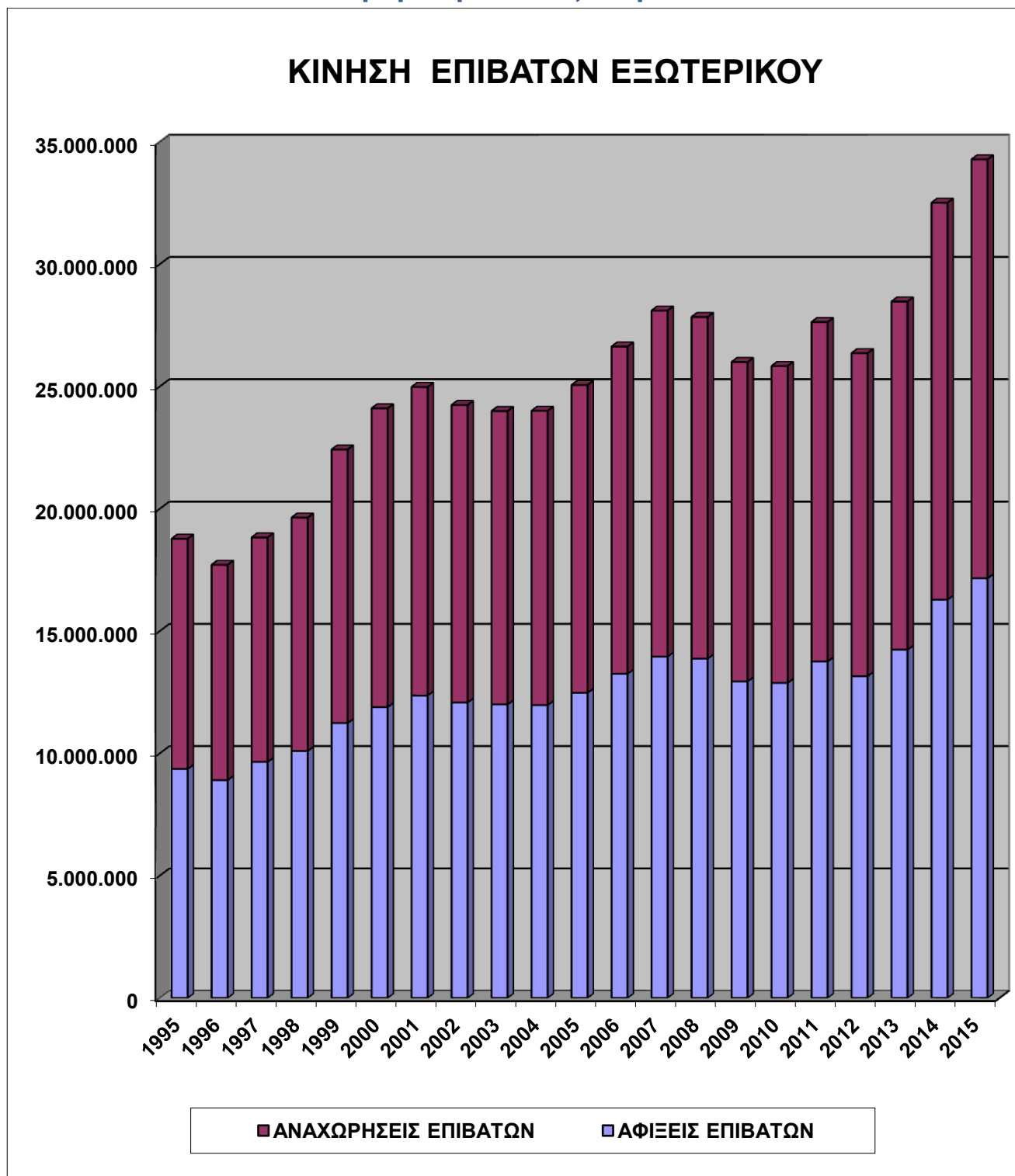
Διάγραμμα 9
Τακτική Κίνηση Επιβατών Εξωτερικού



Πίνακας 17 Κίνηση Εξωτερικού

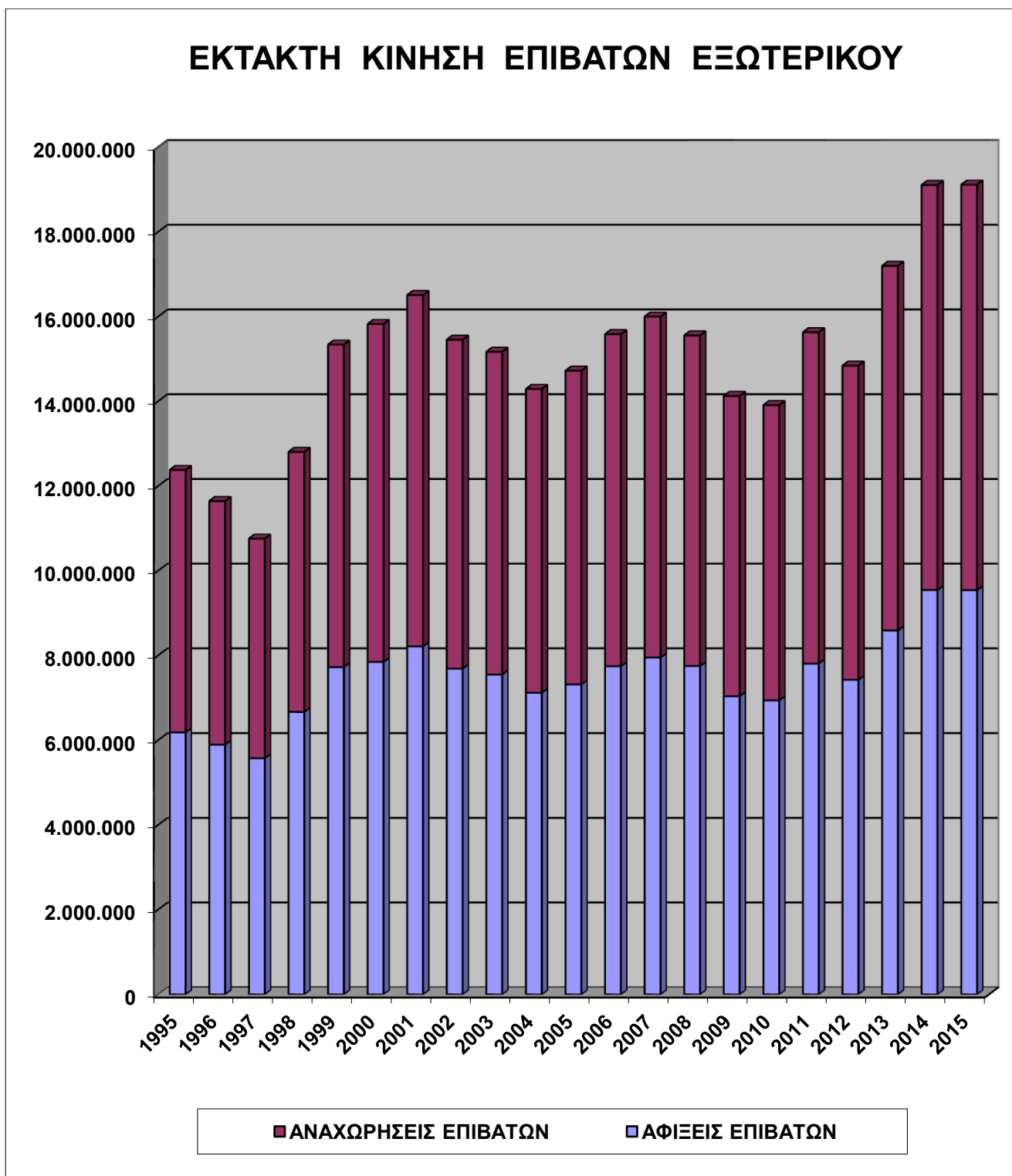
ΣΥΝΟΛΟ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ					
ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
1993	149398	8528791	8580017	40088	30677
1994	160974	9744071	9784720	42171	32580
1995	157113	9364402	9410301	44524	34201
1996	153990	8909696	8799504	37599	28489
1997	167612	9654144	9174131	65406	37597
1998	175713	10096844	9542191	57596	34139
1999	196097	11239502	11183209	63110	32868
2000	204347	11893322	12213493	61549	37602
2001	196663	12367419	12612970	61050	28675
2002	188841	12083551	12159366	60510	29175
2003	199825	12002828	11992021	55938	30252
2004	207635	11974593	12029964	60785	33016
2005	202491	12477752	12583177	57370	31843
2006	217565	13255595	13377831	58339	34147
2007	232351	13960621	14141574	56744	35648
2008	226550	13871614	13969457	59163	37126
2009	217580	12943487	13054090	48782	35947
2010	212660	12882480	12953632	43755	31171
2011	220853	13758094	13875659	37819	30450
2012	205989	13156585	13205279	32977	29213
2013	211767	14239508	14234088	30921	29344
2014	244093	16286717	16397828	32202	31063
2015	256727	17160214	18171135	32468	35190

Διάγραμμα 10
Κίνηση Επιβατών Εξωτερικού



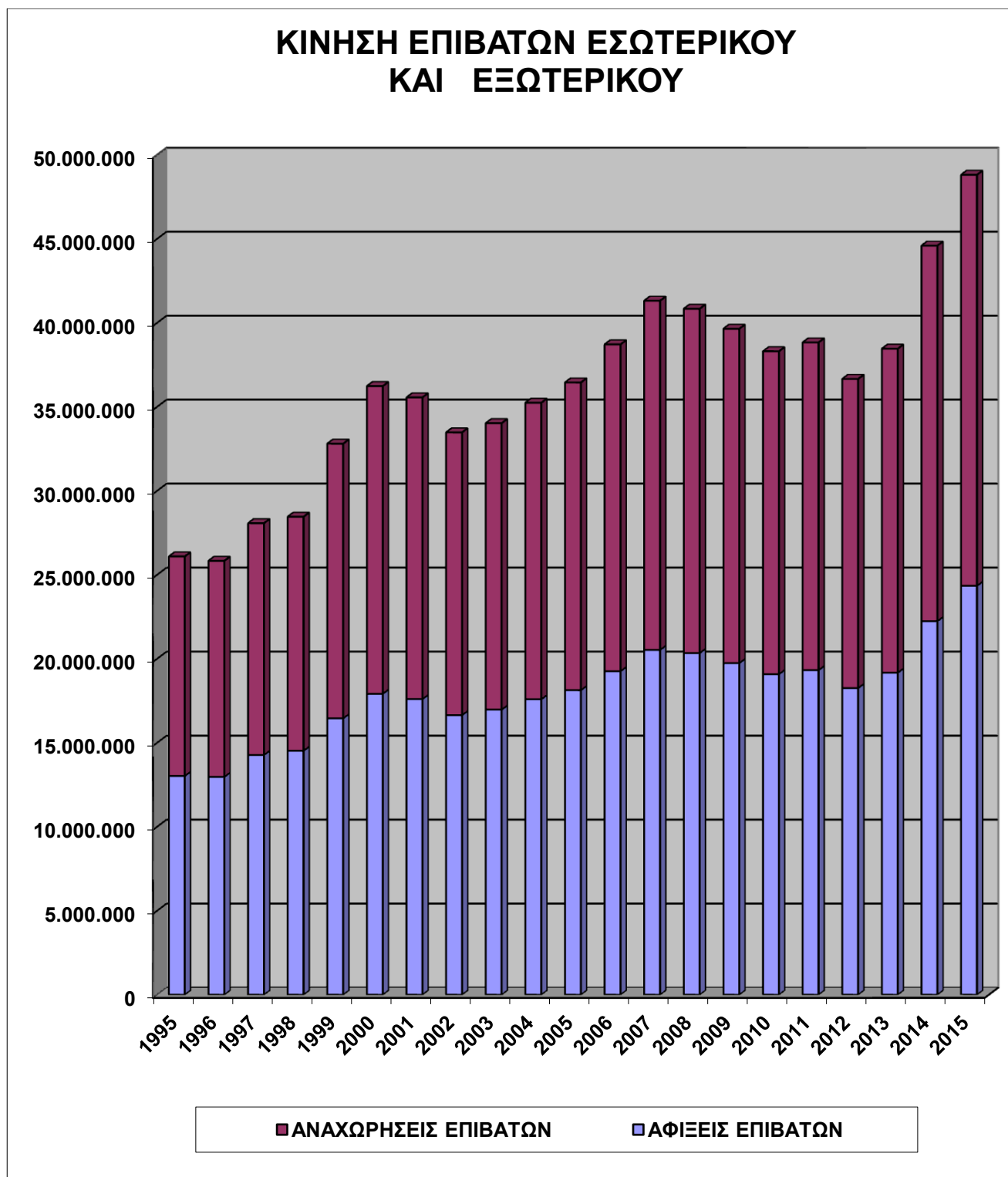
ΣΥΝΟΛΟ ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ					
ΕΚΤΑΚΤΗ ΚΙΝΗΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
1993	87180	5743571	5734596	3117	888
1994	98028	6730408	6726518	3825	1310
1995	92155	6184894	6195371	5367	3172
1996	82836	5896436	5750536	5119	3676
1997	86054	5575128	5184830	23252	3871
1998	102930	6669147	6136970	22223	5037
1999	114950	7725796	7614206	27677	5517
2000	115137	7847818	7978099	25320	4720
2001	106543	8216819	8292869	26500	3200
2002	97594	7690181	7765973	26505	3875
2003	108593	7552936	7617175	3105	1301
2004	103763	7121727	7172088	4429	2253
2005	104240	7321137	7402952	1401	880
2006	113433	7747214	7840055	876	968
2007	118843	7953122	8047589	1615	802
2008	115814	7751606	7804747	2413	1590
2009	104833	7038956	7088657	1410	4510
2010	104939	6941977	6967685	655	469
2011	114421	7811117	7821488	564	810
2012	108525	7429803	7413893	728	472
2013	124010	8591277	8607029	790	801
2014	142167	9547155	9560442	403	535
2015	142091	9541977	9572343	949	867

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, www.yra.gr



ΚΙΝΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ					
ΕΤΗ	Α/ΦΗ	ΕΠΙΒΑΤΕΣ		ΕΜΠΟΡ/ΤΑ σε τον.	
	ΑΦΙΞΕΙΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ	ΑΦΙΞΕΙΣ	ΑΝΑΧΩΡΗΣΕΙΣ
1993	276897	11800468	11851830	67430	58019
1994	288539	13139732	13174392	71934	62345
1995	292365	13024974	13064271	75164	64884
1996	299105	12974073	12854916	66214	56029
1997	332491	14276024	13794811	93278	65271
1998	343414	14524309	13931906	79411	55814
1999	396624	16458544	16346191	82677	52553
2000	427309	17917946	18313938	83738	59606
2001	396192	17600688	17957823	81432	55102
2002	360282	16646425	16831744	77525	47976
2003	395773	16971795	17053431	75780	50732
2004	419851	17589681	17650110	76247	54984
2005	403163	18130097	18316739	73387	51987
2006	429419	19259749	19453763	75412	54663
2007	455199	20529838	20784541	74541	55489
2008	440914	20345555	20491364	76171	56846
2009	457706	19746105	19899381	63139	52088
2010	428863	19083347	19220226	57612	47018
2011	410226	19322847	19508474	48398	42373
2012	382781	18260312	18397819	40608	37750
2013	375362	19173277	19284064	38753	37722
2014	415250	22242431	24252538	39711	38835
2015	444249	24343626	25454737	39613	42597

Πηγή: Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας, www.yra.gr



2.4 Το Μέλλον του Τουρισμού στην Ελλάδα

Από όλα τα παραπάνω γίνονται κατανοητά το μέγεθος και η σημασία του τουρισμού στην Ελλάδα και η ανάγκη για διατήρηση αλλά και ενίσχυση της υπάρχουσας τουριστικής δραστηριότητας. Πολλοί είναι οι παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον του ελληνικού τουρισμού και θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, ώστε να χρησιμοποιηθούν υπέρ της ανάπτυξής του και να μην αποβούν καταστροφικοί. Σημασία πρέπει να δοθεί στις διεθνείς τάσεις που επικρατούν και αναμένεται να καθορίσουν το τουριστικό σκηνικό. Επίσης, ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι αναδεικνύονται και νέοι κύριοι τόποι προέλευσης τουριστών, όπως η Ιαπωνία, η Κίνα.

Αξιοσημείωτη είναι και η τάση για αύξηση του τουρισμού τρίτης ηλικίας, που συχνά αποτελεί ευκαιρία για ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού και ιδιαίτερα προσοδοφόρων, καθώς οι πιο ηλικιωμένοι τουρίστες είναι συνήθως ευκατάστατοι και αναζητούν την πολυτέλεια και την άνεση.

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

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

Πρώτα από όλα απαιτείται βελτίωση της ποιότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος, ώστε να προσφερθεί ποιοτικός τουρισμός και να προσελκυστούν τουρίστες υψηλού επιπέδου, που θα βλέπουν θετικά τη σχέση αξίας-χρήματος (value for money) του προορισμού Ελλάδα. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτείται η αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων αλλά και όλων των λοιπών

τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται, η δημιουργία και καθιέρωση συστημάτων ελέγχου και πιστοποίησης ποιότητας με αυστηρά κριτήρια και η ενίσχυση των επενδύσεων στην τουριστική υποδομή με τη βοήθεια κρατικών φορέων, όπως ο Ε.Ο.Τ. Επίσης, σημαντική για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων είναι η καλύτερη ικανοποίηση των αυξανόμενων και συνεχώς εξελισσόμενων αναγκών των τουριστών καθώς και η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου με την ανάπτυξη θεματικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Τέτοιες μορφές θα μπορούσαν να είναι ο Συνεδριακός τουρισμός, ο Αγροτουρισμός, ο Πολιτιστικός τουρισμός, ο Ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός Υγείας - με τον οποίον ασχολείται η παρούσα εργασία και άλλα παρόμοια. Φυσικά, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, ώστε συνακόλουθα να εξασφαλιστεί η ανοδική πορεία του τουρισμού, θα πρέπει να συνοδεύονται από αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη συνεχή επιμόρφωσή του καθώς και από μια σειρά ενεργειών μάρκετινγκ που θα εξασφαλίσουν την προβολή του αναβαθμισμένου ελληνικού τουριστικού προϊόντος στο σωστό χρόνο, στο σωστό τόπο, στο σωστό κοινό και με τον σωστό τρόπο.

2.5 Τουριστική Τυπολογία

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

Εδώ παρουσιάζονται διαγραμματικά και βάσει κάποιων αξόνων οι τύποι τουρισμού που μπορούν να διακριθούν. Αμέσως παρακάτω θα επεξηγηθούν κάποιοι από αυτούς τους τύπους. Διακρίνονται οι ακόλουθοι μεγάλοι άξονες και οι επιμέρους σχετικοί τύποι τουρισμού (Βαρβαρέσος, 2000)⁴⁵:

➤ Τουρισμός σε σχέση με τα μεταφορικά μέσα:

- Αεροπορικός τουρισμός
- Σιδηροδρομικός τουρισμός
- Θαλάσσιος τουρισμός
- Οδικός τουρισμός
- Περιπατητικός τουρισμός

⁴⁵ Βαρβαρέσος Στέλιος, Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνική πραγματικότητα), Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα, σελ. 26-29

- Ιπποτουρισμός
- Ποδηλατικός τουρισμός κ.τ.λ.

➤ Τουρισμός σε σχέση με το τουριστικό κατάλυμα:

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

➤ Τουρισμός σε σχέση με τον προορισμό:

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

➤ Τουρισμός σε σχέση με την αναψυχή και τον ελεύθερο χρόνο:

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

➤ Επαγγελματικός τουρισμός:

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

➤ Ιατρικός τουρισμός - τουρισμός υγείας⁴⁶

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

➤ Τουρισμός σε σχέση με τη διάρκεια παραμονής:

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

➤ Τουρισμός σε σχέση με το μέγεθος της ομάδας:

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

➤ Τουρισμός σε σχέση με την ηλικία:

- Τουρισμός νέων
- Τουρισμός της τρίτης ηλικίας

➤ Τουρισμός σε σχέση με τον προϋπολογισμό του ταξιδιού:

⁴⁶ www.jbrconsulting.gr

- Τουρισμός πολυτελείας
- Κοινωνικός τουρισμός
- Μαζικός τουρισμός

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

Υπάρχουν ακόμα δύο έννοιες, που μπορούν να οδηγήσουν σε μια διαφορετική κατηγοριοποίηση των τύπων του τουρισμού. Πρόκειται για την έννοια μαζικού (ή σκληρού) τουρισμού έναντι της έννοιας του εναλλακτικού (ή ήπιου) τουρισμού. Βάσει αυτής της κατηγοριοποίησης οι εναλλακτικοί τύποι τουρισμού είναι αυτοί που αντιτίθενται στις μέχρι τώρα παραδοσιακές μορφές μαζικής τουριστικής ανάπτυξης. Ουσιαστικά, ο εναλλακτικός τουρισμός είναι μικρής κλίμακας, μη συμβατικής φύσης, μη μαζικής εξειδίκευσης καθώς και κοινωνικά και περιβαλλοντολογικά ευαίσθητος και γεμάτος σεβασμό, σε αντίθεση με το συμβατικό τύπο μαζικού τουρισμού. Το αξιοθαύμαστο στις διαφορές μαζικού και εναλλακτικού τουρισμού είναι ότι ο δεύτερος, αν και πολύ μικρότερης κλίμακας, έχει εξαιρετικά θετικά οικονομικά αποτελέσματα για τον τόπο προορισμού και μάλιστα πολύ καλύτερα από τον πρώτο. Αυτό οφείλεται κατεξοχήν σε δύο λόγους.

Πρώτον, στον μαζικό τουρισμό ένα μεγάλο ποσό των εσόδων διαρρέει εκτός του τόπου προορισμού, καθώς ένα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που ασχολούνται με αυτού του είδους τον τουρισμό είτε είναι ξενόφερτες, είτε απασχολούν ξένο προσωπικό είτε προτιμούν να αγοράζουν εισαγόμενα προϊόντα. Από την άλλη, στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, λόγω της εξειδίκευσης και της μικρότερης κλίμακας, είναι πιο εύκολος ο πλήρης έλεγχος και η πλήρης ανάπτυξη των απαραίτητων τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών από παράγοντες του τόπου προορισμού. Έτσι, το σύνολο των εσόδων παραμένει εντός των ορίων του τόπου προορισμού ο οποίος έχει την ευκαιρία να εκμηδενίσει τις εξωγενείς επιδράσεις και να αναπτύξει τη δική του και αυτόνομη τουριστική δυναμική.

Ο δεύτερος λόγος είναι το γεγονός ότι ο εναλλακτικός τουρισμός είναι πιο πιθανό να φέρει υψηλότερα εισοδήματα σε σχέση με τον μαζικό. Αυτό, αν και ακούγεται οξύμωρο, είναι απόλυτα βάσιμο οικονομικά καθώς το εισόδημα είναι το γινόμενο τιμής και ποσότητας. Στην περίπτωση του τουρισμού ως ποσότητα λογίζεται ο αριθμός των τουριστικών αφίξεων και ως τιμή η κατά κεφαλήν δαπάνη. Ο εναλλακτικός λοιπόν τουρισμός μπορεί να μην έχει ισάριθμες αφίξεις τουριστών με

τον πιο μεγάλης κλίμακας μαζικό τουρισμό, αλλά προσελκύει υψηλού επιπέδου και ποιοτικούς τουρίστες. Συνεπώς, εξασφαλίζει υψηλότερου επιπέδου κατά κεφαλήν δαπάνες και σε συνδυασμό με την διατήρηση του συνόλου των εσόδων εντός του τύπου προορισμού οδηγεί σε πιο θετικά οικονομικά αποτελέσματα.

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

- *Θρησκευτικός τουρισμός:* Αυτός ο τύπος τουρισμού χρησιμοποιεί για την προσέλκυση των τουριστών εκκλησίες, μοναστήρια, πανηγύρεις κ.τ.λ. Το κίνητρο της μετακίνησης είναι τόσο το θρησκευτικό αίσθημα όσο και η επίσκεψη και ο θαυμασμός θρησκευτικών χώρων που από πλευράς αρχιτεκτονικής και ιστορίας είναι ισάξια μνημείων⁴⁷. Αν και στην Ελλάδα αυτή η μορφή τουρισμού είναι ακόμα σε αρχικό στάδιο ανάπτυξης, η χώρα μας είναι ίσως από τις λίγες στον κόσμο που μπορεί να προχωρήσει σε περαιτέρω στάδια ανάπτυξης. Και αυτό γιατί η Ελλάδα έχει να επιδείξει μοναδικά θρησκευτικά μνημεία της ορθοδοξίας της, όπως για παράδειγμα την μοναστική πολιτεία του Αγίου Όρους, τα Μετέωρα ή τη βυζαντινή πόλη του Μυστρά, που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τη εθνικής της κληρονομιάς. Επίσης, τα ελληνικά μοναστήρια αποτελούν θαυμάσια τεκμήρια τέχνης και τεχνικής, τα οποία χτισμένα από το 10^ο αιώνα συνδυάζουν την ελληνική ορθόδοξη παράδοση με την εξέλιξη της αρχιτεκτονικής και της ζωγραφικής στον ελληνικό χώρο.
- *Ο συνεδριακός και εκθεσιακός τουρισμός:* Ο τύπος αυτός περιλαμβάνει την οργάνωση συνεδρίων και εκθέσεων σε περιοχές που προσφέρουν κι άλλες δυνατότητες. Ο συνεδριακός - εκθεσιακός τουρισμός αποτελεί έναν από τους πλέον αναπτυσσόμενους και δυναμικούς τομείς του ελληνικού τουρισμού. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι όσες ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επένδυσαν σε μεγάλα και σύγχρονα συνεδριακά κέντρα διαπίστωσαν ότι ο τζίρος των συνεδριακών τους πελατών ήταν διπλάσιος από αυτόν των άλλων πελατών, σε συνδυασμό με το ότι διεθνώς η ζήτηση για συνεδριακό τουρισμό διαρκώς

⁴⁷ www.ethnos.gr

αυξάνεται. Για την περαιτέρω ανάπτυξη του συνεδριακού - εκθεσιακού τουρισμού απαιτείται η λήψη μιας σειράς μέτρων που σχετίζονται με την υποδομή αλλά και με το θεσμικό πλαίσιο. Από πλευράς υποδομής είναι απαραίτητη η ύπαρξη μεγάλων και σύγχρονων συνεδριακών κέντρων ή άλλων εξειδικευμένων συνεδριακών-εκθεσιακών χώρων που να μπορούν να φιλοξενήσουν μικρά και μεγάλα γεγονότα, αλλά και σύγχρονων ξενοδοχειακών μονάδων ικανών να προσφέρουν διευρυμένες δραστηριότητες και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες. Από πλευράς θεσμικού πλαισίου είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί ότι μόνο εξειδικευμένοι οργανωτές συνεδρίων-εκθέσεων ενασχολούνται με τη διοργάνωση τέτοιου είδους γεγονότων, καθώς συχνά μη εξειδικευμένα άτομα οργανώνουν σήμερα συνέδρια (ειδικά σε χώρες όπως η Ελλάδα, όπου υπάρχουν ακόμα κενά στη σχετική νομοθεσία) με αποτέλεσμα τη δυσφήμιση της χώρας τους στο εξωτερικό.

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

- *Ο πολιτιστικός τουρισμός:* Πρόκειται για εκείνον τον τύπο τουρισμού που έχει ως αφορμή για μετακίνηση την επίσκεψη σε πολιτιστικά μνημεία ή πολιτιστικά γεγονότα. Η Ελλάδα διαθέτει τεράστια πολιτιστική κληρονομιά ικανή και άξια να προσελκύσει ένα πολύ μεγάλο μέρος της παγκόσμιας τουριστικής κίνησης. Βασικά στοιχεία της ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς αποτελούν οι παραδοσιακοί οικισμοί, η παραδοσιακή αρχιτεκτονική και τα ιστορικά κέντρα των πόλεων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην Ελλάδα καταγράφονται 653 διατηρητέοι παραδοσιακοί οικισμοί, 8.000 διατηρητέα κτίρια και πλήθος αρχαίων και βυζαντινών μνημείων, πολλά εκ των οποίων αποτελούν κοσμήματα της παγκόσμιας αρχιτεκτονικής, όπως ο Παρθενώνας της αθηναϊκής Ακρόπολεως⁴⁸. Επίσης, κομμάτι της πλούσιας ελληνικής πολιτιστικής κληρονομιάς είναι και το πλήθος οχυρώσεων θέσεων και οικισμών με φυλάκια, πύργους και τείχη άλλα χτισμένα από τους αρχαίους ή Βυζαντινούς χρόνους ήδη και άλλα με μετέπειτα προσθήκες από τους κατακτητές Ενετούς, Φράγκους και Οθωμανούς.

⁴⁸ www.traveldailynews.gr

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

Η Ελλάδα ενδείκνυται ως προορισμός για οικολογικό τουρισμό καθώς διαθέτει ιδιαίτερα πλούσιο και ποικίλο φυσικό περιβάλλον σε συνδυασμό με πολύ καλό κλίμα και παρά τη μικρή της έκταση παρουσιάζει σπάνια γεωμορφολογία με έντονες αντιθέσεις και πολλές περιοχές υψηλής οικολογικής αξίας. Η ελληνική φύση, άλλωστε, είναι προικισμένη με χιλιάδες χιλιόμετρα ακτών, επιβλητικά βουνά, σπήλαια και φαράγγια, λίμνες, ποτάμια, βιότοπους εξαιρετικής ομορφιάς, μοναδικά οικοσυστήματα, εθνικούς δρυμούς, θαλάσσια πάρκα, δάση καθώς και μια τεράστια ποικιλία ειδών χλωρίδας και πανίδας ακόμα και μοναδικών στον κόσμο.

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

Οι επιχειρήσεις αυτές κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- ✓ Πρατήρια/εκθετήρια αγροτουριστικών προϊόντων,
- ✓ Αγροτουριστικά κέντρα εστίασης και αναψυχής,

- ✓ Τουριστικά γραφεία, που αναλαμβάνουν τη διοργάνωση ή την υλοποίηση προγραμμάτων υπαίθριων δραστηριοτήτων και περιηγήσεων οικοτουριστικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος.
 - ✓ Αγροκτήματα,
 - ✓ Επιχειρήσεις παραγωγής παραδοσιακών προϊόντων,
 - ✓ Εργαστήρια λαϊκής τέχνης.
- *Ο ιατρικός τουρισμός / τουρισμός υγείας:* Αυτή η μορφή του τουρισμού συνδυάζει το κίνητρο της απόδρασης και του ταξιδιού με το κίνητρο της θεραπείας ή της αποκατάστασης της υγείας. Ουσιαστικά οι τουρίστες αυτού του τύπου προσπαθούν να συνδυάσουν το τερπνόν μετά του ωφελίμου. Πρόκειται για μία νέα και αναπτυσσόμενη μορφή τουρισμού που περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι δύο βασικές υποκατηγορίες του είναι οι δραστηριότητες του ιαματικού - θεραπευτικού τουρισμού από τη μία και οι δραστηριότητες του καθαρά ιατρικού τουρισμού - τουρισμού υγείας από την άλλη.

Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν τουρίστες που μετακινούνται με σκοπό την επίσκεψη ιαματικών πηγών και λουτρών με θεραπευτικές ιδιότητες ή κέντρων θαλασσοθεραπείας και spa. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι τουρίστες που μετακινούνται με σκοπό την επίσκεψη κάποιου Κέντρου Τουρισμού Υγείας (Κ.Τ.Υ.), την αναζήτηση εναλλακτικών θεραπειών για διάφορα προβλήματα υγείας ή την υποβολή σε κάποια εγχείρηση και την ανάρρωση σε συνδυασμό πάντα με διακοπές και ανάπαυση. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι ο ιαματικός τουρισμός και ο ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός υγείας αποτελούν δύο εντελώς διαφορετικά πράγματα, έστω κι αν έχουν κοινό σκοπό την πρόληψη, την επανάκτηση και τη διατήρηση της υγείας (Σπάθη, 2000)⁴⁹. Ο ιαματικός τουρισμός απαιτεί την ύπαρξη κάποιου κέντρου θαλασσοθεραπείας ή spa ή κάποιας ιαματικής πηγής ή λουτροπόλεως, που θα συνδυάζονται με διάφορες υπηρεσίες του τουριστικού τομέα. Στον ιατρικό τουρισμό ή τουρισμό υγείας, όμως, απαιτείται ο συνδυασμός υπηρεσιών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας υγείας από φορείς δημόσιους και ιδιωτικούς αναγνωρισμένους από το κράτος με

⁴⁹ Σπάθη Κ. Σοφία, Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2000, Αθήνα, σελ. 22-24

διάφορες τουριστικές υπηρεσίες, προσφέροντας ένα μείγμα των δύο μορφών υπηρεσιών σε ένα ολοκληρωμένο πακέτο (Φαληρέα, 2006)⁵⁰.

⁵⁰ Φαληρέα Λία, «Προδιαγραφές για κέντρα υγείας και αθλητικό τουρισμό», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 314, Ιανουάριος 2006, σελ. 28-31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Ιατρικός Τουρισμός

3.2 Ιστορία του Ιατρικού Τουρισμού / Τουρισμού Υγείας

3.2.1 Τα Αρχαία Ασκληπιεία

Όσο κι αν μοιάζει ιδιαίτερα σύγχρονη και πρόσφατα αναπτυσσόμενη η έννοια του ιατρικού τουρισμού/ τουρισμού υγείας, στην πραγματικότητα ο ιατρικός τουρισμός έχει τις ρίζες του στην αρχαιότητα και ξεκίνησε από τα αρχαία Ασκληπιεία.

Η λατρεία του θεού Ασκληπιού πρωτοεμφανίζεται τον 5^ο αιώνα π.Χ. και κορυφώνεται τον 4^ο αιώνα π.Χ., χωρίς να σταματήσει να είναι δημοφιλής μέχρι και το τέλος του αρχαίου κόσμου⁵¹. Ο Ασκληπιός ήταν γιος του Απόλλωνα και της θνητής Κορωνίδας. Στην αρχή υπήρξε χθόνιος ήρωας αλλά εξελίχθηκε σε κανονικό θεό και ως ιαματική θεότητα ήταν ιδιαίτερα αγαπητός στους πιστούς του. Λόγω καταγωγής η λατρεία του Ασκληπιού ξεκίνησε από τη Θεσσαλία (θεσσαλική καταγωγή) και την Πελοπόννησο (επιδαύριος καταγωγή), στη συνέχεια έγινε πανελλήνια και τελικά επικράτησε σε ολόκληρη τη Μεσόγειο και τη Μικρά Ασία, με αποτέλεσμα να έχουν συνολικά καταγραφεί περισσότερα από 380 αρχαία Ασκληπιεία. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η λατρεία του ήταν η τελευταία που υποχώρησε μετά την επικράτηση του Χριστιανισμού και κατά κανόνα στη θέση των ιερών του ιδρύθηκαν παλαιοχριστιανικές βασιλικές εκκλησίες ώστε να συνεχιστεί η λατρεία υπό άλλο ένδυμα.

Τα Ασκληπιεία ήταν κέντρα λατρείας του θεού Ασκληπιού και μάλιστα ήταν λατρευτικοί ναοί και συνάμα θεραπευτικά κέντρα της Αρχαίας Ελλάδας⁵². Συγκεκριμένα επρόκειτο για τεμένη λατρείας και ιατρικής βοήθειας αφιερωμένα στον Ασκληπιό. Επιπλέον, προς τιμήν του θεού γίνονταν μουσικοί -θεατρικοί αγώνες, που προϋπέθεταν την ύπαρξη αντίστοιχα σταδίων και θεάτρων. Τα Ασκληπιεία τα επισκέπτονταν προσκυνητές και άρρωστοι από ολόκληρο τον ελλαδικό χώρο. Δεν ήταν νοσοκομεία αλλά θρησκευτικά καθιδρύματα, όπου οι ιερείς - θεραπευτές (γνωστοί ως Ασκληπιάδες) ασκούσαν ευεργετική ιαματική επίδραση, κυρίως σε άτομα που έπασχαν από ψυχοσωματικές διαταραχές. Η τελετουργική διαδικασία της προετοιμασίας των ασθενών (καθαριότητα, λουτρά, λήψη ιστορικού, καθορισμός διαίτας, ελαφρές ασκήσεις, ψυχαγωγικό πρόγραμμα) χαλύβδωνε την πίστη και ενίσχυε την εμπιστοσύνη τους για την αποτελεσματικότητα της θεραπείας που γινόταν με εγκοίμηση (ονειρομαντεία) στο 'Αβατον (ή Εγκοιμητήριον) των

⁵¹ <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>

⁵² <http://www.tnth.edu.gr>

Ασκληπιείων. Άξια αναφοράς είναι τα στάδια της τελετουργίας της εγκοίμησης: Μετά τη δύση του ηλίου, έχοντας νηστέψει από κρασί και ορισμένες τροφές και μετά από σύντομο καθαρτήριο λουτρό στο Θόλο, ο ασθενής φορώντας λευκό μανδύα προσέφερε θυσία στον Ασκληπιό και εισερχόταν στο Άβατον, όπου ελάμβανε χώρα η εγκοίμηση. Κατά τη διάρκεια της νύχτας ο ιερέας-ιατρός ντυμένος ως θεός Ασκληπιό επισκεπτόταν και θεράπευε τους μισοκοιμισμένους πιστούς συνοδευόμενος από τις κόρες του, βοηθούς, υπηρέτες, και ένα σκύλο ή φίδι, που συμμετείχαν στη θεραπευτική τελετουργία π.χ. γλείφοντας τις πληγές του αρρώστου. Πέρα από το Άβατον, όπου γινόταν η θαυματουργική «επιφάνεια» του θεού, υπήρχαν και οικοδομήματα για ιατρική θεραπεία ανάλογα με τα σημερινά ιατρεία.

Η θεραπεία επιτυγχανόταν με δύο τρόπους α) με την ψυχολογική ενδυνάμωση του ασθενούς και τόνωση της πίστης του για τις θεραπευτικές ικανότητες του θεού (υποβολή,θαύμα) και β) με την εφαρμογή φαρμακευτικής αγωγής και υγιεινής ζωής στον πάσχοντα (θεραπεία, άσκηση). Συνήθως και οι δύο μέθοδοι εφαρμόζονταν σε συνδυασμό και αλληλοσυμπληρώνονταν.

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

Στην αρχαιότητα δεν υπήρχε σχεδόν ελληνική πόλη που να μην είχε το Ασκληπιείο της. Ωστόσο, από το πλήθος των Ασκληπιείων πιο ονομαστά και περιφημότερα ήταν (Μαρκέτος,1997)⁵³:

- Το Ασκληπιείο της Τρίκκης, που από πολλούς θεωρείται ότι ήταν το αρχαιότερο και επιφανέστερο.

⁵³ Ο Σπύρος Μαρκέτος είναι Καθηγητής της Ιστορίας της Ιατρικής στο Πανεπιστήμιο Αθηνών και πρόεδρος του Δ.Ι.Ι.Κ. (Διεθνές Ιπποκρατικό Ίδρυμα Κω).

- Το Ασκληπιείο της Επιδαύρου, από το οποίο προήλθαν τα σημαντικότερα Ασκληπιεία.
- Το Ασκληπιείο της Κω, το οποίο ο Στράβων αποκαλεί «σφόδρα ένδοξον και πολλών αναθημάτων μεστόν».
- Τέλος, το Ασκληπιείο της Περγάμου, του οποίου ο ναός κοσμείται από τρία χρυσά αγάλματα: του Ασκληπιού, της Υγείας και του Τελεσφόρου.

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

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

3.2.2 Ιπποκράτης: Ο Πατέρας της Ιατρικής

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

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

Ήταν περίδοξος Έλληνας γιατρός και μάλιστα ο πρώτος που ταξινόμησε συστηματικά την ιατρική και επιχείρησε μια μεθοδευμένη θεραπεία των νοσημάτων. Έγινε γνωστός ως ιδρυτής της ιατρικής και θεωρήθηκε μέγιστος παθολόγος της εποχής του. Βάσισε την ιατρική πρακτική του στις παρατηρήσεις και στη μελέτη του ανθρώπινου σώματος⁵⁴. Είχε την πεποίθηση ότι η ασθένεια είχε μια φυσική και λογική εξήγηση και απέρριψε τις απόψεις της εποχής του ότι η εξεταζόμενη ασθένεια προκαλούνταν από δεισιδαιμονίες και από την κατοχή των κακών πνευμάτων και τη δυσμένεια των Θεών.

Κάποιες από τις βασικότερες διαπιστώσεις που έκανε και τις κυριότερες πεποιθήσεις που πρώτος όλων είχε είναι οι εξής⁵⁵:

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

⁵⁴ www.britannica.com

⁵⁵ <http://el.wikipedia.org>

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

Αναμφισβήτητα υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής ιατρικής και τα αξιόλογα έργα του αποτελούν το μεγαλύτερο και σημαντικότερο σταθμό στην ελληνική ιατρική. Η συμβολή του στην ιατρική επιστήμη ήταν ανεκτίμητης αξίας και δίκαια είναι σήμερα γνωστός ως ο Πατέρας της Ιατρικής⁵⁶. Χαρακτηριστικό, άλλωστε, είναι το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα οι σύγχρονοι πτυχιούχοι της ιατρικής παίρνουν τον όρκο του Ιπποκράτη, ένα όρκο περί ιατρικής ηθικής ο οποίος αναπτύχθηκε τόσες χιλιάδες χρόνια πριν.

3.3 Γενικά για τον Ιατρικό Τουρισμό / Τουρισμό Υγείας

3.3.1 Ορισμός - Έννοια του Ιατρικού Τουρισμού

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

Ως ιατρικός τουρισμός ή τουρισμός υγείας νοείται «ο τομέας παροχής υπηρεσιών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας υγείας από αναγνωρισμένους δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης (Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων) 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»⁵⁷. 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

⁵⁶ www.egiklopedia.gr

⁵⁷ Παπαδόπουλος Γιάννης, «Πράσινο φως για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας», www.xenia.gr, Μάρτιος 2007

ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών που παρέχονται σε ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας⁵⁸ 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, κινήσιοθεραπεία) και άλλα⁵⁹.

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 προορισμού⁶⁰. 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:

⁵⁸ www.tganews.com

⁵⁹ Στήλη Επικαιρότητα, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60

⁶⁰ Δρ. Μεταξωτός Νικόλαος, «Ο τουρισμός υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Ιουλίου 2007

1. Άτομα που επιθυμούν να συνδυάσουν τις διακοπές τους και την τουριστική τους μετακίνηση με άλλους λόγους προληπτικής ιατρικής, χειρουργικών επεμβάσεων ή και θεραπευτικής αγωγής σε διάφορους τομείς της υγείας, επισκεπτόμενα αναλόγως του προβλήματός τους ένα Κέντρο Τουρισμού 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 ατρικής και γενικότερα θεραπευτικής αγωγής αποκατάστασης από πρόσκαιρες ή χρόνιες αναπηρίες.
3. Άτομα που εκ φύσεως και λόγω χρόνιων ή ιδιαίτερων προβλημάτων υγείας, όπως η νεφρική ανεπάρκεια, δεν έχουν τη δυνατότητα να κάνουν διακοπές ή να ασκήσουν οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού, αποκλείονται από τις κλασσικές τουριστικές επιχειρήσεις. Έτσι, μοναδική λύση για να μπορέσουν να απολαύσουν την εμπειρία της γνωριμίας ενός τόπου διαφορετικού από αυτόν της μόνιμης κατοικίας τους είναι να επισκεφτούν ένα Κέντρο Τουρισμού Υγείας, του οποίου οι εγκαταστάσεις θα τους παρέχουν όλες τις υπηρεσίες υγείας που έχουν ανάγκη (π.χ. μονάδες αιμοκάθαρσης) αλλά σε ένα ευχάριστο, πολυτελές και φιλικό περιβάλλον που δε θα θυμίζει σε τίποτα την ατμόσφαιρα ενός νοσοκομείου.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα σχετικά με τον ορισμό και την έννοια του ιατρικού τουρισμού κρίνεται χρήσιμη μια μικρή αναφορά στη διάσταση που έχει πάρει διεθνώς το φαινόμενο αυτό και στις αιτίες της ύπαρξης και 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 ανοιχτούν σε νέες τουριστικές αγορές και νέα κοινά - στόχους αλλά και να προσελκύσουν ποιοτικό και πάνω από όλα επικερδή τουρισμό.

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

και ποιοτικές υπηρεσίες ταυτόχρονα. Από την άλλη η χώρα υποδοχής κερδίζει από τον ιατρικό τουρισμό, καθώς προσελκύει τουρίστες από χώρες κατά κανόνα ακριβότερες από τη ίδια, οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία των τουριστών πολυτελείας και έχοντας υψηλότερη αγοραστική δύναμη από το μέσο κάτοικο της χώρας υποδοχής αποδίδουν στην τελευταία υψηλή κατά κεφαλή τουριστική δαπάνη, ιδιαίτερα όταν αντιλαμβάνονται ως υψηλή τη σχέση ποιότητας - τιμής (value for money) από τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Ας μην ξεχνάμε φυσικά ότι η δυναμική του ιατρικού τουρισμού οφείλεται και στο ότι δημιούργησε μια εντελώς νέα αγορά στην τουριστική βιομηχανία, η οποία απαρτίζεται από εκείνους τους ανθρώπους που μέχρι πρότινος αδυνατούσαν να ταξιδέψουν λόγω σοβαρών προβλημάτων υγείας που τους κρατούσαν δέσμιους στον τόπο κατοικίας τους. Επίσης, σημαντικό παράγοντα 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 ασθενούς είναι διατεθειμένος να θέσει σε δεύτερη μοίρα τον παράγοντα κόστος.

Χαρακτηριστικό των μεγεθών του ιατρικού τουρισμού είναι το ότι το 10% των ασθενών⁶¹ 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.

⁶¹ Bert, "Medical Tourism: What to know before you go", www.azcentral.com,

3.3.2 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 πολιτεία⁶².

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.

Επιπλέον, από 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 τομέα. Στο εν λόγω Χωροταξικό Πλαίσιο και στα πλαίσια του εμπλουτισμού του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και της προσπάθειας για επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, δίνονται κατευθύνσεις για τη χωρική οργάνωση και ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού, στις οποίες 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

⁶² www.traveldailynews.gr

περιοχές τουριστικού ενδιαφέροντος με στόχο τον αρτιότερο εξοπλισμό τους και την ταχύτερη ανάπτυξη τους.

Το νέο τώρα νομοσχέδιο σχετικά με τον ιατρικό τουρισμό ξεκίνησε με την Κοινή Υπουργική Απόφαση (ΚΥΑ) για τη δημιουργία Κέντρων Τουρισμού Υγείας, που υπογράφηκε το 2013 Κ.Υ.Α. αριθμ. 27217/26.11.2013 από τους Υπουργούς Υγείας και Τουριστικής Ανάπτυξης. 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 ανάπτυξη. 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 επιπέδου.

Σύμφωνα με την Κοινή Υπουργική Απόφαση τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας θα ενταχθούν στην κατηγορία 4 του Αναπτυξιακού Νόμου και ορίζονται ως «εγκαταστάσεις ειδικής τουριστικής υποδομής», όπως αυτές καθορίζονται στον νόμο 2160/93 περί τουρισμού. Λόγω αυτού συνδυάζουν τη δυνατότητα παραθερισμού ή άσκησης δραστηριοτήτων ελεύθερου χρόνου ή και πραγματοποίησης άλλων μορφών τουρισμού με προληπτικές, θεραπευτικές και άλλες αγωγές που συνδέονται με χρόνια 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 εξής⁶³:

- ❖ Όσο αναφορά στο ξενοδοχειακό τμήμα απαιτούνται τουλάχιστον μονάδες 4 ή 5 αστερών με ελάχιστη δυναμικότητα 150 κλινών και με αυξημένες δυνατότητες εξυπηρέτησης ΑμΕΑ - Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (τουλάχιστον το 40% του συνόλου των δωματίων πρέπει να μπορούν να ικανοποιούν ΑμΕΑ).
- ❖ Όσο αναφορά στο τμήμα υγείας απαιτείται η εφαρμογή των ειδικών διατάξεων που ισχύουν για τα επιμέρους τμήματα όπως μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας των

⁶³ www.touristikostypos.com.

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»⁶⁴. Στο πλαίσιο του ανωτέρω σχεδίου νόμου εξετάζεται και το ενδεχόμενο να συνδυαστεί η δημιουργία των Κ.Τ.Υ. με το μέτρο απόσυρσης γηρασμένων ξενοδοχειακών μονάδων που προωθεί το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης. Εάν η σύνδεση αυτή θεσμοθετηθεί, τα ξενοδοχεία που αποσύρονται και ταυτόχρονα πληρούν τις απαιτούμενες προδιαγραφές θα μπορούν να 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 συλλειτουργίας ή συστέγασης των Κ.Τ.Υ. με Κέντρα Θαλασσοθεραπείας, Υδροθεραπείας Ιαματικού Ύδατος, Χιονοδρομικά Κέντρα ή και Κέντρα Προπονητικού Αθλητικού Τουρισμού, 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

⁶⁴ www.eber.gr

τυχόν άλλων υλικών που μπορεί να παρασχεθούν καθώς και ο τρόπος προσαρμογής των εν λόγω τιμών.

Επιπλέον, θα πρέπει να υποβάλλεται και έκθεση Πληρότητας του φορέα υγείας, η οποία θα περιλαμβάνει τα μέσα και το προσωπικό που είναι απαραίτητα για την παροχή των ιατρικών και νοσηλευτικών υπηρεσιών που ορίζονται στο σχέδιο Συμφωνίας και την περιγραφή των ιατρικών πρωτοκόλλων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν. Η έκθεση Πληρότητας συντάσσεται από τον φορέα υγείας αλλά επικυρώνεται μετά τον έλεγχο της από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης που εποπτεύει τη λειτουργία του φορέα. Τέλος, για την κάλυψη του τμήματος των τουριστικών υπηρεσιών ως προϋποθέσεις συμμετοχής φορέων της τουριστικής βιομηχανίας σε εγκεκριμένα προγράμματα του ιατρικού τουρισμού ορίζονται οι εξής:

- Οποιοσδήποτε φορέας ή τουριστική επιχείρηση του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα έχει δικαίωμα συμμετοχής σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού παρέχοντας υπηρεσίες σε κάποιον φορέα υγείας, ο οποίος διαθέτει σε ισχύ Άδεια Ιατρικού Τουρισμού. Η επιλογή των παραπάνω φορέων της τουριστικής βιομηχανίας πραγματοποιείται από τον ίδιο τον φορέα υγείας στον οποίον χορηγήθηκε η Άδεια, έπειτα πάντα από έλεγχο των προδιαγραφών των υποδομών των παρεχόμενων από τον τουριστικό φορέα υπηρεσιών, οι οποίες οφείλουν να συμφωνούν με τις ισχύουσες διατάξεις που διέπουν την προμήθεια των υπηρεσιών του φορέα υγείας.
- 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.
- 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.

- Μητρώο Παρόχων Ιατρικού Τουρισμού. Στο Μητρώο Παρόχων Ιατρικού Τουρισμού, το οποίο τηρείται στον ΕΟΤ ηλεκτρονικά, καταχωρίζονται τα στοιχεία των Παρόχων Ιατρικού Τουρισμού, οι παρεχόμενες ιατρικές υπηρεσίες καθώς και τα δικαιολογητικά της παρ. 1 του άρθρου 3. Μετά την εγγραφή στο Μητρώο σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 3, χορηγείται στους Παρόχους Ιατρικού Τουρισμού, Ειδικό Σήμα Ιατρικού Τουρισμού. Τα χαρακτηριστικά και ο τύπος του Ειδικού Σήματος καθώς και οι λεπτομέρειες τήρησης του Μητρώου καθορίζονται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του ΕΟΤ.
- Χορήγηση Ειδικού Σήματος Ιατρικού Τουρισμού. 1. Για την εγγραφή στο οικείο Μητρώο και τη χορήγηση του Ειδικού Σήματος Ιατρικού Τουρισμού, απαιτούνται: α. Επικυρωμένο αντίγραφο της βεβαίωσης λειτουργίας του φορέα παροχής πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας ή άδειας ίδρυσης και λειτουργίας όπου απαιτείται. β. Βεβαίωση πιστοποίησης του φορέα παροχής πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας, ή τμήματος ή μονάδος αυτού από φορέα εξειδικευμένο στην πιστοποίηση παροχής υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού ή ιατρικών υπηρεσιών, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα. Η πιο πάνω βεβαίωση πρέπει να προσκομίζεται μεταφρασμένη στην ελληνική γλώσσα. γ. Επικυρωμένο αντίγραφο ασφάλισης για ζητήματα επαγγελματικής ευθύνης του ιδιωτικού φορέα παροχής πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας, των ιατρών επιστημονικών υπευθύνων, και συνεργαζόμενων ιατρών οι οποίοι απασχολούνται σε αυτόν, ή συνεργάζονται/συμβάλλονται με αυτόν ως εξωτερικοί συνεργάτες. Της πιο πάνω υποχρέωσης εξαιρούνται οι δημόσιοι φορείς παροχής ιατρικών υπηρεσιών. 2. Τα ανωτέρω δικαιολογητικά υποβάλλονται εις διπλούν ως εξής: α) Στον οικείο Ιατρικό ή Οδοντιατρικό Σύλλογο, εφόσον πρόκειται για ιδιωτικό φορέα πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, και β) Στην αρμόδια διεύθυνση του Υπουργείου Υγείας σε κάθε άλλη περίπτωση. 3. Μετά τον έλεγχο των δικαιολογητικών, οι παραπάνω αποστέλλουν εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών στην αρμόδια υπηρεσία του ΕΟΤ τον φάκελο, συνοδευόμενο από βεβαίωση περί μη ανακλήσεως της βεβαίωσης λειτουργίας ή της άδειας ίδρυσης και λειτουργίας όπου απαιτείται. 4. Ο ΕΟΤ υποχρεούται εντός πέντε (5) εργασίμων ημερών να εγγράψει στο Μητρώο τον φορέα παροχής πρωτοβάθμιας, δευτεροβάθμιας ή τριτοβάθμιας φροντίδας υγείας και να χορηγήσει το Ειδικό Σήμα Ιατρικού Τουρισμού. 5. Το Ειδικό Σήμα Ιατρικού Τουρισμού είναι αορίστου διάρκειας. Τα δικαιολογητικά των οποίων η ισχύς λήγει, αντικαθίστανται υποχρεωτικά τουλάχιστον ένα (1) μήνα πριν την λήξη τους.

3.3.3 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 επένδυση⁶⁵. 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. Η ένταξη των εγκαταστάσεων βιατρικού τουρισμού στον αναπτυξιακό νόμο είναι ένα πρώτο και βασικό βήμα προς την κατεύθυνση αυτή αλλά δεν είναι αρκετό.

3.3.4 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

⁶⁵ Travel Times on line, «Ασύμφορες οι επενδύσεις σε κέντρα τουρισμού υγείας», www.traveltimes.gr,

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 εκπαιδευμένους και εξειδικευμένο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό. Παράλληλα, στις ίδιες περιοχές δραστηριοποιούνται επαγγελματίες της τουριστικής βιομηχανίας με πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις που πληρούν τις προδιαγραφές που απαιτεί η νομοθεσία για συμμετοχή σε προγράμματα ιατρικού τουρισμού.

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

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

1. Ελεύθερη μετακίνηση των γιατρών εντός των περιφερειών της Ελλάδας. Να αναλάβει ένας εθνικός ιατρικός σύλλογος (ο Πανελλήνιος Ιατρικός Σύλλογος), που θα επιτρέπει στους γιατρούς με εξειδίκευση από την Αθήνα ή άλλες πόλεις να παρέχουν υπηρεσίες σε τουριστικές περιοχές χωρίς να ζητούν άδεια από τους συλλόγους, ώστε να προσφέρουν τις εξειδικευμένες υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού σε υψηλό επίπεδο.
2. Μείωση των συντελεστών που αφορούν στην πολεοδομική κατασκευή του ξενοδοχείου αλλά και η σύσταση μικρότερων ξενοδοχειακών μονάδων (μπουτίκ hotels), συνδεδεμένων με κλινικές που ήδη υπάρχουν στην ελληνική επικράτεια, ώστε να λειτουργούν ως υπάρχουσες μονάδες οι οποίες έχουν και την ανάλογη πελατεία.
3. Διαφήμιση στο εξωτερικό του ελληνικού ιατρικού δυναμικού από τις υπηρεσίες του ΕΟΤ, δηλαδή να διαφημίζονται οι Έλληνες γιατροί στους Έλληνες του εξωτερικού ώστε να

έρχονται στην Ελλάδα και να χειρουργούνται από τους γιατρούς της ίδιας εθνικότητας. Αυτό θα βοηθήσει ιδιαίτερα καθώς είναι στατιστικά αποδεδειγμένο ότι μέχρι στιγμής οι Έλληνες κάτοικοι του εξωτερικού χειρουργούνται από τους γιατρούς των χωρών στις οποίες διαμένουν, ενώ ταυτόχρονα συνεχίζουν να έρχονται στην Ελλάδα μόνο για διακοπές (θα μπορούσαν να τα συνδυάσουν και τα δύο).

4. Ίδρυση ιδιωτικών Πανεπιστημίων με καθηγητές παραγωγικούς ιατρούς εξειδικευμένους, με υψηλή επιστημονική κατάρτιση, με εμπειρία σε τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες και η εξασφάλιση της διαφήμισής τους στους Έλληνες του εξωτερικού.
5. Τέλος, να σταματήσει η Ελλάδα να σχεδιάζει θεωρητικά και γραφειοκρατικά την οποιαδήποτε εθνική προσπάθεια, να εμπλακούν νέοι και παραγωγικοί άνθρωποι στις διαδικασίες και οι σύμβουλοι των υπουργών να είναι εξειδικευμένοι και έμπειροι πάνω στα ειδικά προϊόντα που καλούνται να αναπτύξουν.

3.4 Ο Ιατρικός Τουρισμός στην Ελλάδα

3.4.1 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 τουρισμού⁶⁶.

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

⁶⁶ Winslow Mary Anne, "Tourism in Greece", <http://Ezinearticles.com>

προτιμήσεις των τουριστών και έτσι διαθέτει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ήδη χτισμένης φήμης. Συνυπολογίζοντας το εξαιρετικό φυσικό περιβάλλον της χώρας και τις άριστες κλιματολογικές συνθήκες, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η Ελλάδα έχει τις δυνατότητες να αναπτυχθεί περαιτέρω στο χώρο του ιατρικού τουρισμού και πως οι προοπτικές της στον τομέα αυτό είναι εξαιρετικά ευνοϊκές.

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

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

Μέχρι πρότινος οι μόνες δράσεις που σχετίζονταν με τον τουρισμό υγείας στην Ελλάδα είχαν να κάνουν με ανάπτυξη υπηρεσιών ιαματικού τουρισμού (spa resorts), που όπως έχει προαναφερθεί περιλαμβάνονται στην ευρεία έννοια του τουρισμού υγείας αλλά δεν αποτελούν αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας. Ωστόσο, αξίζει να αναφερθεί ότι στον τομέα αυτό η χώρα έχει κάνει σημαντικά βήματα, λόγω τόσο της πληθώρας φυσικών πόρων και ιαματικών πηγών που διαθέτει σε πολλές περιοχές όσο και της ώθησης και των κινήτρων που δόθηκαν με τη θεσμοθέτηση ενός νομικού πλαισίου για τον ιαματικό τουρισμό και την ένταξή του στον αναπτυξιακό νόμο. Επίσης, πρέπει να τονιστεί ότι η ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού, όχι απλώς δεν αποτελεί τροχοπέδη αλλά μπορεί και να δώσει ώθηση στην ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού, από τη μία καταδεικνύοντας την ανάγκη για θεσμοθέτηση και αυτής της ειδικής τουριστικής μορφής και από την άλλη συνυπάρχοντας με τις ιατρικές υπηρεσίες για την προσφορά ενός πιο ολοκληρωμένου προϊόντος.

Δυστυχώς μέχρι στιγμής στην Ελλάδα οι υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού προσφέρονται σποραδικά από έναν μικρό αριθμό ιδιωτών - παρόχων, οι οποίοι προσπαθούν να προβάλλουν το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν τους και τη χώρα προορισμού με ελάχιστη προς το παρόν 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 παχυσαρκίας⁶⁷.

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

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.

⁶⁷ Dr. Constantinides Constantine, "Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece", www.healthtourismenterprise.com, January 2008

Η Ελλάδα, όπως έχει ήδη τονιστεί, πληροί όλες τις βασικές προϋποθέσεις για να αναπτύξει τον ιατρικό τουρισμό. 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 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. 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).

Για να υπάρξει επιτυχία πρέπει στα πλαίσια της ολοκληρωμένης αυτής θεώρησης οι ομάδες ενδιαφέροντος να συνεργαστούν στενά μεταξύ τους για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας και να αναπτύξουν ένα ενιαίο στρατηγικό σχέδιο που θα καθοδηγεί την αναπτυξιακή τους πορεία. Λέγοντας ότι το σύστημα του τουρισμού υγείας περιλαμβάνει πολλές ομάδες ενδιαφέροντος γίνεται ουσιαστικά αναφορά στο σύνολο των φορέων που οφείλουν να συνεργαστούν στενά για την παροχή ποιοτικών και καινοτόμων υπηρεσιών.

Οι φορείς αυτοί είναι τόσο ιδιωτικοί όσο και δημόσιοι και πέρα από τους παροχείς ιατρικών υπηρεσιών και τους εκπροσώπους της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, περιλαμβάνουν και κρατικές οργανώσεις που ασχολούνται με τον τουρισμό, όπως ο ΕΟΤ, εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, εταιρείες προμηθειών ιατρικού εξοπλισμού, μεταφορικές και λοιπές υποδομές που κατασκευάζονται και παρέχονται από πλήθος εξειδικευμένων επιχειρήσεων, ταξιδιωτικούς πράκτορες, εταιρείες προώθησης και διαφήμισης και άλλα παρόμοια.

Για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του τομέα του ιατρικού τουρισμού όλοι οι παραπάνω φορείς πρέπει να συντονιστούν, να ακολουθήσουν μια κοινή στρατηγική πορεία, να συνάψουν στρατηγικές συμμαχίες ή και να προβούν σε εξαγορές και συγχωνεύσεις με στόχο την επίτευξη της οριζόντιας

ολοκλήρωσης του κλάδου, να συνάψουν συνεργασίες ακόμα και με ομάδες ενδιαφέροντος του εξωτερικού, όπως οι ξένοι tour operators, να δεσμευτούν σε κοινή και έντονη διαφημιστική προβολή της χώρας ως προορισμό ιατρικού τουρισμού και σε κοινές και συντονισμένες ενέργειες. Επιπλέον, στα πλαίσια της ολοκλήρωσης και της στρατηγικής ανάπτυξης καλό θα ήταν να δημιουργηθεί και ένας οργανισμός ιατρικού τουρισμού, στον οποίον θα εγγράφονται ως μέλη όλες οι ομάδες ενδιαφέροντος του τουρισμού υγείας και ο οποίος σε συνεργασία με τους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς - μέλη του θα είναι 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 γνώσεις. Οι γνώσεις αυτές, που θα προκύψουν από επιστημονικές έρευνες και μελέτες, θα συνδέουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουρισμού υγείας με την οικονομία, τις νέες τεχνολογίες, την επιχειρηματικότητα, τη διοίκηση, το marketing, τη χρηματοοικονομική, τη στατιστική, τη στρατηγική και άλλους συναφείς και χρήσιμους επιστημονικούς κλάδους. Οι γνώσεις αυτές θα πρέπει σταδιακά να ομαδοποιηθούν, να γραφτούν σχετικά συγγράμματα και να δημιουργηθούν καινούρια μαθήματα, τα οποία θα ενταχθούν σε υπάρχοντα προγράμματα σπουδών πανεπιστημιακών σχολών ή ακόμα θα δημιουργήσουν και ένα εξειδικευμένο ακαδημαϊκό τμήμα που θα παρέχει συναφείς σπουδές.

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

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.

3.4.2 Ο Ιατρικός Τουρισμός στο Εξωτερικό

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

Από τη στιγμή που έγινε η αρχή σταδιακά το φαινόμενο του ιατρικού τουρισμού άρχισε να εξαπλώνεται σε ολόκληρο τον κόσμο. Εάν και στην Ελλάδα η ανάπτυξή του είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο, σε πολλές χώρες του εξωτερικού ο κλάδος εξελίσσεται με αλματώδη βήματα και ήδη κάποιοι προορισμοί πρωτοστατούν σε διεθνές επίπεδο.

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 τρεις⁶⁸:

1. Πρώτον, σε κάποιες περιοχές μπορεί να μην παρέχονται οι συγκεκριμένες ιατρικές υπηρεσίες τις οποίες έχει ανάγκη κάποιος ασθενής.
2. Δεύτερον, σε ορισμένες χώρες τα δημόσια συστήματα υγείας είναι υπερφορτωμένα και οι λίστες αναμονής είναι τόσο μεγάλες, που ένας ασθενής χρειάζεται να περιμένει χρόνια για να λάβει κάποιου είδους εγχείρηση ή θεραπεία. Έτσι, στρέφεται σε εναλλακτικές επιλογές που

⁶⁸ Hutchinson Becca, "Medical Tourism growing worldwide", www.udaily.com

συχνά του προσφέρονται στο εξωτερικό με ελάχιστο χρόνο αναμονής. Χαρακτηριστικά παραδείγματα χωρών με μεγάλους χρόνους αναμονής στο σύστημα υγείας είναι η Μεγάλη Βρετανία και ο Καναδάς, όπου σε κάποιες περιπτώσεις ο χρόνος αναμονής μπορεί να ξεπεράσει και τους 18 μήνες.

3. Τρίτον αλλά βασικότερο, οι περισσότεροι «ιατρικοί τουρίστες» προσελκύνονται από την τιμή. Πιο συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που κάνει χρήση των υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού κινητοποιείται κυρίως από το γεγονός ότι σε κάποια άλλη χώρα του προσφέρεται η ίδια υπηρεσία υγείας, σε πολύ χαμηλότερη τιμή και σε συνδυασμό με τη δυνατότητα διακοπών και αναψυχής. Για παράδειγμα, για έναν κάτοικο των Η.Π.Α. ή της Δυτικής Ευρώπης το κόστος μιας εγχείρησης στην Ινδία, την Ταϊλάνδη ή τη Νότια Αφρική αγγίζει ακόμα και το ένα δέκατο του κόστους στη χώρα του. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι μία εγχείρηση καρδιάς που στις Ηνωμένες Πολιτείες κοστίζει 200.000 δολάρια ή και περισσότερο, στην Ινδία το κόστος της είναι μόνο 10.000 δολάρια. Επίσης, μια αποκατάσταση γονάτου στην Ταϊλάνδη που περιλαμβάνει έξι μέρες φυσιοθεραπείας κοστίζει το ένα πέμπτο από ότι θα κόστιζε στις Η.Π.Α.

Το ερώτημα που εύλογα εγείρεται είναι κατά πόσο ένας ασθενής είναι διατεθειμένος να προτιμήσει μία τόσο φθηνότερη λύση για την αποκατάσταση της υγείας του χωρίς να φοβάται ότι κάτι τέτοιο θα συνεπάγεται υποβαθμισμένη ποιότητα. Μάλιστα, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των «ιατρικών τουριστών» προέρχεται από ιδιαίτερα ανεπτυγμένες χώρες, όπως οι Η.Π.Α., 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 επιπέδου⁶⁹. 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 παράγοντες⁷⁰:

⁶⁹ CBS News on line, "Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World - Class Doctors at Third - World Prices", www.CBSNews.com

⁷⁰ Billington Chris, "Medical tourism on the rise", <http://www.articlealley.com>

- 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 είδους⁷¹. 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. 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

⁷¹ Crawford Krysten, "Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas", www.CNNMoney.com,

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 Ελλάδα αλλά και η Κύπρος είναι από τις πιο ανερχόμενες ευρωπαϊκές χώρες στον τομέα του ιατρικού τουρισμού. Διαθέτουν πληθώρα πλεονεκτημάτων ως προορισμός τουρισμού υγείας, καθώς βρίσκονται σε εξαιρετική γεωγραφική θέση όντας στο σταυροδρόμι τριών ηπείρων, διαθέτουν πολύ καλές κλιματολογικές συνθήκες με μεγάλες περιόδους ηλιοφάνειας, έχουν σύγχρονες κλινικές εξοπλισμένες με άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό και χαρακτηρίζονται 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, ορθοπεδικές 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 στο Λονδίνο. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι το Ηνωμένο Βασίλειο διαθέτει ετησίως 135 εκατομμύρια λίρες για ιατρικό τουρισμό στο εξωτερικό.

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 4,5 δις δολαρίων έως το 2016.

Ταϊλάνδη

Από τους προορισμούς της Ασίας δημοφιλέστερος και παγκοσμίως πρωτοπόρος είναι η Ταϊλάνδη. Εδώ οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους, καθώς το 2012 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 2016. 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 υπάρχοντων 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 Ταϊλάνδης σε νούμερο ένα προορισμό συνέβαλαν και οι συντονισμένες και έντονες ενέργειες marketing και προβολής της χώρας στο εξωτερικό. Χαρακτηριστική είναι η δήλωση της Yearayong Chairut⁷² από τον Οργανισμό Τουρισμού της Ταϊλάνδης, ο οποίος στη Διεθνή Έκθεση για τη βιομηχανία του Ιατρικού Τουρισμού “Proud Asia” σχολίασε ότι: «Ο ιατρικός τουρισμός και τα spas στην Ταϊλάνδη γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη εξαιτίας της υψηλής ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, που τα έχει κάνει διάσημα στην παγκόσμια αγορά».

⁷² Mrs. Yearayong Chairut, Assistant Executive Director in the Product Promotion Department of the Tourism Authority of Thailand

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 Ταϊλάνδη 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 Ταϊλάνδη αποτελεί το νοσοκομείο Bumrungrad⁷³ 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 Ινδία⁷⁴ επισκέπτονται ετησίως γύρω στους 100.000 - 150.000 ξένους ετησίως για να υποβληθούν σε διάφορων ειδών θεραπείες, αποφέροντας έσοδα γύρω στα 33 εκατομμύρια ευρώ. Τα υπερσύγχρονα διεθνή νοσοκομεία της Ινδίας προσελκύουν κάθε χρόνο επισκέπτες από όλο τον κόσμο, με το μεγαλύτερο ποσοστό να προέρχεται από τις Η.Π.Α. και την Ευρώπη. Το βασικότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ινδίας ως προορισμού ιατρικού τουρισμού είναι το γεγονός ότι είναι η

⁷³ www.bumrungrad.com

⁷⁴ www.incredibleindia.com

χώρα με τον μικρότερο χρόνο αναμονής στον κόσμο για οποιαδήποτε ιατρική θεραπεία⁷⁵. 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 γλώσσα⁷⁶. 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 διακοπές⁷⁷.

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 υπηρεσιών⁵⁵.

Σιγκαπούρη

⁷⁵ www.recoverdiscover.com

⁷⁶ www.MedsAvailable.com

⁷⁷ www.Indiahealthvisit.com

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 για το 2016:

- ✓ 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)⁷⁸ 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 474.000 επισκέπτες ταξίδεψαν προς τη χώρα το 2012 μόνο για ιατρικές υπηρεσίες⁷⁹.

Μαλαισία

Η Μαλαισία⁸⁰ 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 Μαλαισίας⁸¹ (Association of Private Hospitals Malaysia) ο αριθμός των «ιατρικών τουριστών» που επισκέπτονται τη Μαλαισία αυξήθηκε από 75.210 ασθενείς το 2013 σε 296.687 το 2014, αριθμός που απέφερε έσοδα 59 εκατομμυρίων δολαρίων. Σήμερα στη Μαλαισία δραστηριοποιούνται 35 Κ.Τ.Υ. επίσημως 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 Πρακτορείων της Μαλαισίας (Malaysian Association of Tours and Travel Agencies), οι Εθνικές Αερογραμμές (Malaysian Airlines) και άλλοι σχετικοί φορείς. Οι παράγοντες

⁷⁸ Ο Διεθνής Οργανισμός Διαπίστευσης Ιατρικών Υπηρεσιών των ΗΠΑ Joint Commission International ή JCI ιδρύθηκε το 1997 ως ένα παρακλάδι του Joint Commission Resources, Inc. (JCR) ως ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός.

⁷⁹ www.singaporemedicine.com

⁸⁰ www.motour.gov.my

⁸¹ www.tourismmalaysia.gov.my

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 τελευταία λέξη τεχνολογία του ιατρικού τομέα,
- τέλος, η Μαλαισία έχει καθιερώσει ένα τέτοιο σύστημα ασφάλειας και πιστοποίησης της ποιότητας, ώστε όλα τα νοσοκομεία τα οποία προσφέρουν πακέτα ιατρικού τουρισμού είτε να διαθέτουν πιστοποίηση ISO είτε να κατέχουν διαπίστευση από την Εταιρεία Ποιότητας στην Υγεία της Μαλαισίας (Malaysian Society for Quality in Health).

Τουρκία

Κλείνοντας, στους ανερχόμενους προορισμούς ιατρικού τουρισμού της Ασίας θα μπορούσε να περιληφθεί και η Τουρκία⁸². Σύμφωνα με τις στατιστικές στη χώρα πραγματοποιούνται γύρω στις 650 επεμβάσεις το μήνα σε ασθενείς τουρίστες, οι οποίοι προέρχονται κατά 87% από το εξωτερικό. Το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει η Τουρκία στους επισκέπτες της περιλαμβάνει από τη μία τεχνολογικά προηγμένες κλινικές που προσφέρουν ιατρικές υπηρεσίες κάθε είδους και από την άλλη πολυτελείς ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις με δυνατότητα παροχής και υπηρεσιών ιαματικού τουρισμού, σε ιδιαίτερα χαμηλές τιμές. Για την ταχύτερη ανάπτυξη του ιατρικού τουρισμού στη χώρα ιδρύθηκε το 2005 στην περιοχή της Αττάλειας ο Σύλλογος για την Βελτίωση του Τουρισμού Υγείας (Association of Improving Health Tourism), που έχει ως στόχους να βελτιώσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών, να προωθήσει τα πακέτα ιατρικού τουρισμού στο εξωτερικό και να φέρει σε επαφή τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα.

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

⁸² www.saglik.gov.tr

παράδειγμα, οι τιμές της λιποαναρρόφησης είναι από τις χαμηλότερες στον κόσμο. Σ ημαντική 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.

Νότιος Αφρική

Η Νότιος Αφρική⁸³ 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».

Λατινική Αμερική

Στη λατινική Αμερική υπάρχει μια ποικιλία προορισμών ιατρικού τουρισμού, που ειδικεύεται στην πλαστική χειρουργική, με σημαντικότερους τη Βραζιλία⁸⁴, την Κόστα Ρίκα⁸⁵ και την Αργεντινή⁸⁶. Οι χώρες αυτές προσελκύουν κατεξοχήν κατοίκους των Η.Π.Α. και του Καναδά, οι οποίοι

⁸³ www.environment.gov.za

⁸⁴ www.braziltour.com

⁸⁵ www.costaricabureau.com

⁸⁶ www.turismo.gov.ar

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 2013 80.000 ξένοι επισκέφτηκαν συνολικά τη Βραζιλία για να λάβουν υπηρεσίες υγείας, αριθμός αυξημένος κατά 65% συγκριτικά με το 2011. 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.

3.5 Τα Πλεονεκτήματα και τα Μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού

3.5.1 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 εξής:

- 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 2016 τους 4 εκατομμύρια ξένους ασθενείς και υπολογίζει πως τα έσοδά της θα ανέλθουνσε 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 τους⁸⁷. Ο ιατρικός τουρισμός προσελκύει ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις για επενδύσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της επιχειρηματικότητας της χώρας υποδοχής.
- Η ανάπτυξη των υπηρεσιών τουρισμού υγείας αποτελεί κίνητρο για την αναβάθμιση των τοπικών νοσοκομείων και κλινικών, όσο αφορά τόσο στις εγκαταστάσεις και την τεχνολογία που χρησιμοποιούν όσο και στο προσωπικό που απασχολούν.
- Η νέα αυτή μορφή τουρισμού βοηθά επιπλέον στην ανάπτυξη των περιφερειών και την τόνωση των τοπικών οικονομιών.

Τέλος, μειώνεται η ανεργία και δίνεται η δυνατότητα πλήρους αξιοποίησης του επιστημονικού προσωπικού, καθώς δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας διαφόρων ειδικοτήτων.

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

Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ 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.

⁸⁷ www.medicaltourisminsight.com

- ✓ 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 πολύασχολους, οι οποίοι διαθέτουν περιορισμένο χρόνο διακοπών και τώρα μπορούν να τον συνδυάσουν με τη φροντίδα της υγείας τους.
- ✓ Σε ορισμένες χώρες κάποιες συγκεκριμένες επεμβάσεις ή θεραπείες διέπονται από πολύ αυστηρή νομοθεσία ή ακόμα και απαγορεύονται. 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:

1. 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).
2. 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.

3.5.2 Τα Προβλήματα και τα Μειονεκτήματα του Ιατρικού Τουρισμού

Όλα τα νομίσματα έχουν δύο όψεις. Έτσι και ο ιατρικός τουρισμός, πέρα από τα πλεονεκτήματα που επιφέρει σε προορισμούς και ασθενείς - τουρίστες, κρύβει και μια σειρά κινδύνων και μειονεκτημάτων και για τις δύο πλευρές. Για τις χώρες - προορισμούς τα σημαντικότερα είναι τα εξής⁸⁸:

- ✓ 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

⁸⁸ <http://therapeutictourism.tripod.com>

υποδομές, σύγχρονη ιατρική τεχνολογία και προώθηση των υπηρεσιών της. Επιπλέον, πρέπει να βρεθούν ιδιώτες που να είναι πρόθυμοι και να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν μεγάλες επενδύσεις για να δημιουργήσουν αξιόλογα Κέντρα Τουρισμού Υγείας άρτια σε εξοπλισμό, προσωπικό και εγκαταστάσεις. Όλα τα παραπάνω φαντάζουν ακόμα πιο δύσκολα σε χώρες, όπως η Ελλάδα, όπου ακόμα δεν υπάρχει σαφές νομοθετικό πλαίσιο που να παρέχει κίνητρα επενδύσεων. Οι μεγάλες επενδύσεις αυξάνουν και το κόστος σε περίπτωση αποτυχίας.

- ✓ Υπάρχει έλλειψη παγκόσμιων κανονισμών που να διέπουν τη λειτουργία των παρόχων υπηρεσιών ιατρικού τουρισμού και να εξασφαλίζουν τη συνεργασία των ασφαλιστικών ταμείων διαφορετικών χωρών, ώστε να καλύπτεται ο ασθενής από την ασφάλειά του και στη χώρα που ταξιδεύει και να προσελκύνονται 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 εξής⁸⁹:

- 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

⁸⁹ www.medicaltourismguide.org

το εάν και σε τι ποσοστό θα καλυφθεί οικονομικά από την ασφάλειά του πριν κάνει την τελική του επιλογή.

- Σε περίπτωση ιατρικού λάθους ή μη επαγγελματικής συμπεριφοράς από τον πάροχο της ιατρικής υπηρεσίας στο εξωτερικό, εγείρεται το ζήτημα 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.
- 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.

3.6 Συνέδρια, Επιχειρήσεις και Οργανισμοί που Υποστηρίζουν τον Ιατρικό Τουρισμό στην Ελλάδα και Διεθνώς

3.6.1 Συνέδρια Ιατρικού Τουρισμού

Ένας κλάδος με τόσο ραγδαία ανάπτυξη παγκοσμίως όσο ο ιατρικός τουρισμός, δε θα μπορούσε να μην υποστηρίζεται και προωθείται και από μια σειρά σχετικών συνεδρίων αλλά και οργανισμών. Όπως είναι λογικό, οι ενδιαφερόμενοι για τον τουρισμό υγείας από τον επιστημονικό και τον επιχειρησιακό κόσμο γρήγορα εντόπισαν την ανάγκη διοργάνωσης συνεδρίων, στα οποία θα συζητούνται ζητήματα σχετικά με τον ιατρικό τουρισμό και ταυτόχρονα θα αποτελούν μια ευκαιρία συνάντησης των στελεχών του κλάδου από κάθε γωνιά του κόσμου. Το σημαντικότερο συνέδριο που διοργανώνεται ετησίως από το 2006 είναι το Παγκόσμιο Συνέδριο Τουρισμού Υγείας (World Health Tourism Congress)⁹⁰, 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

⁹⁰ www.healthtourismcongress.com

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 παρουσία 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 στόχος 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 Business⁹¹ (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.

3.6.2 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 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 είναι μια ηλεκτρονική κοινότητα (www.healthmedicaltourism.org) στην οποία συναντιούνται, ανταλλάσσουν απόψεις και

⁹¹ **Business-to-business (B2B)** refers to a situation where one business makes a commercial transaction with another.

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

Η επόμενη εταιρεία εδρεύει και αυτή στην Αμερική και αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία - μεσολαβητή στον χώρο του ιατρικού τουρισμού. Η Medretreat 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 η οποία προτείνει παρόμοιους προορισμούς και ασχολείται με την οργάνωση ιατρικών ταξιδίων (www.worlwidemedcare.com).

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

εναλλακτικών προορισμών και προσφέρει πληροφορίες και links με νοσοκομεία, γιατρούς, ξενοδοχεία, τουριστικά πρακτορεία και αεροπορικές εταιρείες.

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

Παρόμοια λειτουργία έχει και ο ηλεκτρονικός σύμβουλος ιατρικού τουρισμού Linda Briggs⁹² 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 Ευρώπης.

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 Ευρώπης. Το «Αναπηρία Τώρα», στα πλαίσια της υποστήριξης της ισότιμης πρόσβασης των ανθρώπων με αναπηρία σε όλες τις

⁹² Linda Briggs.co.uk was started in 1999 by Linda Briggs, after she realised she had just had a close shave with a UK surgeon. Although Linda Briggs face lift was fine, she was shocked to hear that the same surgeon had numerous complaints against him and was suspended by the GMC.

παρεχόμενες τουριστικές υπηρεσίες της Ελλάδας, έχει αναλάβει την καταγραφή όλων των προσπελάσιμων καταλυμάτων στην Ελλάδα, με σκοπό να δημιουργήσει ένα σύστημα ενημέρωσης των ενδιαφερόμενων μέσω του διαδικτύου (www.disabled.gr) και των κινητών τηλεφώνων. Το σύστημα αυτό θα παρέχει πληροφορίες στους τουρίστες με αναπηρία σχετικά με τις προσβάσιμες υποδομές και υπηρεσίες τουριστικού ενδιαφέροντος στην Ελλάδα.

Έτσι, πέρα από την εξυπηρέτηση χιλιάδων τουριστών, που θα διευκολύνονται στον εντοπισμό των κατάλληλων για αυτούς καταλυμάτων και στην επιλογή προορισμού, η δράση αυτή αποτελεί και ένα κίνητρο για να αναβαθμίσουν οι επιχειρηματίες τουριστικών εγκαταστάσεων τις υπηρεσίες τους προς άτομα με αναπηρία αλλά και ένα μέσο προώθησης των υπάρχοντων προσβάσιμων καταλυμάτων και ανάπτυξης στη χώρα αυτής της μορφής ιατρικού τουρισμού, με την προσέλκυση περισσότερων τουριστών με αναπηρία.

3.7 Internet και Ιατρικός Τουρισμός

Ένα πολύ σημαντικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη, προβολή και προώθηση του ιατρικού τουρισμού είναι το Internet. Οι υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού απευθύνονται στην παγκόσμια αγορά και συνεπώς χρειάζονται ένα μέσο που θα τους εξασφαλίζει προσβασιμότητα στα κοινά - στόχους τους. Ο παγκόσμιος χαρακτήρας του Internet σε συνδυασμό με τη ραγδαία αύξηση της χρήσης του και την διεύρυσή του σε ολοένα 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. 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.

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 διεύρυσης των υπηρεσιών ευρυζωνικότητας (broadband services), από τη δημιουργία νέων

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

Το σημαντικότερο στοιχείο για τον ιατρικό τουρισμό είναι το γεγονός ότι η αύξηση της διαδικτυακής χρήσης παρατηρείται σε μεγαλύτερο βαθμό στην Ευρώπη, από όπου και προέρχεται το μεγαλύτερο μέρος των «ιατρικών» τουριστών. Στην συνέχεια παρατίθενται διαγράμματα 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 περιοχές του κόσμου.

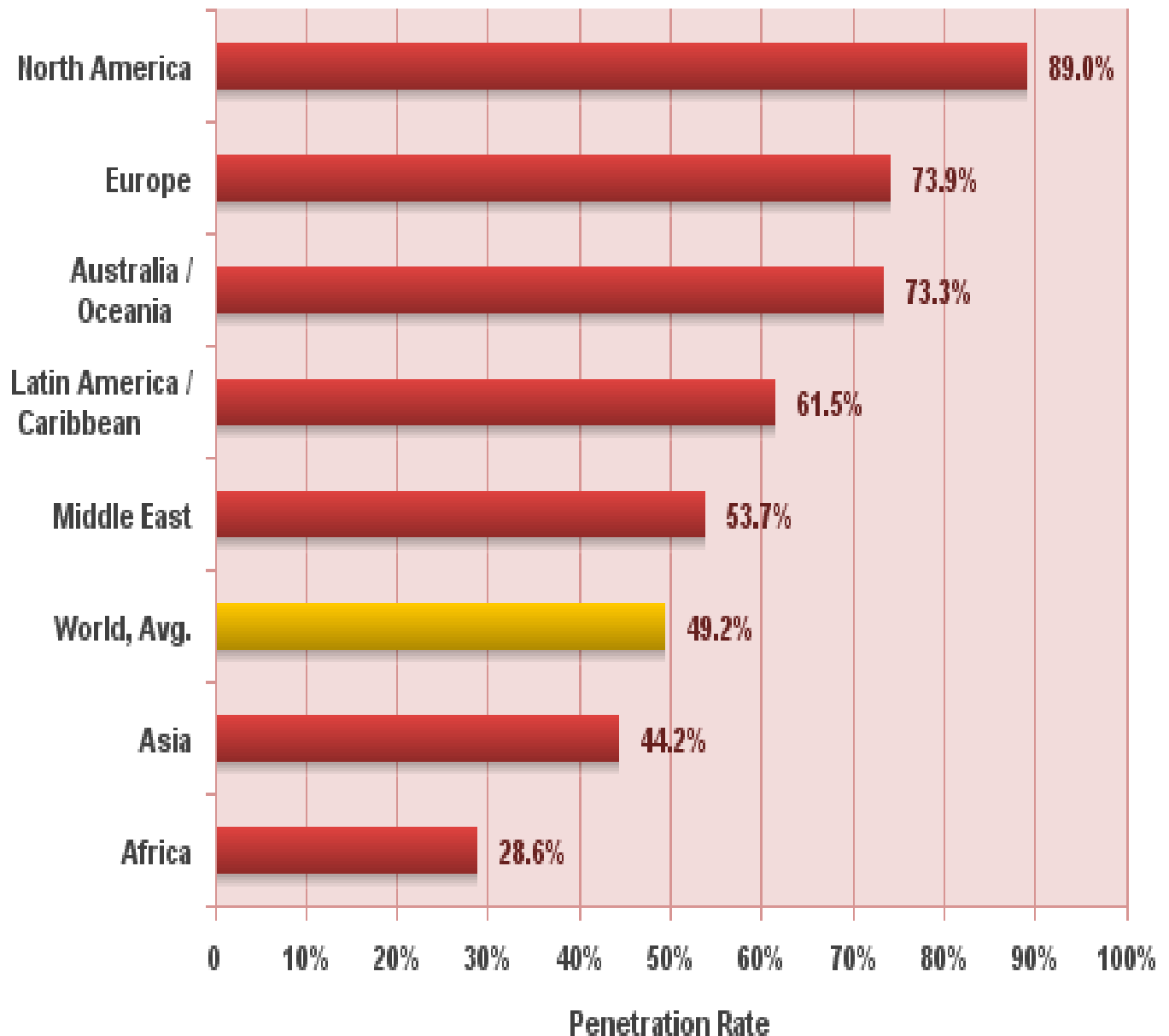


**WORLD INTERNET USAGE AND POPULATION STATISTICS
JUNE 30, 2016 - Update**

World Regions	Population (2016 Est.)	Population % of World	Internet Users 30 June 2016	Penetration (% Population)	Growth 2000-2016	Users % of Table
<u>Africa</u>	1,185,529,578	16.2 %	339,283,342	28.6 %	7,415.6%	9.4 %
<u>Asia</u>	4,052,652,889	55.2 %	1,792,163,654	44.2 %	1,467.9%	49.6 %
<u>Europe</u>	832,073,224	11.3 %	614,979,903	73.9 %	485.2%	17.0 %
<u>Latin America / Caribbean</u>	626,054,392	8.5 %	384,751,302	61.5 %	2,029.4%	10.7 %
<u>Middle East</u>	246,700,900	3.4 %	132,589,765	53.7 %	3,936.5%	3.7 %
<u>North America</u>	359,492,293	4.9 %	320,067,193	89.0 %	196.1%	8.9 %
<u>Oceania / Australia</u>	37,590,704	0.5 %	27,540,654	73.3 %	261.4%	0.8 %
<u>WORLD TOTAL</u>	7,340,093,980	100.0 %	3,611,375,813	49.2 %	900.4%	100.0 %

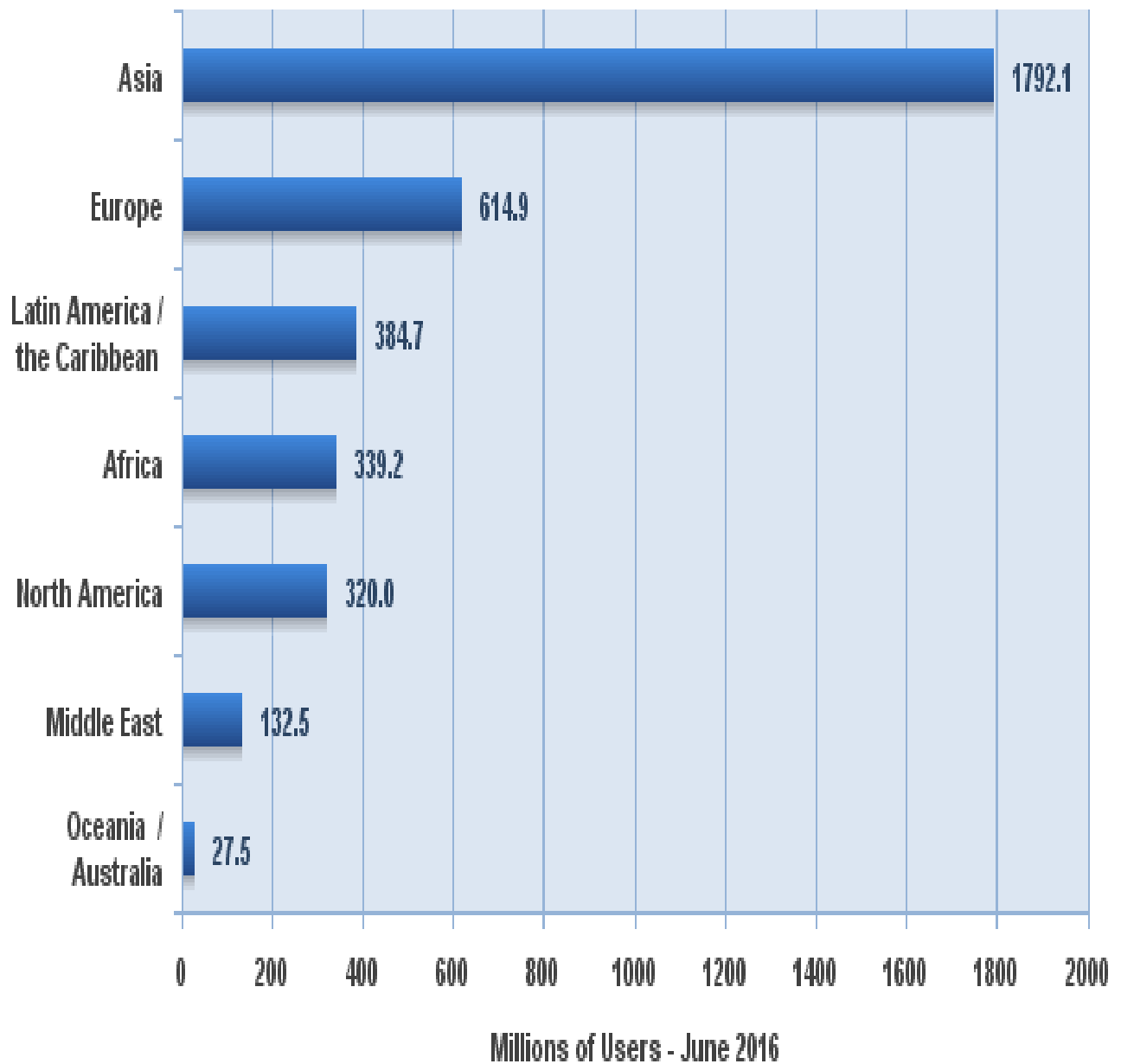
Πηγή: <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>

Internet World Penetration Rates by Geographic Regions - June 2016



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm
Penetration Rates are based on a world population of 7,340,093,980
and 3,611,375,813 estimated Internet users on June 30, 2016.
Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Internet Users in the World by Geographic Regions - June 2016



Source: Internet World Stats - www.internetworldstats.com/stats.htm

Basis: 3,611,375,813 Internet users estimated for June 30, 2016

Copyright © 2016, Miniwatts Marketing Group

Από το διάγραμμα μπορούμε να συνάγουμε ότι οι μεγαλύτεροι αριθμοί χρηστών του διαδικτύου παρατηρούνται στις περιοχές της Ασίας, της Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Ομοίως φαίνεται ότι οι περιοχές αυτές κατέχουν και τα μεγαλύτερα ποσά χρηστών του Internet σε παγκόσμιο επίπεδο.

Είναι ενδεικτικό της ποσοστιαίας διείσδυσης του διαδικτύου ανά γεωγραφική περιοχή του κόσμου και κάνει εμφανές ότι περισσότερο από το 89% των κατοίκων της Βόρειας Αμερικής, το 73% των κατοίκων της Αυστραλίας και το 73.9 % των κατοίκων της Ευρώπης έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στο Internet.

Τέλος, παρουσιάζονται οι πληθυσμοί των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών του κόσμου και η ποσοτική και ποσοστιαία χρήση του διαδικτύου από τον έκαστο πληθυσμό. Καταδεικνύει ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά χρήσης κατέχουν η Ασία, η Ευρώπη και η Βόρεια Αμερική. Ωστόσο, τη μεγαλύτερη ανάπτυξη στη χρήση του διαδικτύου παρουσιάζουν οι χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά χρήσης, όπως η Αφρική, η Μέση Ανατολή και η Λατινική Αμερική.

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 2015 έδειξε ότι το 54% των καταναλωτών θεωρούν το Internet ως την πιο αξιόπιστη πηγή πληροφοριών για την αγοραστική τους απόφαση⁹³. Το γεγονός αυτό προκύπτει κυρίως λόγω του ότι το διαδίκτυο είναι το μοναδικό μέσο όπου εύκολα και μαζικά οι καταναλωτές μπορούν να βρουν δημοσιευμένες τις απόψεις και τις εμπειρίες άλλων καταναλωτών των προϊόντων και υπηρεσιών που τους ενδιαφέρουν. Οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι καταναλωτές εμπιστεύονται τις γνώμες των άλλων καταναλωτών, τις θεωρούν αντικειμενικές και επηρεάζουν την τελική αγοραστική τους απόφαση.

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

⁹³ www.businesswire.com

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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Ορισμός Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ είναι τρόπος επιχειρηματικής σκέψης και δράσης. Στηρίζεται στην αρχή της πλήρης ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και τη σωστή εξυπηρέτηση που του προσφέρεται και όχι απλά στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που εστιάζεται μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης.

Ο όρος Μάρκετινγκ τα τελευταία χρόνια ακούγεται ολοένα και πιο συχνά σε κάθε συζήτηση, είτε αυτή αφορά επιχειρηματικές είτε άλλες δραστηριότητες, όπως πολιτικές, κοινωνικές κ.λπ. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι πολύ λίγοι είναι αυτοί που γνωρίζουν πραγματικά τι ακριβώς σημαίνει Μάρκετινγκ και τι σκοπούς εξυπηρετεί.

Ακριβής μετάφραση του όρου δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα στα ελληνικά και αυτό είναι κάτι που κάνει τη σύγχυση μεγαλύτερη. Οι όροι αγοραλογία, αγοραγνωσία, πωλησιολογία, εμπορευσιματολογία, εμπορία, που έχουν χρησιμοποιηθεί κατά καιρούς για να αποδώσουν το νόημα και το περιεχόμενο του όρου «Μάρκετινγκ», δεν μπορούν να θεωρηθούν «δόκιμοι όροι», γιατί δεν αποδίδουν επακριβώς την έννοια και το περιεχόμενο του όρου Μάρκετινγκ στα ελληνικά.

Πολλοί νομίζουν ότι το Μάρκετινγκ είναι συνώνυμο της «πώλησης», άλλοι θεωρούν ότι είναι η διαφήμιση και οι ενέργειες για την προώθηση των πωλήσεων, ή συνδυασμός της προσωπικής πώλησης και της διαφήμισης.

Αν προσπαθήσουμε να περιγράψουμε το Μάρκετινγκ, θα βρεθούμε μπροστά σε μια πληθώρα ορισμών που έχουν διατυπωθεί από θεωρητικούς ή επαγγελματικές ενώσεις, όπως είναι η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ ή το Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ που το βλέπουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες, αφού ο κόσμος που ζούμε είναι πολυδιάστατος.

- Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1948, όρισε το Μάρκετινγκ ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη.
- Ο Martin Bell, καθηγητής του Μάρκετινγκ, όρισε το Μάρκετινγκ, στη δεκαετία του '70, ως ένα σύνολο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων των μέσων της ανάπτυξης ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης με το οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών μιας επιχείρησης.
- Ο Philip Kotler⁹⁴, ο πιο διάσημος ίσως θεωρητικός και καθηγητής του Μάρκετινγκ θεωρεί ότι είναι μια ανθρώπινη δραστηριότητα, που έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των ανθρώπων μέσα από τη διαδικασία των συναλλαγών.

Στις δεκαετίες του '80 και του '90 οι παραπάνω ορισμοί αναθεωρήθηκαν, ενώ διατυπώθηκαν και νέοι.

- Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το 1985, έδωσε ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της παραγωγής, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών, με σκοπό την πρόκληση συναλλαγών που να ικανοποιούν τους αντικειμενικούς σκοπούς ατόμων και οργανώσεων».
- Το Βρετανικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ, την ίδια εποχή, έδωσε το δικό του ορισμό. «Το Μάρκετινγκ είναι η διαχειριστική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών μιας επιχείρησης και των καταναλωτών ή χρηστών προϊόντων ή υπηρεσιών με τρόπο επικερδή για την επιχείρηση».
- Ο Philip Kotler έδωσε κι αυτός ένα νέο ορισμό για το Μάρκετινγκ. Σύμφωνα μ' αυτόν, «το Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία κοινωνική και μάνατζμεντ με την οποία άτομα και ομάδες

⁹⁴ **Philip Kotler** (born May 27, 1931 in [Chicago, Illinois](#)) is an [American marketing](#) author, consultant, and professor; currently the S. C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing at the [Kellogg School of Management](#) at [Northwestern University](#).

αποκτούν ό,τι χρειάζονται και επιθυμούν μέσω της παραγωγής, της προσφορά και της ανταλλαγής προϊόντων αξίας με άλλα.

Ο Kotler χαρακτηρίζει το Μάρκετινγκ ως κοινωνική διαδικασία, γιατί θεωρεί ότι τελικά συνδέεται άμεσα με την ευημερία, την οικονομική ανάπτυξη και την πρόοδο της κοινωνίας γι' αυτό και δηλώνει με έμφαση: «Το Μάρκετινγκ είναι ο καταλύτης για την οικονομική ανάπτυξη. Χωρίς μια φιλοσοφία και μια νοοτροπία που συνεχώς προβληματίζεται για τους καλύτερους τρόπους με τους οποίους μπορείς να δώσεις αξία στους πελάτες, δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Πρόκειται για μια φιλοσοφία βελτίωσης των συνθηκών της ζωής και προσθήκη μιας δυναμικής διάστασης στην οικονομική ανάπτυξη».

Η πληθώρα των ορισμών, που έχουν διατυπωθεί, υποδηλώνει ότι η έννοια του Μάρκετινγκ είναι πολύ πλατιά για να χωρέσει στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου ορισμού. Κανένας ορισμός από αυτούς που έχουν διατυπωθεί έως σήμερα δεν έχει καταφέρει να συλλάβει την έννοια του Μάρκετινγκ σε όλη της την έκταση, γι' αυτό και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός. Είναι κάτι περισσότερο από όσα προαναφέρθηκαν.

Το Μάρκετινγκ είναι τρόπος επιχειρηματικής σκέψης και δράσης. Στηρίζεται στην αρχή της πλήρους ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη μέσα από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, και τη σωστή εξυπηρέτηση που του προσφέρεται κι όχι απλά στην πώληση προϊόντων και υπηρεσιών που εστιάζεται μονομερώς στην ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι όλες οι ενέργειες της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση, ανεξάρτητα αν οι τελευταίοι απασχολούνται στην παραγωγή, το λογιστήριο, τις πωλήσεις ή σ' άλλο τμήμα της επιχείρησης, πρέπει να έχουν ως κύριο σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, είτε έρχονται σε άμεση επαφή μαζί του, είτε όχι.

Το Μάρκετινγκ είναι επίσης μια πολύ σημαντική όσο και σύνθετη επιχειρηματική λειτουργία που εντοπίζει ανάγκες, επιθυμίες και απαιτήσεις μικρών ή μεγάλων κοινωνικών ομάδων, επιχειρήσεων ή οργανισμών, προσδιορίζει και μετρά την έντασή τους, εντοπίζει και οριοθετεί «αγορές στόχους» και τελικά δημιουργεί προϊόντα και υπηρεσίες, που εξυπηρετούν αυτές τις αγορές και κατευθύνει τη ροή τους, με αποτελεσματικό τρόπο, προς τους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες. Ταυτόχρονα, αξιοποιεί όλες τις παραγωγικές δυνάμεις της επιχείρησης, επιδιώκοντας με κάθε τρόπο τη μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη και μέσα απ' αυτή, τη μεγιστοποίηση των οικονομικών ωφελών της επιχείρησης.

- Ο C Gronroos⁹⁵, το 1990, σύμφωνα με αυτό το πνεύμα, ορίζει το Μάρκετινγκ ως διαδικασία δημιουργίας, διατήρησης και ενδυνάμωσης μακροπρόθεσμων και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί σκοποί των συναλλασσομένων (επιχείρησης και πελατών). Αυτό επιτυγχάνεται με αμοιβαία ανταλλαγή και ικανοποίηση των υποσχέσεων.

Είναι προφανές δηλαδή ότι η λειτουργία του Μάρκετινγκ δεν αντιπροσωπεύει απλά «έξυπνους τρόπους» για, την πώληση προϊόντων ή υπηρεσιών. Συνεπώς, δεν είναι τέχνη ή τεχνική που θα χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση μικρή ή μεγάλη, για να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της στην αγορά.

Ο P. Kotler, για να διαχωρίσει τη λειτουργία των πωλήσεων από αυτή του Μάρκετινγκ, υποστηρίζει ότι η πώληση είναι μια επιχειρηματική δραστηριότητα που αποσκοπεί απλά στη διασφάλιση ικανοποιητικού αριθμού παραγγελιών, ώστε να ικανοποιούνται οι στόχοι κερδοφορίας της επιχείρησης.

Είναι κάπως αναχρονιστικό», δηλώνει ο Kotler, να λέμε ότι το Μάρκετινγκ αφορά αποκλειστικά στις πωλήσεις. Αντιθέτως, το καλό Μάρκετινγκ καταργεί την προσπάθεια της πώλησης, σημαίνει την αναγνώριση των ανθρώπων και των αναγκών τους και την προσπάθεια διαμόρφωσης απαντήσεων στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Στόχος του Μάρκετινγκ είναι η ικανοποίηση των αναγκών. Οι πωλήσεις αποτελούν ασφαλώς μέρος του, αλλά το κυριότερο και πιο ενδιαφέρον είναι η αναγνώριση των αναγκών και η επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης.

Ανάλογη άποψη έχει εκφράσει και ο γκουρού του Μάνατζμεντ Peter Drucker, ο οποίος θεωρεί ότι το Μάρκετινγκ δεν αποβλέπει αναγκαστικά στην πώληση. Η πώληση όμως έρχεται ως αποτέλεσμα και φυσικό επακόλουθο του Μάρκετινγκ.

Το Μάρκετινγκ είναι η ικανότητα να δημιουργεί η επιχείρηση ικανοποιημένους πελάτες και να μπορεί να τους διατηρεί. Οι ικανοποιημένοι πελάτες αποτελούν το μοναδικό στοιχείο που διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αυτός είναι και ο λόγος που, τα τελευταία χρόνια, κερδίζει συνεχώς έδαφος το Μάρκετινγκ των σχέσεων.

⁹⁵ Christian Grönroos (born 16 January 1947) is a Finnish Academic focused on Service and Relationship Marketing. His research interest is to "develop marketing based on a service logic: promise management and marketing; transforming manufacturing into service business".

4.2 Πεδία Εφαρμογής του Μάρκετινγκ

Το Μάρκετινγκ, σε ό,τι αφορά τους φορείς και τα πεδία εφαρμογής του, δεν υπόκειται σε περιορισμούς. Μπορεί να εφαρμοστεί από μεταποιητικές ή εμπορικές επιχειρήσεις για την προώθηση καταναλωτικών ή βιομηχανικών προϊόντων, από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, από το κράτος ή μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς για την προώθηση κοινωνικών ιδεών (οικολογία, οδική ασφάλεια κ.λπ.), από αθλητικά σωματεία, οργανώσεις και πολιτικά κόμματα, ή ακόμα και από χώρες για την προώθηση του τουρισμού τους, την προβολή της πολιτιστικής τους κληρονομιάς ή τη βελτίωση της εικόνας τους.

- Μάρκετινγκ των καταναλωτικών προϊόντων,
- Μάρκετινγκ των βιομηχανικών προϊόντων,
- Μάρκετινγκ των υπηρεσιών.
- Εξαγωγικό και διεθνές Μάρκετινγκ,
- Μάρκετινγκ μη κερδοσκοπικών οργανισμών,
- Πολιτιστικό Μάρκετινγκ,
- Πολιτικό Μάρκετινγκ,
- Αθλητικό Μάρκετινγκ,
- Εθνικό Μάρκετινγκ.

Το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από ορισμένες ιδιομορφίες που συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες που έχουν οι υπηρεσίες. Ωστόσο, σε γενικές γραμμές το Μάρκετινγκ των υπηρεσιών διέπεται από τις ίδιες αρχές που διέπεται και το Μάρκετινγκ των προϊόντων.

Όταν πρόκειται για υπηρεσίες που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές ή χρήστες, όπως οι τραπεζικές ή τουριστικές υπηρεσίες, οι ασφάλειες ζωής κ.λπ., η δραστηριότητα του Μάρκετινγκ είναι συναφής με αυτή των καταναλωτικών προϊόντων.

Όταν πρόκειται για την παροχή επαγγελματικών υπηρεσιών, όπως μεταφορές, ασφάλειες, συμβουλευτικές ή άλλες υπηρεσίες, η δραστηριότητά του είναι συναφής με αυτή των βιομηχανικών προϊόντων.

Στο Μάρκετινγκ των υπηρεσιών συμπεριλαμβάνονται δύο μεγάλα επιμέρους πεδία εφαρμογής:

- ο τουρισμός και
- οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, που γνωρίζουν τελευταία αλματώδη ανάπτυξη.

- Το τουριστικό Μάρκετινγκ έχει ως σκοπό την τουριστική προβολή μιας χώρας ή συγκεκριμένων περιοχών της, καθώς και την προβολή ορισμένων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός ή ο τουρισμός υγείας και ομορφιάς.
- Το Μάρκετινγκ των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στοχεύει στην προβολή και προώθηση των πάσης χρήσεως χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που προσφέρονται από τις τράπεζες, τις χρηματιστηριακές εταιρίες ή άλλους συγγενείς οργανισμούς.

4.3 Μείγμα Μάρκετινγκ - Έννοια και ορισμός

Το μείγμα Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται ως εργαλείο από το την επιχείρηση, με σκοπό να εφαρμόσει τη στρατηγική του Μάρκετινγκ που έχει αποφασίσει. Το εργαλείο αποτελείται από τέσσερα μέρη:

- το προϊόν,
- την τιμή,
- την προώθηση και
- τη διανομή.

Ο όρος μείγμα είναι σημαντικός διότι όλα τα τέσσερα μέρη του εργαλείου θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν έτσι, ώστε να υπάρχει ένα αρμονικό αποτέλεσμα. Αυτά τα διαφορετικά μέρη δεν πρέπει να συγκρουστούν μεταξύ τους, αλλιώς το προϊόν το οποίο προσπαθούν να βοηθήσουν θα αποτύχει ολοκληρωτικά να αποκτήσει κάποια βαρύτητα στην αγορά.

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία (προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση) συνθέτουν το «Μείγμα του Μάρκετινγκ» και είναι γνωστά στην ορολογία του μάρκετινγκ ως 4Ps (Product, Price, Place, Promotion).

Κανένα προϊόν και καμία υπηρεσία δεν μπορεί να προωθηθεί αποτελεσματικά στην αγορά, αν λείπει ένα από αυτά τα στοιχεία, γιατί μεταξύ των τεσσάρων αυτών στοιχείων υπάρχει ισχυρή αλληλεπίδραση. Θα πρέπει, να διαμορφώσουμε ένα ισορροπημένο «Μείγμα –Μάρκετινγκ».

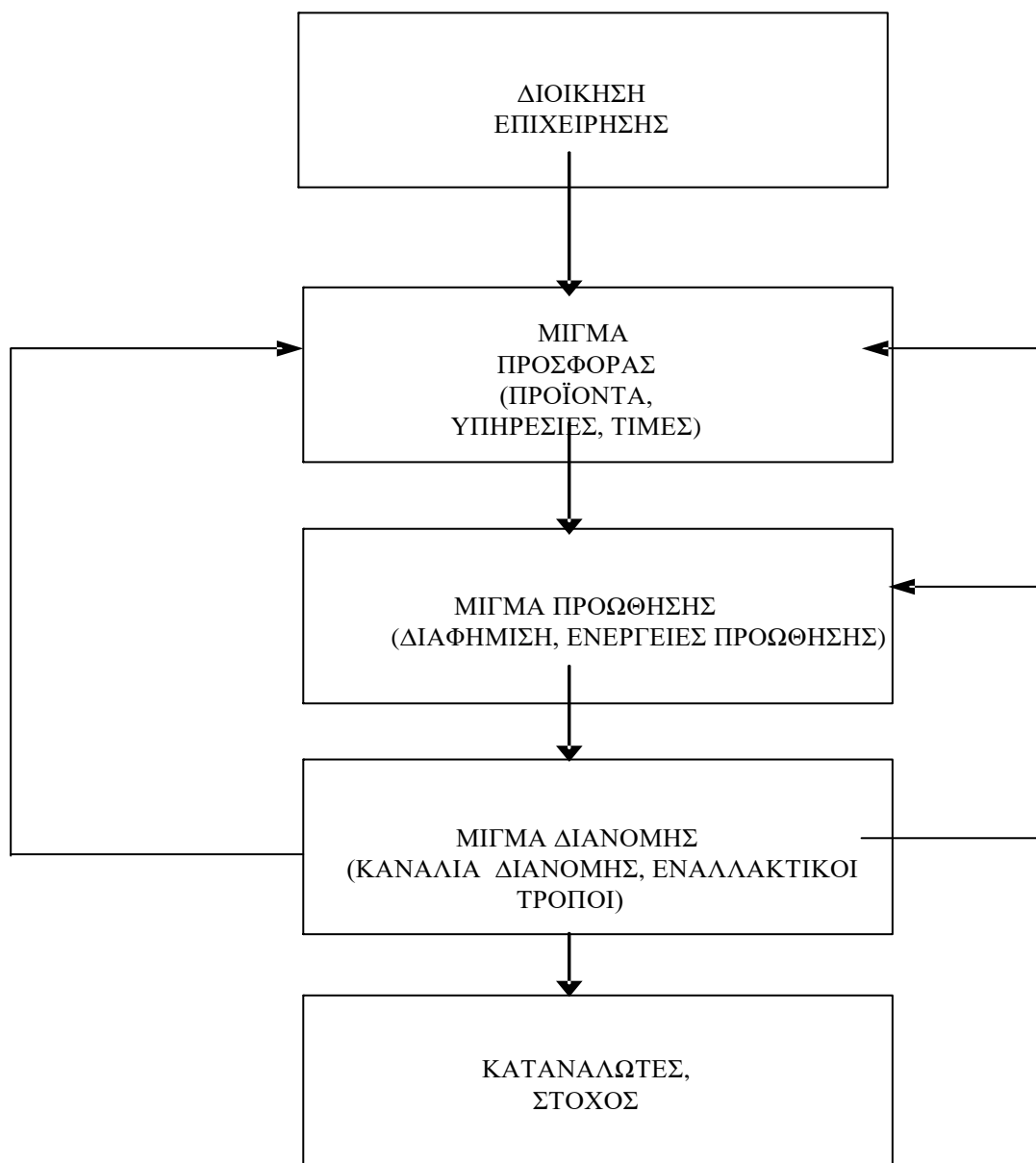
Η βαρύτητα που δίνεται σε κάθε στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και υπαγορεύεται από τους στόχους του Μάρκετινγκ, τους γενικότερους στόχους της κάθε επιχείρησης και βεβαίως τις συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

Άλλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην πλατιά διανομή και άλλες στην διαφήμιση και την προβολή των προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της κατηγορίας επιχειρήσεων

είναι οι εταιρίες που παράγουν και διακινούν ταχικίνητα καταναλωτικά προϊόντα. Οι τακτικές αυτές βεβαίως δεν αποτελούν προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων. Τις ίδιες τακτικές ακολουθούν και πολλές μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, μόνο που η δημοσιότητα γύρω από τις δραστηριότητες τους είναι περιορισμένη, γι' αυτό και είναι δύσκολο να αναφέρουμε συγκεκριμένα παραδείγματα που να είναι ευρύτερα γνωστά.

Η διαδικασία λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων σχετικά με τη χρήση του Μίγματος Μάρκετινγκ αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα:

Διάγραμμα 11 Λήψη αποφάσεων διαμόρφωσης Μίγματος Μάρκετινγκ



4.4 Το Μείγμα Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες

Στις υπηρεσίες το μείγμα του Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τρία επιπρόσθετα στοιχεία (3Ps) που αποτελούν σημαντικούς προσδιοριστικούς παράγοντες της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Τα στοιχεία αυτά είναι οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (procedures) και το περιβάλλον της επιχείρησης (physical evidence).

➤ Οι άνθρωποι

Οι άνθρωποι αποτελούν σημαντικό στοιχείο του μείγματος Μάρκετινγκ, γιατί είναι αναπόσπαστο στοιχείο της προσφοράς υπηρεσιών. Π.χ. η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει μια τράπεζα, μια αεροπορική εταιρία ή ένα εμπορικό κατάστημα συνδέεται στενά με την εξυπηρέτηση που προσφέρει ο υπάλληλος της τράπεζας, η αεροσυνοδός, η πωλήτρια ή ο καταστηματάρχης ή οποιοδήποτε άλλο πρόσωπο της επιχείρησης που έρχεται σε έμμεση ή άμεση επαφή με τους πελάτες.

➤ Οι διαδικασίες

Η φύση των διαφόρων διαδικασιών, ο βαθμός πολυπλοκότητάς τους και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ, π.χ., η μεταφορά χρηματικών ποσών από ένα τραπεζικό λογαριασμό σε κάποιον άλλο μπορεί να γίνει με επίσκεψη στο τραπεζικό κατάστημα κατά τις εργάσιμες ώρες ή μέσω ATM, τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού υπολογιστή από το γραφείο ή το σπίτι του πελάτη χωρίς αυτός να είναι υποχρεωμένος να επισκεφθεί την τράπεζα. Είναι προφανές ότι η τράπεζα που δίνει τη δυνατότητα τραπεζικών συναλλαγών, όπως αυτές που προαναφέρθηκαν, προσφέρει καλύτερης ποιότητας εξυπηρέτηση στους πελάτες της.

➤ Το περιβάλλον της επιχείρησης

Η τοποθεσία στην οποία λειτουργεί μια επιχείρηση προσφοράς υπηρεσιών, όπως ένα ξενοδοχείο, εστιατόριο, πολυκατάστημα κ.λπ., ο εξωτερικός και εσωτερικός του διάκοσμος, η λειτουργικότητα καθώς και η ασφάλεια και υγιεινή των χώρων της είναι επίσης απόλυτα συνδεδεμένα με την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Κατά συνέπεια και αυτό το στοιχείο συμπεριλαμβάνεται στο Μείγμα του Μάρκετινγκ των υπηρεσιών.

4.5 Νέα διάσταση Μείγματος Μάρκετινγκ

Στη δεκαετία του '80 ο P. Kotler πρότεινε να προστεθούν στα αρχικά 4Ps άλλα 2Ρς, που αντιπροσώπευαν τις λέξεις Politics (πολιτική) και Public Opinion (Κοινή Γνώμη).

- Η πολιτική, με την ευρεία έννοια του όρου, καθώς και οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την πολιτεία στα πλαίσια εφαρμογής μιας συγκεκριμένης πολιτικής (π.χ. προστασία περιβάλλοντος), σύμφωνα με τον Kotler⁹⁶, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία του Μάρκετινγκ. Π.χ., η καθιέρωση του συστήματος απόσυρσης παλαιών αυτοκινήτων, στα πλαίσια της λήψης μέτρων για την προστασία του περιβάλλοντος ευνοεί τις πωλήσεις καινούργιων αυτοκινήτων. Κατά συνέπεια, οι εισαγωγείς και έμποροι αυτοκινήτων, μέσα από πολιτικές επαφές και διαδικασίες lobbying, μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις των αρμόδιων υπηρεσιών προς αυτήν την κατεύθυνση και με αυτό τον τρόπο να βεβαιώσουν τελικά τη ζήτηση των προϊόντων τους.
- Η Κοινή Γνώμη με τις διαθέσεις της και τη διαμόρφωση νέων τάσεων μπορεί να επηρεάσει επίσης τη ζήτηση ορισμένων προϊόντων. Π.χ., την περίοδο που ήταν στην επικαιρότητα «η νόσος των τρελών αγελάδων», μεγάλο τμήμα της κοινής γνώμης απέφευγε την κατανάλωση βοδινού κρέατος.

Για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις, την περίοδο εκείνη, πραγματοποίησαν διαφημιστικές καμπάνιες με σκοπό να ενημερώσουν το καταναλωτικό κοινό ότι τα προϊόντα τους είχαν υποστεί αυστηρούς ελέγχους, τόσο από τα δικά τους τμήματα ποιοτικού ελέγχου όσο και από τις κρατικές υγειονομικές υπηρεσίες, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να αποσπάσουν την εμπιστοσύνη της κοινής γνώμης και να επαναφέρουν τη ζήτηση στα προηγούμενα υψηλά επίπεδα.

Είναι προφανές ότι ο επηρεασμός της κοινής γνώμης σε ορισμένες περιπτώσεις έχει ιδιαίτερη σημασία για τη λειτουργία του Μάρκετινγκ. Για αυτό ο Kotler υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που αναπτύσσουν διεθνείς δραστηριότητες πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την κοινή γνώμη στα στοιχεία του Μείγματος Μάρκετινγκ και να παρακολουθούν προσεκτικά τις τάσεις της. Επίσης, πολλοί πιστεύουν ότι κάτω από τις σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες στο μείγμα του Μάρκετινγκ πρέπει να προστεθεί και η εξυπηρέτηση του πελάτη.

⁹⁶ **Philip Kotler** (born May 27, 1931 in [Chicago, Illinois](#)) is an [American marketing](#) author, consultant, and professor; currently the S. C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing at the [Kellogg School of Management](#) at [Northwestern University](#).



Άλλοι όμως υποστηρίζουν ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη εμπεριέχεται στα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ. Ο P. Kotler, για παράδειγμα, υποστηρίζει ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί στοιχείο της στρατηγικής του προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, συγγραφείς, όπως ο S. Manjaro, υποστηρίζουν ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί ξεχωριστό και σημαντικό στοιχείο του μείγματος Μάρκετινγκ.

Ένα στοιχείο θεωρείται συστατικό του Μείγματος Μάρκετινγκ, υποστηρίζει ο Simon Manjaro⁹⁷, ανάλογα με:

- το μέγεθος των κονδυλίων που απορροφά το συγκεκριμένο στοιχείο από το συνολικό προϋπολογισμό του Μάρκετινγκ,
- την αντιλαμβανόμενη ελαστικότητα που παρατηρείται στη συμπεριφορά του πελάτη, δηλαδή πόσο και με ποιο τρόπο επηρεάζεται η συμπεριφορά του από τις αυξομειώσεις των κονδυλίων που διατίθενται γι' αυτό το στοιχείο και

⁹⁷ The essence of marketing, Simon Manjaro, Prentice-Hall of India, 1995

- την απασχόληση των στελεχών και την κατανομή αρμοδιοτήτων για αυτό το στοιχείο. Π.χ. μια επιχείρηση που πραγματικά επιθυμεί να προσφέρει άριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες της αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα στα στελέχη της για το σκοπό αυτό.

Με βάση αυτό το σκεπτικό και με δεδομένο ότι οι ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στους πελάτες απορροφούν όλο και περισσότερα κονδύλια και ανθρώπινο δυναμικό, ο S. Manjaro καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη κατέχει πλέον δεσπόζουσα θέση στο μείγμα του Μάρκετινγκ.

4.6 Από τα 4Ps στα 4Cs του Μείγματος Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τη γνώμη ορισμένων μελετητών των λειτουργιών του Μάρκετινγκ, η θεωρία των 4Ps εκφράζει το Μείγμα του Μάρκετινγκ από την πλευρά της επιχείρησης. Ωστόσο, το Μείγμα του Μάρκετινγκ θα πρέπει να εξετάζεται και από την πλευρά του τελικού καταναλωτή ή χρήστη. Ακολουθώντας τη λογική αυτή, όσοι διατυπώνουν αυτήν την άποψη, υποστηρίζουν ότι το Μείγμα του Μάρκετινγκ περιγράφεται καλύτερα με 4Cs παρά με 4Ps.

Τα 4Cs αντιπροσωπεύουν τα αρχικά των φράσεων ή λέξεων:

- Customer Value - Αξία που αποκομίζει ο πελάτης
- Cost to the Customer - Κόστος που πληρώνει ο πελάτης
- Convenience - Ευκολία
- Communication – Επικοινωνία

Οι υποστηρικτές της θεωρίας των 4Cs βεβαιώνουν ότι οι πελάτες δεν αγοράζουν απλά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Αγοράζουν «αξία» και «λύσεις» σε κάποιο συγκεκριμένο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν.

Επίσης, οι πελάτες δεν ενδιαφέρονται μόνο για την τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας αλλά και για το συνολικό κόστος που καλούνται να πληρώσουν για την απόκτηση και χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι πελάτες θέλουν ακόμα να προμηθεύονται τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που τους ενδιαφέρουν με τη μέγιστη δυνατή ευκολία. Αυτό, εκτός από την ευρεία διανομή του προϊόντος, προϋποθέτει ευκολία πρόσβασης σε όλα τα κανάλια διανομής, απλές διαδικασίες παραγγελίας (π.χ. on line), άμεση παραλαβή των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Τέλος, οι πελάτες σήμερα ενδιαφέρονται και απαιτούν αμφίδρομη επικοινωνία, συνεχή ενημέρωση και υποστήριξη, και ενδιαφέρονται λιγότερο για τις προωθητικές ενέργειες που γίνονται από την πλευρά των προμηθευτών με σκοπό να επηρεάσουν τις αγοραστικές αποφάσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Τουριστικό Μάρκετινγκ – Περιεχόμενο – Λειτουργίες

Ιστορικά, το Μάρκετινγκ πρωτοεμφανίζεται στα πλαίσια της βιομηχανικής παραγωγής. Όμως, η ταχύτατη ανάπτυξη και η σημαντικότητα του τριτογενούς τομέα σε παγκόσμια κλίμακα, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες της παραγωγής και της ζήτησης των υπηρεσιών, οδήγησαν στην καθολική εφαρμογή της επιστήμης του Μάρκετινγκ σε όλους τους παραγωγικούς τομείς. Τα τελευταία περίπου 40 χρόνια η μαζικοποίηση του τουριστικού φαινομένου, η συνεχόμενη διεύρυνση των τουριστικών ζωνών και οι συνεχείς αλλαγές στις προτιμήσεις των τουριστών – καταναλωτών καθιστούν την εφαρμογή του Μάρκετινγκ επιτακτική για το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης της περιφέρειας και των προορισμών αλλά και για τη βιώσιμη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων. Ο τουρισμός ανήκει στον τριτογενή τομέα και η ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στα αγαθά και στις υπηρεσίες είναι ότι τα αγαθά παράγονται ενώ οι υπηρεσίες κτελούνται. Τα αγαθά μπορούν να καταναλωθούν όταν και όπου επιθυμεί ο καταναλωτής, ο οποίος μέσω της συναλλαγής αποκτά κατά κάποιο τρόπο και την «κυριότητα» τους. Αντίθετα, οι υπηρεσίες απλώς επιτρέπουν στον αγοραστή τους να αποκτήσει «πρόσβαση» στη χρήση τους, σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο. Προσεγγίζοντας το Μάρκετινγκ από τη σκοπιά του τουρισμού αξίζει αρχικά να αναφέρουμε την άποψη του Krippendorf⁹⁸ (Krippendorf, 1971, σελ. 14), ο οποίος υποστήριξε ότι «οι θεμελιώδεις διαφορές ανάμεσα στις αγορές υλικών αγαθών και τις τουριστικές δείχνουν καθαρά ότι έχουμε δίκιο να μιλάμε για ένα Μάρκετινγκ του τουρισμού».

Σύμφωνα με τον Krippendorf (Krippendorf, 1971, σελ. 46) με τον όρο Τουριστικό Μάρκετινγκ εννοούμε «τη συστηματική και συντονισμένη προσαρμογή της πολιτικής των τουριστικών επιχειρήσεων καθώς επίσης και την ατομική και κρατική τουριστική πολιτική σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, για μια άριστη ικανοποίηση των αναγκών ορισμένων ομάδων που καθορίζονται σαν καταναλωτές, με ταυτόχρονη απόσπαση ενός κέρδους».

Στο πλαίσιο της τουριστικής επιχείρησης (π.χ. ενός ξενοδοχείου, ενός tour operator ή και μιας ταξιδιωτικής επιχείρησης) το Μάρκετινγκ θα μπορούσε να οριστεί ως το όργανο με τη βοήθεια του οποίου η επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει το είδος, τη μορφή, την ποσότητα του τουριστικού προϊόντος που θα παραχθεί, καθώς και να αποφασίσει το που, πως και πότε θα διατεθεί. Το τουριστικό προϊόν παρουσιάζει ορισμένες ιδιομορφίες οι οποίες καθιστούν το Μάρκετινγκ σε αυτόν τον τομέα πιο απαιτητικό και πολύπλοκο. Οι ιδιομορφίες αυτές είναι:

⁹⁸ n Examination of Content Analysis: A Proposal for a Framework and an Information Calculus for Message Analytic Situations, Ph.D. Dissertation, Urbana: University of Illinois, 400 pp.

α) Η άυλη φύση του τουριστικού προϊόντος / υπηρεσίας . Το τουριστικό προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία είναι άυλα. Δεν είναι δυνατόν να εξεταστούν ή να δοκιμαστούν πριν από την αγορά τους. Αυτό εμπεριέχει ένα είδος κινδύνου από τη μεριά του τουρίστα, ο οποίος καλείται να αγοράσει ένα κατά κανόνα ακριβό προϊόν, χωρίς να έχει τη δυνατότητα να το περιεργαστεί. Έτσι οι δυνητικοί πελάτες τείνουν να βασίζονται στις εμπειρίες άλλων ανθρώπων σε ότι αφορά στις τουριστικές υπηρεσίες, (“word of mouth” information). Η συγκεκριμένη ιδιαιτερότητα επιβάλλει απαιτητικές εφαρμογές του Τουριστικού Μάρκετινγκ, οι οποίες θα μπορούσαν να μειώσουν αυτό το αίσθημα κινδύνου και να αυξήσουν το αίσθημα της εμπιστοσύνης απέναντι στην τουριστική επιχείρηση ή τον προορισμό.

β) Η έλλειψη δυνατότητας αποθήκευσης του προϊόντος – φθαρτότητα. Το τουριστικό προϊόν δεν μπορεί να αποθηκευτεί και να διατηρηθεί κάποιο είδος υλικού αποθέματος. Μια αεροπορική θέση ή ένα δωμάτιο ξενοδοχείου που δεν θα πωληθούν σήμερα έχουν χάσει την συγκεκριμένη δυνατότητα πώλησης για πάντα. Ενώ μια τηλεόραση η οποία δεν θα πουληθεί σήμερα, μπορεί να πουληθεί αύριο ή μετά από μερικές ημέρες. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι πολύ σημαντικό για το Μάρκετινγκ. Επιδρά και στα θέματα του καθορισμού της τιμής αλλά και στα θέματα του καθορισμού του μείγματος της προώθησης. Είναι η εξήγηση των χαμηλών τιμών εισιτηρίων της τελευταίας στιγμής που προσφέρουν π.χ. οι αεροπορικές εταιρείες για να γεμίσουν τις άδειες θέσεις ώστε να μην χαθεί η δυνατότητα πώλησής τους. Ή οι εκπτώτικες τιμές των δωματίων που προσφέρουν τα ξενοδοχεία για δωμάτια που διατίθεται μετά τις 6 μ.μ. ή οι προσφορές σε περιόδους ύφεσης, και η προσπάθεια προσέλκυσης πελατών μέσω εντατικών προωθητικών ενεργειών.

γ) Η εποχικότητα είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό του τουρισμού. Ο κλάδος υποφέρει από ζήτηση μεταβλητή στο χρόνο. Η ζήτηση για διακοπές συγκεντρώνεται τους καλοκαιρινούς μήνες, με σημείο αιχμής τον Ιούλιο και τον Αύγουστο. Επίσης τα ταξίδια μικρής διάρκειας υλοποιούνται τα Σαββατοκύριακα και όχι τις καθημερινές. Το χαρακτηριστικό της εποχικότητας σε συνδυασμό με τον παράγοντα της φθαρτότητας, αποτελούν ένα βασικό μέλημα του τουριστικού Μάρκετινγκ που επιβάλλει εξειδικευμένες στρατηγικές τιμολόγησης και προώθησης που θα μπορούν να βοηθήσουν στην επαρκή εκμετάλλευση της έντονης εποχιακής ζήτησης αλλά και στη διάχυση της στις χαμηλές περιόδους, ώστε να αντιμετωπιστούν τα υψηλά λειτουργικά κόστη και να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του κέρδους.

δ) Η αλληλεξάρτηση. Δηλαδή η ύπαρξη μιας σειράς ανεξάρτητων επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο τελικά παραγόμενο αποτέλεσμα. Για παράδειγμα τα συστατικά στοιχεία ενός τουριστικού πακέτου που αγοράζει ένας τουρίστας από κάποιο τουριστικό γραφείο (μεταφορά, διαμονή, διατροφή) προσφέρονται από ανεξάρτητες μεταξύ τους επιχειρήσεις. Έτσι το συγκεκριμένο

τουριστικό γραφείο και η ποιότητα του προϊόντος που σχεδίασε είναι απόλυτα εξαρτημένα από τον τρόπο λειτουργίας και τις αποφάσεις άλλων τουριστικών επιχειρηματιών. Αυτό το χαρακτηριστικό απαιτεί από το Μάρκετινγκ όχι μόνο εξειδικευμένες στρατηγικές αλλά και προσπάθειες ανάπτυξης συνεργασιών και τουριστικής συνείδησης μεταξύ των επιχειρηματιών μιας τουριστικής περιφέρειας.

ε) Το ανθρώπινο δυναμικό. Τα βιομηχανικά αγαθά κρίνονται από τον καταναλωτή μέσω της χρήσης που τους κάνει. Το τουριστικό όμως προϊόν, χαρακτηριζόμενο και ως εμπειρία, κρίνεται από αυτούς στους οποίους έχει ανατεθεί η προσφορά του και η παροχή της υπηρεσίας. Δεν είναι τυχαίο ότι το ανθρώπινο δυναμικό (people) είναι ένα από τα στοιχεία του Μείγματος του Τουριστικού Μάρκετινγκ όπου μαζί με τα υπόλοιπα στοιχεία (product, price, place, promotion) συντελούν στην επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Οι ταξιδιώτες και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναθέτουν την διανομή και την πώληση των υπηρεσιών τους σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η ύπαρξη και η διαθεσιμότητα του είναι οι αρχικοί παράγοντες αλλά η συμπεριφορά του είναι ο βασικός παράγοντας. Όπως υποστηρίζουν οι Vogt και Fesenmaier⁹⁹ (1998) ο τουρισμός είναι μια βιομηχανία εντάσεως εργασίας μια βιομηχανία υπηρεσιών η οποία εξαρτάται πάρα πολύ από την ποιότητα της φιλοξενίας (hospitality) που προσφέρεται από τους εργαζομένους οι οποίοι απασχολούνται στα ξενοδοχεία, εστιατόρια, στους χώρους ξενάγησης, στα καταστήματα δώρων, στα τουριστικά γραφεία. Είναι σημαντικό λοιπόν το πρόγραμμα του τουριστικού Μάρκετινγκ να περιλαμβάνει στους στόχους του και την ανάλογη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αφού είναι ο παράγοντας εκείνος που μπορεί μέσω της εργασίας του να αντισταθμίσει ακόμη και τυχόν δυσλειτουργίες της τουριστικής επιχείρησης και να εξομαλύνει καταστάσεις.

στ) Το υψηλό σταθερό κόστος λειτουργίας. Η λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων με έμφαση στις ξενοδοχειακές και αεροπορικές, χαρακτηρίζεται από τα υψηλά σταθερά κόστη. Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή μονάδα η οποία λειτουργεί με πληρότητα 30% ή με 90%, έχει τα ίδια κόστη συντήρησης των εγκαταστάσεων της και τα ίδια κόστη μισθοδοσίας ανεξάρτητα από το ποσοστό πληρότητας της. Ακριβώς το ίδιο ισχύει και για μία αεροπορική εταιρία. Προκύπτει λοιπόν ότι ο κύριος κορμός των εξόδων είναι σταθερός και ανεξάρτητος από τον αριθμό των πελατών. Στον αντίποδα, το κέρδος είναι άμεσα εξαρτώμενο από τα ποσοστά πληρότητας. Τα υψηλά σταθερά κόστη λειτουργίας σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της φθαρτότητας και της εποχικότητας απαιτούν από το Μάρκετινγκ αποτελεσματικές εφαρμογές τεχνικών αύξησης της ζήτησης άλλα και διάχυσης τους στις χαμηλές περιόδους (low season).

5.2 Βασικές Αρχές Τουριστικού Μάρκετινγκ

⁹⁹ Vogt, C. & D. Fesenmaier (1998). "Expanding the Functional Tourism Information Search Model." *Annals of Tourism Research*, 25(3), 551-578.

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί του Τουριστικού Μάρκετινγκ, από τους οποίους προκύπτει ότι είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα συντονισμένων ενεργειών που απορρέουν από την εκτέλεση προγράμματος επιχειρησιακής πολιτικής σε μια τουριστική μονάδα ιδιωτικού, δημοσίου, εθνικού ή περιφερειακού ή διεθνούς αντικειμένου. Οι ενέργειες αυτές έχουν σκοπό όχι μόνο την ικανοποίηση των αναγκών διαφόρων καθορισμένων ομάδων τουριστών – καταναλωτών (ζήτηση) αλλά και την εκτίμηση των επιθυμιών (ζητήσεων) αυτών των ομάδων με στόχο την επίτευξη κερδών.

Η επιστημονική θεωρία του Τουριστικού Μάρκετινγκ περιλαμβάνει μια σειρά από έννοιες και λειτουργίες. Σ' αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας να γίνει, αμέσως παρακάτω, μια συνοπτική και περιεκτική παράθεση του περιεχομένου και των λειτουργιών του Τουριστικού Μάρκετινγκ και σύνδεση του με την έννοια και τα είδη της τουριστικής εικόνας, ώστε να τεκμηριωθεί η ανάγκη ενσωμάτωσης της στο περιεχόμενο του, για την επίτευξη ουσιαστικότερων αποτελεσμάτων στον ανταγωνιστικό χώρο του τουρισμού.

Αναλυτικότερα, το περιεχόμενο, οι λειτουργίες και τα βασικότερα σημεία του Τουριστικού Μάρκετινγκ έχουν ως εξής:

5.3 Τμηματοποίηση Αγοράς

Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα έχουν κατανοήσει ότι δεν είναι εύκολο να προσεγγίσουν αποτελεσματικά μια ευρεία αγορά εφαρμόζοντας μαζικό Μάρκετινγκ. Είναι αναγκαίο να αναλύονται και να κατανοούνται οι ανάγκες των επιμέρους τμημάτων της τουριστικής αγοράς με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότερη διείσδυση και την μεγιστοποίηση του κέρδους. Σ' αυτήν την προσπάθεια το κύριο εργαλείο είναι η έρευνα Μάρκετινγκ η οποία μέσω της μεθοδολογίας της θα εντοπίσει τις αγορές – στόχους (target – markets) και θα βοηθήσει έτσι στην οριοθέτηση του κατάλληλου για αυτούς μείγματος Μάρκετινγκ συμβάλλοντας κατά συνέπεια και στην αποδοτικότερη κατανομή των πόρων του Μάρκετινγκ (Moutinho, 1989)¹⁰⁰.

Σύμφωνα με τον Chisnall¹⁰¹, η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια σκόπιμη πολιτική μεγιστοποίησης της ζήτησης η οποία κατευθύνει τις προσπάθειες του Μάρκετινγκ σε σημαντικές υποομάδες καταναλωτών αναγνωρίζοντας ότι οι άνθρωποι διαφέρουν στις προτιμήσεις τους, στις ανάγκες τους, στις στάσεις τους, στον τρόπο ζωής τους, στο μέγεθος και στη σύνθεση της

¹⁰⁰ Professor Luiz Moutinho, Foundation Chair of Marketing at the University of Glasgow, completed his PhD at the University of Sheffield in 1982 and has held posts at Cardiff Business School

¹⁰¹ Peter Chisnall is the author of several marketing texts and has held senior academic appointments at Manchester Business School and Dublin City University. He has extensive practical experience in management and consultancy, and is a member of the Chartered Institute of Marketing.

οικογένειας, κλπ. (Chisnall, 1985). Δηλαδή ως προς την καταναλωτική συμπεριφορά τους. Το επιπλέον κόστος που απαιτείται για την τμηματοποίηση δικαιολογείται λόγω της αποτελεσματικότερης προσφοράς προϊόντων (αφού ανταποκρίνονται σε αναγνωρισμένες απαιτήσεις) και της αύξησης της οικονομικής αποδοτικότητας του Μάρκετινγκ (Middleton, 2001)¹⁰².

Σύμφωνα με το Σιώμκο (1994) με τον όρο τμηματοποίηση της αγοράς εννοούμε μια συστηματική διαδικασία εντοπισμού εσωτερικά ομοιογενών ομάδων καταναλωτών οι οποίοι απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές Μάρκετινγκ, προκειμένου να επηρεασθεί θετικά η κατανάλωσή τους. Εν κατακλείδι, η τμηματοποίηση συνδέεται με τη στρατηγική Μάρκετινγκ μέσω της τοποθέτησης του προϊόντος στην αγορά (product positioning), σε σχέση με την τοποθέτηση των ανταγωνιστών.

Από τον παραπάνω ορισμό διακρίνουμε τα εξής τρία βήματα:

1. προσδιορισμός των μεταβλητών τμηματοποίησης και τμηματοποίηση της αγοράς – καταγραφή προφίλ των τμημάτων που προκύπτουν (market segmentation)
2. αξιολόγηση της ελκυστικότητας κάθε τμήματος – επιλογή του / των τμημάτων στόχων (target market)
3. εντοπισμός των πιθανών εννοιών τοποθέτησης για κάθε αγορά στόχο – επιλογή, ανάπτυξη, επικοινωνία (positioning). (Kotler, 1991)

5.3.1 Κριτήρια Τμηματοποίησης

Τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια τμηματοποίησης διακρίνονται σε 3 μεγάλες κατηγορίες και είναι:

- γεωγραφικά
- δημογραφικά – κοινωνικοοικονομικά
- συμπεριφοράς – ψυχογραφικά

Η επιλογή των κριτηρίων είναι τέτοια ώστε να εξυπηρετεί τον εντοπισμό κερδοφόρων τμημάτων της τουριστικής αγοράς στα οποία προσανατολίζονται οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί. Παραταύτα διάφορες έρευνες έχουν αποδείξει ότι η χρήση κριτηρίων και από τις τρεις κατηγορίες οδηγεί σε

¹⁰² Ο καθηγητής Victor Middleton έχει τριακονταετή εμπειρία στο μάρκετινγκ και έχει εργαστεί σε ιδιωτικές και δημόσιες τουριστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Είναι επισκέπτης καθηγητής στο Πανεπιστήμιο Oxford Brookes και Central Lancashire.

ορθολογικότερη τμηματοποίηση της τουριστικής αγοράς μιας και ο προσδιορισμός της ζήτησης μέσω μιας μόνο κατηγορίας σπάνια μπορεί να επιτευχθεί (Παυλίδης, 2000).

5.3.2 Συμπεριφορά Τουρίστα - Καταναλωτή

Τα διαφορετικά κριτήρια της τμηματοποίησης των τουριστών φανερώνουν την πολυπλοκότητα της καταναλωτικής συμπεριφοράς των διαφόρων αγορών – στόχων. Η βασική υποχρέωση των υπευθύνων του Μάρκετινγκ στο πλαίσιο της σύγχρονης θεώρησης του Τουριστικού Μάρκετινγκ είναι η κατανόηση αυτής της συμπεριφοράς, που δεν είναι τίποτε άλλο από ανάλυση της ζήτησης. Η συμπεριφορά του τουρίστα – καταναλωτή θα μπορούσε να οριστεί ως οι τρόποι σύμφωνα με τους οποίους οι πελάτες επιλέγουν και χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του τομέα της φιλοξενίας και των ταξιδιών αλλά και συμπεριφέρονται μετά την αγορά.

Το θέμα της καταναλωτικής συμπεριφοράς του τουρίστα έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιστήμη του Μάρκετινγκ γι' αυτό και έχει προσεγγιστεί και αναλυθεί από πολλούς μελετητές. Οι πιο σημαντικές μελέτες και προσεγγίσεις έχουν γίνει από τους Howarth και Sheth¹⁰³ (1969), Engel και Blackwell¹⁰⁴ (1982) και Assael¹⁰⁵ (1987). Όλες οι προσεγγίσεις συμφωνούν ότι οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την συμπεριφορά είναι οι ανάγκες, οι επιθυμίες, τα κίνητρα (υποκίνηση), η αντίληψη, η μάθηση, τα πιστεύω και οι στάσεις. Οι ανάγκες του καταναλωτή – τουρίστα είναι το βασικό στοιχείο του Μάρκετινγκ. Η ικανοποίηση τους είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων. Ο Kotler ορίζει την ανάγκη ως μια κατάσταση αισθανόμενης στέρησης κάποιας βασικής ικανοποίησης. Οι επιθυμίες είναι ο πόθος του πελάτη για συγκεκριμένα αγαθά που ικανοποιούν τις ανάγκες του. Τα κίνητρα είναι οι παρορμήσεις των πελατών για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους (Morrison, 2001). Κάθε ενεργό άτομο μπορεί να δράσει. Ο τρόπος με τον οποίο κάποιος δρα, επηρεάζεται από την αντίληψη του για την κατάσταση. Η αντίληψη του ατόμου αναφέρεται στην διαδικασία με την οποία συλλέγει ο καθένας πληροφορίες με τον δικό του τρόπο. Η μάθηση περιγράφει τις αλλαγές στην συμπεριφορά ενός ατόμου που προκύπτουν από την εμπειρία. Η μάθηση προκύπτει από την αλληλεπίδραση κινήτρων, ερεθισμάτων, αντανακλαστικών και την ενίσχυση όλων αυτών. Αντίστοιχα, από την μάθηση προκύπτουν και τα πιστεύω, οι πεποιθήσεις των ατόμων οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών.

¹⁰³ Howard-Sheth model is one of models that represent consumer behaviour on the market. It attempts to explain the rationality of choice of the product by the consumer under conditions of incomplete information and reduced processing capability. It analyses the external symptoms of behaviour, reactions and thought processes that cannot be subject to direct observation.

¹⁰⁴ *Consumer Behavior* by James F. Engel, Roger D. Blackwell, David T. Kollat; *Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy*

¹⁰⁵ *Assael Marketing: Principles & Strategy* (The Dryden Press series in marketing)

Το κλειδί για την κατανόηση και τη χρησιμοποίηση της τουριστικής υποκίνησης για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του τουριστικού προϊόντος είναι να αντιμετωπιστεί το ταξίδι ως μέσο ικανοποίησης αναγκών και επιθυμιών. Οι τουρίστες δεν αγοράζουν πακέτα διακοπών απλώς για να ξεκουραστούν και να διασκεδάσουν ή για να διευρύνουν τις γνώσεις τους για άλλες χώρες. Αγοράζουν διακοπές επειδή πιστεύουν και ελπίζουν ότι αυτές οι διακοπές θα ικανοποιήσουν ένα μέρος ή το σύνολο των αναγκών και των επιθυμιών τους. Η ικανότητα ενός τουριστικού φορέα ή επιχείρησης να προσεγγίσουν και να σχεδιάσουν το προϊόν τους με μια τέτοια θεώρηση είναι το στοιχείο που τους διαφοροποιεί από τον απλό πωλητή εισιτηρίων ή δωματίων και θα τους καθιερώσει ως γνώστες της φιλοσοφίας του Μάρκετινγκ που θα έχουν δυνατότητες να εξελιχθούν και να αποκομίσουν κέρδη σε μακροχρόνια προοπτική.

5.3.3 Σχέσεις μεταξύ αναγκών, επιθυμιών και κινήτρων

Σύμφωνα με τους Mill και Morrison¹⁰⁶ (1985) η διαδικασία των σχέσεων μεταξύ των αναγκών, των επιθυμιών και των κινήτρων ξεκινά με μια μελέτη των αναγκών του δυνητικού τουρίστα. Ένας τουρίστας πραγματοποιεί ένα ταξίδι, αγοράζει μια κρουαζιέρα κ.λπ., επειδή πιστεύει ότι ικανοποιεί μια ανάγκη, την οποία συνειδητοποιεί μόνο εν μέρει.

Το σημείο το οποίο διαφοροποιεί μια ανάγκη από μια επιθυμία είναι η ενημέρωση, η οποία αποτελεί καθήκον των υπευθύνων του Μάρκετινγκ. Αποτελεί καθήκον του Μάρκετινγκ να υποκινήσει τον τουρίστα, μετατρέποντας τις ανάγκες του σε επιθυμίες. Για να υποκινηθεί ο δυνητικός τουρίστας να ικανοποιήσει μια ανάγκη, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός.

Επομένως, οι υπεύθυνοι Μάρκετινγκ πρέπει να έχουν ετοιμάσει και παρουσιάσει στον δυνητικό τουρίστα την κατάλληλη χρονική στιγμή ένα προϊόν, ένα τουριστικό πακέτο, η αγορά του οποίου από τον υποψήφιο τουρίστα θα εκλαμβάνεται ως μέσο ικανοποίησης της ανάγκης την οποία, μετά τη διαδικασία πληροφόρησης, έχει πλέον συνειδητοποιήσει.

Καθήκον των υπευθύνων του Μάρκετινγκ είναι να προτείνουν στόχους, οι οποίοι στη συγκεκριμένη περίπτωση θα είναι τουριστικά προϊόντα (δηλαδή διάφορα τουριστικά πακέτα, κρουαζιέρες κ.λπ.), τα οποία θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς – στόχου με τον σχεδιασμό και την πληροφόρηση που προηγούνται της αγοράς. Στη συνέχεια όλες οι προσεγγίσεις και οι μελέτες που έχουν γίνει αναφορικά με τα θέματα της συμπεριφοράς του καταναλωτή επιχειρούν να απεικονίσουν τη νοητική διαδικασία μέσω της οποίας οι καταναλωτές προχωρούν στη λήψη της αγοραστικής

¹⁰⁶ Mill & Morrison's system in a destination development model. Communication of different types of information and marketing efforts are also included.

απόφασης. Επιπλέον όλες οι προσεγγίσεις προσπαθούν στο αμέσως επόμενο στάδιο να συσχετίσουν θέματα στρατηγικής και μείγματος Μάρκετινγκ με τη συμπεριφορά του καταναλωτή – τουρίστα.

5.4 Μείγμα Τουριστικού Μάρκετινγκ και εικόνα τουριστικού προορισμού

Το μείγμα του Τουριστικού Μάρκετινγκ όπως είναι ήδη γνωστό αποτελείται από τα στοιχεία: προϊόν, τιμή, διανομή, προώθηση και ανθρώπινο δυναμικό. Το μείγμα με τις μεταβλητές του αποτελεί τη βάση των Εθνικών Περιφερειακών και Επιχειρηματικών σχεδίων Τουριστικού Μάρκετινγκ και είναι κατά συνέπεια το μέσο υλοποίησης της επιστημονικής θεωρίας του Μάρκετινγκ. Ο Doswell¹⁰⁷ (2002) υποστηρίζει ότι στο μείγμα πρέπει λόγω της σημαντικότητας της να συμπεριλαμβάνεται και η εικόνα και την θεωρεί ως ένα ακόμη στοιχείο του μείγματος. Συγκεκριμένα αναφέρει «η εικόνα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον τουρισμό γι' αυτό πρέπει να καταγραφεί ξεχωριστά». «Το μείγμα περιλαμβάνει και την εικόνα, που όμως κατατάσσεται ξεχωριστά από το προϊόν και την προώθηση, αν και επηρεάζεται από αυτά. Πρόκειται ουσιαστικά για τον τρόπο που οι άνθρωποι βλέπουν το προϊόν, δηλαδή τι δηλώνει και τι σημαίνει γι' αυτούς». Μάλιστα ο Doswell (2002) όχι μόνο συμπεριλαμβάνει την εικόνα ως ακόμη μία μεταβλητή του μείγματος, αλλά εισάγει και το συστατικό της αλληλεπίδρασης της και με τα άλλα στοιχεία του μείγματος. Με αφορμή αυτή την διατύπωση και τις αναφορές της διεθνούς επιστημονικής βιβλιογραφίας θα παρατεθεί παρακάτω ο συσχετισμός της εικόνας με όλα τα στοιχεία του μείγματος.

5.5 Η Αναγκαιότητα του Τουριστικού Μάρκετινγκ

Η αλματώδης ανάπτυξη και σημασία του τριτογενούς τομέα στην παγκόσμια οικονομία, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητες στην παραγωγή και ζήτηση των υπηρεσιών, οδήγησαν στην καθολική εφαρμογή της επιστήμης του Μάρκετινγκ σε όλους τους παραγωγικούς τομείς.

Η μαζικοποίηση του τουριστικού φαινομένου, η συνεχόμενη διεύρυνση των τουριστικών ζωνών και οι συνεχόμενες αλλαγές στην καταναλωτική συμπεριφορά καθιστούν την εφαρμογή των λειτουργιών του Μάρκετινγκ επιτακτική στο σχεδιασμό και στη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων, των ιδιωτικών ή δημόσιων φορέων αλλά και των προορισμών για τη βιώσιμη ανάπτυξη τους.

¹⁰⁷ Ο Roger Doswell, ερευνητής στο Πανεπιστήμιο του Surrey, είναι ειδικός σε θέματα τουρισμού και έχει γράψει βιβλία (μερικά σε συνεργασία με άλλους), που απευθύνονται τόσο σε επαγγελματίες όσο και σε σπουδαστές. Στη διάρκεια της μακρόχρονης καριέρας του έχει διατελέσει σύμβουλος πολυεθνικών εταιριών σε θέματα τουριστικής ανάπτυξης.

Το Τουριστικό Μάρκετινγκ θα πρέπει να λειτουργεί ως μηχανισμός που εξυπηρετεί τους στόχους της περιφερειακής ανάπτυξης και να οργανώνει ορθολογικά την τουριστική προσφορά, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στρατηγικών στόχων του προορισμού (Buhalis¹⁰⁸ 2000).

Το πρωτοποριακό Μάρκετινγκ καθοδηγούμενο από την έρευνα και τις νέες τεχνολογίες, θα είναι ο μόνος τρόπος για να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά οι προορισμοί στο μέλλον και προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μερών (Buhalis, 2000).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Σχέδιο Μάρκετινγκ

Είναι σαφές ότι οι έρευνες και βάσεις δεδομένων στο διαδίκτυο είναι οι πιο επιτυχείς τρόποι για την προώθηση των ιατρικών υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού υγείας. Ως εκ τούτου, συνιστάται το 65% του προϋπολογισμού που προορίζεται για την προώθηση να επενδύεται σε ηλεκτρονικά μέσα εμπορίας (ιστοσελίδες νοσοκομείων, πλατφόρμες ιστοσελίδων, φόρουμ) και το 35% σε διαφημίσεις σε περιοδικά, φυλλάδια, τηλεόραση και ραδιόφωνο. Αυτές οι μέθοδοι διαφήμισης, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες ενέργειες μάρκετινγκ και την κοινωνική δράση πρέπει να διασφαλίζει το καλύτερο αποτέλεσμα σε σχέση με την ενίσχυση και την προστασία της εικόνας της Ελλάδας ως βιώσιμο ιατρικό προορισμό. Είναι σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι όλες οι δραστηριότητες θα πρέπει να στοχεύουν στον προσδιορισμό της πραγματικής αξίας των υπηρεσιών υγείας που παρέχονται, καθώς την προώθηση των πακέτων που προσφέρονται Αναμφισβήτητα, η ιστοσελίδα είναι ένα από τα κύρια μέσα προώθησης του κάθε οργανισμού που θέλει να προβληθεί διεθνώς αλλά και εγχώρια. Είναι σημαντικό οι ιστοσελίδες αυτές, π.χ. ιστοσελίδα κάποιου νοσοκομείου, πλατφόρμες τουρισμού υγείας, ή η ιστοσελίδα κεντρικής προώθησης των υπηρεσιών υγείας της Ελλάδας, να ανανεώνονται με έγκυρες πληροφορίες και να παρέχουν τη δυνατότητα συλλογής επιπλέον λεπτομερών πληροφοριών από τον χρήστη, αν το ζητήσει. Πρέπει επίσης να είναι ασφαλισμένες από κακόβουλες εξωτερικές παρεμβάσεις και αυτό να είναι εύκολα ορατό από τον χρήστη, ώστε να νιώθει και ο ίδιος ασφαλής. Λόγω της ανθρωποκεντρικής μορφής του τουρισμού υγείας ο τομέας των δημοσίων σχέσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός και οποιοσδήποτε στοχευμένες ενέργειες σε συνδυασμό με άλλα

¹⁰⁸ Professor Dimitrios Buhalis is Head of [Department Tourism and Hospitality](#), Director of the [eTourism Lab](#) and Deputy Director of the [International Centre for Tourism and Hospitality Research](#), at [Bournemouth University](#) in England.

μέτρα (marketing mix) αδιαμφισβήτητα συμβάλλουν στη δημιουργία θετικής εικόνας του τουρισμού υγείας της Ελλάδας και ασκούν επίδραση στο τουριστικό ρεύμα και γενικότερα στους επαγγελματίες του τομέα αλλά και σε όσους θα επιλέξουν την Ελλάδα για θεραπεία. Μέσω του σχεδίου προώθησης είναι σημαντικό για την Ελλάδα να υπογραμμίσει τα πλεονεκτήματα της σαν προορισμός τουρισμού υγείας. Για παράδειγμα, η προώθηση θεραπείας IVF¹⁰⁹, θα προσελκύσει συγκεκριμένες ομάδες ταξιδιωτών υγείας από την Ιταλία, αφού η νομοθεσία δυσχεραίνει την προσφορά της θεραπείας αυτής. Θα πρέπει επίσης να διαφημιστούν ειδικά πακέτα σε σεμινάρια και συνεδριάσεις τουρισμού υγείας. Για παράδειγμα ένα πακέτο θα μπορούσε να ήταν για προληπτική ιατρική συνεργασία με medical spa, όπου παρέχεται διαμονή σε SPA resorts, ιατρική παρακολούθηση, μεσογειακή διατροφή, εξετάσεις, ενημέρωση θεράποντος ιατρού, συμβουλευτική υποστήριξη και μετά τη θεραπεία. Τελειώνοντας με το πιο σημαντικό, θα πρέπει να γίνει προσπάθεια ώστε να προβληθεί και να διαφημιστεί συλλογικά από όλους τους φορείς και ότι οι προσπάθειες αυτές συμπληρώνουν η μία την άλλη και ότι έχουν συνοχή, ενώ δίνουν στην Ελλάδα μία ταυτότητα κάτω από ένα λογότυπο και slogan που θα γίνει διεθνώς γνωστό.

6.2 Σχέδιο Δράσης

Η στρατηγική θα πρέπει να βασίζεται σε δύο βασικές αρχές: Άμεσες ενέργειες προώθησης του τουρισμού υγείας και αναβάθμισης της υπάρχουσας υποδομής, εκπαίδευσης των εμπλεκόμενων φορέων και εφαρμογής μεθόδων ενημέρωσης και ανταπόκρισης στις ανάγκες του τομέα. Όλες οι προτεινόμενες δράσεις είναι ρεαλιστικές και εφικτές, δοκιμασμένες και οικονομικά αποδοτικές καθότι αποτελούν συνηθισμένες πρακτικές στον τομέα της προβολής και δημοσιότητας του τουρισμού ειδικών ενδιαφερόντων.

6.2.1 Προβολή (μάρκετινγκ) τουρισμού υγείας

Εργαλεία προβολής (έντυπα, ηλεκτρονικά, δημόσιες σχέσεις) βέλτιστων πρακτικών του εξωτερικού και ανταγωνιστικών προορισμών

Είναι ξεκάθαρο πλέον ότι η ηλεκτρονική προβολή αποτελεί την πιο σημαντική μέθοδο προώθησης των ιατρικών υπηρεσιών στον τομέα του τουρισμού υγείας και ως εκ τούτου παρατίθενται πιο κάτω συγκεκριμένα εργαλεία προβολής:

¹⁰⁹ *In vitro fertilisation* (or *fertilization*; **IVF**) is a process by which [an egg](#) is [fertilised](#) by [sperm](#) outside the body.

➤ Ιστοσελίδες νοσοκομείων

Η ιστοσελίδα του κάθε νοσοκομείου είναι από τις κύριες πηγές πληροφόρησης για τον εκάστοτε ενδιαφερόμενο είτε είναι ασθενής, medical coordinator, ερευνητής ή δημοσιογράφος. Αναμφισβήτητα, η ιστοσελίδα είναι ένα από τα κύρια μέσα προώθησης του κάθε οργανισμού που θέλει να προβληθεί διεθνώς αλλά και εγχώρια. Μπορεί να είναι δυναμική προσφέροντας έτσι την δυνατότητα ανανέωσης ειδήσεων και άλλων πληροφοριών που προσφέρονται από τον παροχέα υγείας. Είναι σημαντικό να υπάρχει διαχείριση και ανανέωση των πληροφοριών που προβάλλονται σε τακτή βάση και άμεση ανταπόκριση σε ενδιαφερόμενους που ζητούν επιπλέον πληροφορίες και διευκρινήσεις.

Οι ιστοσελίδες των νοσοκομείων να εμπλουτιστούν με τα εξής στοιχεία:

- Ιατρικές υπηρεσίες που παρέχονται,
- Βιογραφικά ιατρών του νοσοκομείου, εμπειρία,
- Επαγγελματικό φωτογραφικό υλικό από το νοσοκομείο που φαίνονται οι εγκαταστάσεις,
- Επαγγελματικά οπτικό-ακουστικά φιλμάκια για το νοσοκομείο,
- Γενική πληροφόρηση για ασθένειες και θεραπείες,
- Εύκολος τρόπος αποστολής μηνύματος για εξασφάλιση προσφοράς,
- Χάρτη με την τοποθεσία του νοσηλευτηρίου,
- Καιρικές συνθήκες ανά εποχή του χρόνου,
- Κατάλογο με τα πιθανά καταλύματα φιλοξενίας
- Κατάλογο με τα μέσα μαζικής μεταφοράς με τηλέφωνα και διευθύνσεις
- Κατάλογο με εταιρείες ενοικιάσεις αυτοκινήτων
- Κατάλογο με τις υπηρεσίες που περιβάλλουν το νοσηλευτήριο όπως τράπεζες, σουπερ μάρκετ, κομμωτήρια/κουρεία, καταστήματα κ.α.
- Κατάλογο με τις πρεσβείες τις κάθε χώρας που βρίσκετε στην Ελλάδα
- Αναφορά στις ενέργειες/πρακτικές του νοσηλευτηρίου για την ευαισθησία που δείχνει στις διάφορες κουλτούρες ασθενών,
- Να διασφαλίζει την ασφάλεια του ασθενή και μετά την θεραπεία π.χ. αναφορά για διασφάλιση σύναψης επαγγελματικών σχέσεων με ιατρούς ή νοσηλευτήρια της χώρας προέλευσης τους,
- Να είναι φιλικές για χρήστες μεγάλης ηλικίας (επιλογή για μεγέθυνση γραμματοσειράς),
- Μετάφραση στις γλώσσες που υπολογίζουν να έχουν την μεγαλύτερη αναγνωσιμότητα,
- Εμπειρίες ασθενών – Testimonials.

- Ιστοσελίδα κεντρικής προώθησης,
- Εξειδικευμένες διαδικτυακές πλατφόρμες,
- Διαδικτυακά φόρουμ ασθενών,
- Παρουσία σε διαδικτυακά κοινωνικά δίκτυα (social forums networks),
- Εξειδικευμένα περιοδικά,
- Τοποθέτηση έντυπου διαφημιστικού υλικού στα ξενοδοχεία,
- Έντυπο υλικό στα αεροπλάνα,
- Δημόσιες Σχέσεις,

A) Διεθνείς Οργανισμούς (Διεθνείς Σχέσεις)

B) Διμερείς Σχέσεις

Γ) Δημόσιες Σχέσεις που στοχεύουν τα ΜΜΕ

Δ) Lobbying και καθιέρωση του θεσμού των Πρεσβευτών Τουρισμού Υγείας.

6.2.2 Προβολή (συμπεριλαμβανομένου - marketing)

Αξιολόγηση υφιστάμενων μέσων προβολής, εντύπων, οπτικοακουστικών, ηλεκτρονικών μέσων προβολής και εισηγήσεις για βελτίωση με στόχο την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας

Ο τομέας της προβολής του προϊόντος τουρισμού Υγείας αποτελεί σημαντική παράμετρο της όλης στρατηγικής, η ορθή εφαρμογή του οποίου θα κρίνει και το βαθμό επιτυχίας των ενεργειών που θα ακολουθηθούν. Οι σύγχρονες τάσεις της αγοράς, αλλά και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος που επιτελείται σε συνδυασμό με την αξιόλογη άνοδο του μορφωτικού επιπέδου των πολιτών θέτουν επιτακτικά την ανάγκη για εξεύρεση σύγχρονων και αποτελεσματικών μέσων προβολής της χώρας μας στο εξωτερικό.

Η παγκόσμια επικράτηση της διαδικτυακής διαφήμισης και της επιλογής ηλεκτρονικών μέσων προβολής, οδηγεί την εστίαση της στρατηγικής προβολής του τουρισμού υγείας στα μέσα εκείνα που θα κάνουν την προβολή πιο αποτελεσματική και ελκυστική. Αξιολογώντας τα υφιστάμενα μέσα προβολής αξίζει να σημειωθεί πως η εκστρατεία προβολής της Ελλάδας στο εξωτερικό βασίστηκε

μέχρι στιγμής στην έκδοση έντυπου υλικού, δημιουργία οπτικοακουστικού υλικού, καθώς επίσης και στη συμμετοχή σε συνέδρια στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Οι δράσεις προβολής επιχειρήθηκαν από τον ΕΟΤ.

Γενικά, η υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά στον τομέα της προβολής και διαφήμισης κρίνεται ικανοποιητική παρά το ότι περιορίστηκε στην έκδοση έντυπου και οπτικοακουστικού υλικού και συμμετοχές σε συνέδρια. Εντούτοις, είναι αναγκαία η ουσιαστική και αποτελεσματική ενίσχυση και με άλλα μέσα προβολής, όπως οι διαδικτυακοί χώροι, περιοδικά τουρισμού υγείας, μέσα από τα οποία θα αναδεικνύονται τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας.

6.2.3 Επαρκή και στοχευμένη ενημέρωση μέσω έντυπου υλικού

Η έντυπη ενημέρωση και προβολή παρά τον παραδοσιακό της χαρακτήρα συνεχίζει να είναι ένα σημαντικό μέσο ενημέρωσης των ταξιδιωτών υγείας και ένα στοιχείο επικοινωνίας και προβολής τόσο του ιατρικού τουριστικού προϊόντος αλλά και των ιατρικών υπηρεσιών που προσφέρουμε. Ο ΕΟΤ έχει ήδη δημιουργήσει έντυπα τα οποία αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο πληροφόρησης για τις υπηρεσίες που προσφέρει η Ελλάδα στον ιατρικό τομέα και στον τομέα Ευεξίας. Το έντυπο αυτό διανέμεται σε ξενοδοχεία, τουριστικούς πράκτορες, στα γραφεία του ΕΟΤ στο εξωτερικό και στοχεύει στο να παρέχει στους τουρίστες και ταξιδιώτες υγείας μια γενική εικόνα για την Ελλάδα ως ιατρικό προορισμό, μεταφέροντας τόσο τις θεραπείες που προσφέρονται, αλλά και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Επίσης το έντυπο διανέμεται σε επιλεγμένα φαρμακεία της Ελλάδας και σε εκθέσεις όπου συμμετέχει αποστολή της Ελλάδας. Τα έντυπα εκδόθηκαν στα Αγγλικά, Γερμανικά, Αραβικά και Ρωσικά. Αξίζει να σημειωθεί πως τροχοδρομείται η έκδοση του και στα Ιταλικά και Ελληνικά.

Πέραν από τα συγκεκριμένα έντυπα, ο ΕΟΤ πρόέβηκε και στη δημιουργία DVD με οπτικοακουστικό υλικό το οποίο παρουσιάζει τις ιατρικές υπηρεσίες της Ελλάδας προσπαθώντας να προβάλλει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της. Όπως και το έντυπο έτσι και το DVD διανέμεται σε διάφορα συνέδρια για τον τουρισμό υγείας. Όπως γίνεται αντιληπτό, τα υφιστάμενα μέσα προβολής συμβάλλουν ουσιαστικά στην προώθηση και διαφήμιση του προϊόντος της Ελλάδας. Χρειάζεται όμως τα εργαλεία αυτά να περιληφθούν και να αποτελέσουν μέρος μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής προβολής που θα συμπληρώνεται και με σύγχρονα μέσα προώθησης του προϊόντος ούτως ώστε να προβάλλονται αποτελεσματικά μέσα από την εκστρατεία διαφήμισης τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της Ελλάδας. Αδιαμφισβήτητα η αποτελεσματικότητα όλων των μέσων προβολής στο σύνολο τους μέσα από ένα συγκροτημένο σχέδιο προώθησης των υπηρεσιών θα ενισχυθεί.

Βασική προτεραιότητα θα πρέπει να είναι η δημιουργία εικόνας που να συνδέει την Ελλάδα με τον τουρισμό υγείας όπου εύκολα θα συνδέεται η επίσκεψη στη χώρα με τη λήψη κάποιας θεραπείας (π.χ. Ισραήλ). Η εικόνα αυτή θα δημιουργηθεί μέσα από σειρά ενεργειών και εργαλείων πληροφόρησης που θα ετοιμαστούν και θα απευθύνονται σε στοιχειώδεις ομάδες ως εξής:

1. Σχέδιο Μάρκετινγκ

Δημιουργία πλάνου προώθησης της Ελλάδας ως ιατρικός προορισμός (Marketing plan) με συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης και εφαρμογής του σχεδίου μάρκετινγκ, την εξακρίβωση των επικοινωνιακών αναγκών (π.χ. έρευνες αγοράς, κλπ) και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Αναμένεται επίσης να περιλαμβάνει μηχανισμό αναπροσαρμογής του σχεδίου αναλόγως των εξελίξεων.

2. Έντυπα για στοχευμένες ομάδες (Target Groups)

Η δημιουργία συγκεκριμένων εντύπων τα οποία θα αναδεικνύουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ελλάδας σε συγκεκριμένες θεραπείες, θα ενισχύσει τη ενημέρωση και θα αυξήσει τις πιθανότητες επιτυχίας. Τα έντυπα αυτά προωθούνται ηλεκτρονικά στο εξωτερικό αλλά και στο εσωτερικό, αξιοποιώντας τον τουρισμό αναψυχής που προσφέρει η Ελλάδα κάθε χρόνο. Στο εξωτερικό, έντυπο υλικό διανέμεται μέσω των γραφείων του ΕΟΤ αλλά και μέσω συγκεκριμένων διευθύνσεων ασφαλιστικών και άλλων συνδέσμων.

3. Διεξαγωγή Συνεδρίων

Όπως θα παρουσιαστεί και σε επόμενο στάδιο της μελέτης πιο αναλυτικά, η συμμετοχή της Ελλάδας σε συνέδρια τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό αποτελεί ισχυρό εργαλείο προβολής το οποίο πρέπει να αξιοποιηθεί, ούτως ώστε να επωφεληθούμε αφενός από τις εμπειρίες και τις πρακτικές άλλων χωρών στον τομέα του τουρισμού υγείας, και αφετέρου να προβάλλουμε μέσα από τα συνέδρια τις προοπτικές της Ελλάδας ως ιατρικός προορισμός. Τα συνέδρια αυτά θα πρέπει να έχουν θεματολογία τον τομέα Υγείας, τον τουρισμό υγείας και τις πολύπλευρες πτυχές του, ώστε η Ελλάδα να εδραιωθεί σαν μια επιλογή προορισμού. Η πραγματοποίηση Διεθνών Συνεδρίων στην στα πρότυπα του Annual World Health Tourism Congress¹¹⁰, αναδεικνύει την Ελλάδα σαν ενεργό μέλος στο χάρτη του τουρισμού υγείας. Επίσης συνέδρια με ομιλητές κυρίως από το εξωτερικό δίνουν την δυνατότητα εισαγωγής τεχνογνωσίας στον τομέα της υγείας και αναδεικνύουν τις προοπτικές του τομέα. Η θεματολογία των Συνεδρίων μπορεί να αφορά:

¹¹⁰ <http://www.medicaltourismcongress.com>

- i. τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα (με καλεσμένους από την Ευρωπαϊκή Ένωση). Π.χ το Cross Border Healthcare Directive, και τις επιπτώσεις σε χώρες της Μεσογείου σε σύγκριση με τις βόρειες χώρες της Ευρώπης.
- ii. αναγκαία υποδομή που πρέπει να διαθέτουν τα νοσηλευτήρια για προσέλκυση ταξιδιωτών υγείας.
- iii. εξειδικευμένα θέματα υγείας π.χ. κλιματοθεραπείες, IVF (*In vitro fertilisation*) όπου έμμεσα θα προωθείται και η Ελλάδα σαν πιθανός χώρος παροχής των συγκεκριμένων υπηρεσιών υγείας.

Τα συνέδρια αυτά θα δώσουν την δυνατότητα να προβληθεί η Ελλάδα και τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται μέσα από επιστημονικά άρθρα παγκόσμιου ενδιαφέροντος τα οποία θα εκδίδονται μετά τα συνέδρια και θα περιλαμβάνονται μέσα σε εξειδικευμένα έντυπα και περιοδικά τα οποία κυκλοφορούν, όπως το μηνιαίο περιοδικό *medical Tourism Journal* κλπ. Επιπλέον η συμμετοχή σε εκθέσεις κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική αφού όπως αναλύεται και στη συνέχεια, οι εκθέσεις και τα σεμινάρια τουρισμού υγείας παίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στον τομέα της προβολής.

4. Δημιουργία Διαφημιστικών banners

Πέρα από τα παραπάνω μέσα προβολής και διαφήμισης του προϊόντος τουρισμού υγείας, ο πιο σημαντικός τομέας διαφήμισης είναι τα ηλεκτρονικά μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης. Σημαντική κρίνεται και η δημιουργία διαφημιστικών banners σε ιστοσελίδες, αφίσες σε ξενοδοχεία, δημόσιους χώρους, και επιλεγμένα περιοδικά. Τα banners μπορούν να εξειδικευτούν ανάλογα με την αγορά στόχο. Διαφημιστικό Banner για περίθαλψη και μακρόχρονη διαμονή ηλικιωμένων σε ανάλογες ιστοσελίδες και περιοδικά στη Σουηδία για παράδειγμα, και Banner σε ανάλογες ιστοσελίδες για οδοντιατρικές υπηρεσίες στην Αγγλία.

5. Video Clips

Σημαντικό στοιχείο που συμβάλλει στην ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της Ελλάδας είναι τα video clips των τριών λεπτών περίπου τα οποία εύκολα αποστέλλονται με e-mail ή και με CD και περιλαμβάνουν:

- Προφίλ της Ελλάδας ως ιατρικός προορισμός

- Προφίλ κλινικών
- Υπηρεσίες που προσφέρονται-πλεονεκτήματα
- Εμπειρίες – απόψεις ασθενών

Η επιτυχία των προτεινόμενων μέσων προβολής στηρίζεται σε δύο σημαντικούς άξονες:

1. στην εγκυρότητα των πληροφοριών και
2. στη συχνή και άμεση ενημέρωση των δεδομένων που προβάλλονται.



10 Digital Marketing Strategies to Attract More Patients

*Patrick Goodness, CEO: The Goodness Company:
Global Healthcare Marketing*



**the
GOODNESS
COMPANY**

www.GoodnessHealthcareMarketing.com

SWOT ANALYSIS

ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- Αυξημένη ζήτηση σε επεμβατική ιατρική.
- Κλίμα – Γεωγραφική Θέση
- Γήρανση του πληθυσμού στην Ευρώπη.
- Αύξηση του αριθμού συνταξιούχων διεθνώς.
- Συνεργασίες με tour operators που ενεργοποιήθηκαν στον τουρισμό υγείας.
- Ποσοστά ανασφάλιστων
- Προσέλκυση τουρισμού ποιότητας, κερδοφορία.
- Μεγάλοι χρόνοι αναμονής σε νοσοκομεία του εξωτερικού Διαφοροποίηση τουριστικού προϊόντος
- Θρησκευτικοί περιορισμοί
- Αύξηση πλαστικών επεμβάσεων
- Ζήτηση για υγιεινή διατροφή
- Φροντίδα ατόμων τρίτης ηλικίας.
- Τάση για βελτίωση εξωτερικής εμφάνισης

ΑΠΕΙΛΕΣ

- Έντονος ανταγωνισμός
- Συναλλαγματικές διακυμάνσεις του Ευρώ έναντι της Στερλίνας και του Δολαρίου
- Ψηλότερες τιμές σε σχέση με την Ασία και ανατολική Ευρώπη
- Οι tour operators και facilitators δεν έχουν ασχοληθεί με την Ελλάδα
- Άγνωστο το επίπεδο της ιατρικής της Ελλάδας σε πολλές χώρες στο εξωτερικό

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

- Έλλειψη διαπίστευσης νοσηλευτηρίων και medical spa
- Απουσία ολοκληρωμένου σχεδίου μάρκετινγκ
- Έλλειψη παραιατρικού προσωπικού
- Νοοτροπία ιατρών
- Περιορισμένη παρουσία του προορισμού στην διεθνή ανταγωνιστική αγορά τουρισμού υγείας
- Έλλειψη συντονισμού ιδιωτικού και δημόσιου τομέα
- Απουσία brand
- Μικρός αριθμός κέντρων αποκατάστασης
- Απουσία στρατηγικού σχεδίου δράσης
- Γραφειοκρατία
- Απουσία νομοθετικού πλαισίου
- Χρονοβόρες διαδικασίες για αποδοχή ασθενούς

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Χαμηλές τιμές
- Υψηλό επίπεδο κατάρτισης επιστημονικού προσωπικού
- Υψηλό επίπεδο ιατρικών υπηρεσιών ιδιωτικού τομέα
- Εκπαίδευση ιατρών στο εξωτερικό
- Τουριστικός προορισμός – υποδομή
- Καθόλου χρονοβόρες διαδικασίες για αποδοχή ασθενούς
- Ύπαρξη φορέα προβολής
- Ξενοδοχειακή υποδομή
- Θετικές πρωτοβουλίες και νοοτροπία ΕΟΤ
- Αεροπορικά Ναύλα
- Μέσα από τον τουρισμό υγείας αναβαθμίζονται και οι ιατρικές
- Υπηρεσίες του τοπικού πληθυσμού.
- Σύναψη συνεργασίας με κλινικές εξωτερικού
- Πιθανή παροχή κινήτρων για εγκαταστάσεις τουρισμού υγείας.
- Κίνητρα για απόσυρση κλινών και αλλαγή χρήσης π.χ. rehab centres, vital hotels.
- Εποχικότητα – δυνατότητα
- Κλίμα – Γεωγραφική Θέση

Θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι αρμόδιοι φορείς να εστιάσουν στα πεδία:

Θεσμικά: Να επιλυθούν με σαφήνεια:

- Προεγκρίσεις από τους φορείς ασφάλισης στη χώρα προέλευσης
- Πληρωμή στη χώρα θεραπείας και διαδικασίες αποζημίωσης των ασθενών
- Πληροφόρηση για τις δυνατότητες του ασθενή να επιδιώξει διασυνοριακή φροντίδα
- Διακίνηση Ιατρικής Πληροφορίας
- Διασφάλιση συνέχειας στη φροντίδα πριν και μετά την θεραπεία
- Αναγνώριση συνταγών στην ΕΕ
- Ποιότητα Υπηρεσιών και Ασφάλεια Ασθενών
- Οι διαδικασίες πρέπει να είναι απλές και κατά το δυνατό αυτοματοποιημένες.

Συστήματα ποιότητας:

- Οι πάροχοι υγείας και οι τουριστικών υπηρεσιών να εγκαθιδρύσουν τα σχετικά συστήματα και διαδικασίες και να επιδιώξουν την πιστοποίηση από τους μεγάλους διεθνείς οργανισμούς πιστοποίησης.

Πακέτα:

- Οι πάροχοι υγείας και τουρισμού θα πρέπει να διαμορφώσουν συνεργασίες και all-inclusive πακέτα για ασθενείς και συνοδούς, σε συνεργασία με διεθνείς Medical Tourism Facilitators
- Εξειδίκευση σε συγκεκριμένα είδη θεραπείας
- Τοπικά πιλοτικά προγράμματα.

6.3 Προκαταλήψεις και Παρανοήσεις του Μάρκετινγκ στον Ιατρικό Κόσμο

Αρκετοί διευθυντές κλινικών και νοσοκομείων δεν έχουν αντικειμενική γνώση του Μάρκετινγκ. Υπάρχουν λανθασμένες ιδέες για το Μάρκετινγκ και δημιουργούνται παρανοήσεις όπως οι ακόλουθες:

1. Το Μάρκετινγκ πουλά μόνο και διαφημίζει.
2. Το Μάρκετινγκ είναι πολυτέλεια και ακριβή δραστηριότητα.
3. Το Μάρκετινγκ δεν ταιριάζει στον ιατρικό τομέα.
4. Το Μάρκετινγκ είναι αντιεπιστημονικό στην ιατρική.

Αυτή η γνώμη ότι ο ιατρικός κόσμος και οι θεραπευτικές αγορές είναι τελείως διαφορετικές από άλλες αγορές προϊόντων/υπηρεσιών και ότι οι συμβατικές προσεγγίσεις του Μάρκετινγκ είναι γι' αυτό το λόγο ασυμβίβαστες με τους οργανισμούς προσφοράς ιατρικών και θεραπευτικών υπηρεσιών, είναι διάχυτη και έντονη. Η αντίσταση από το ιατρικό επάγγελμα είναι ιδιαίτερα ισχυρή σ' αυτό το θέμα.

6.4 Ιδιομορφίες του Μάρκετινγκ στον Ιατρικό Κόσμο

Οι κλινικές και τα νοσοκομεία ασχολούνται με πολλές ομάδες ανθρώπων, εταιρείες, οργανισμούς κλπ. Ποιοι είναι οι άρρωστοι; Ποιοί γιατροί τους φέρνουν; Από πόσο μακριά; Η δουλειά της διοίκησης γίνεται δύσκολη στο να συνεργαστεί ικανοποιητικά με όλους και να εξασφαλίσει πετυχημένη λειτουργία. Κάθε μια από αυτές τις ομάδες έχει διαφορετικές απαιτήσεις και ενδιαφέροντα που η διοίκηση θα πρέπει να καταλάβει, να διευκολύνει, και να συμβιβάσει.

Οι κλινικές συχνά επιδιώκουν πολλαπλούς στόχους, κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς στην διαδικασία παροχής ιατρικών υπηρεσιών. Η προσφορά έγκειται κυρίως σε υπηρεσίες και όχι υλικά αγαθά. Το μείγμα των προσφερομένων υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από το άυλο (μόνο το αποτέλεσμα φαίνεται), το αχώριστο (συμβόλαιο πελάτη - θεράποντος), την ποικιλία (πρόβλημα αξιολόγησης ποιότητας) και την επικινδυνότητα φθαρτότητας (χάνεται κάθε άδεια θέση κρεβατιού αν δεν χρησιμοποιηθεί).

Οι κλινικές μπορούμε να πούμε ότι έχουν «διπλή διοίκηση». Οι υπηρεσίες (δηλαδή η θεραπεία) σχεδιάζονται και προσφέρονται από γιατρούς που είναι διευθυντές κλινικών και μέλη συνεργάτες. Η

ομαλή, καθημερινή λειτουργία διακινήσεως ασθενών, διακανονισμού λογαριασμών, συντήρησης των κτιρίων, του εξοπλισμού, της χρηματοδότησης και της πρόσληψης προσωπικού, γίνεται από διοικητικά στελέχη. Αυτή η διοίκηση σε δύο επίπεδα οδηγεί σε ένα συνθετικό οργανωτικό περιβάλλον με πολλαπλές αλληλοεξαρτήσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Τα νοσοκομεία και οι κλινικές περισσότερο από κάθε άλλο οργανισμό βρίσκονται κάτω από στενή εξονυχιστική εξέταση του κόσμου, της κυβέρνησης, καθώς και από γενικούς κανονισμούς. Έχουν περιορισμένη ευελιξία για καινοτομίες και υιοθέτηση νέων ιδεών σε αντιστοιχία με τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Έτσι, η υιοθέτηση του Μάρκετινγκ γίνεται δύσκολη.

6.5 Τι έχει να προσφέρει το Μάρκετινγκ στην Φροντίδα Υγείας

Το Μάρκετινγκ είναι μια γέφυρα που ενώνει τον οργανισμό με το εξωτερικό περιβάλλον του που είναι οι πελάτες του και άλλες ομάδες ανθρώπων και οργανισμών και που βοηθάει την διοίκηση να συντονίσει τις προσπάθειες της στην αγορά με αντιπαράθεση με τους ανταγωνιστές. Το ιατρικό Μάρκετινγκ πρέπει να κατανοεί πως το κοινό αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του να επιλέγει τις κατάλληλες υπηρεσίες, που θα πρέπει να προσφερθούν και τέλος να τις προσφέρει αποτελεσματικά.

Το Μάρκετινγκ είναι ανάλυση, σχεδιασμός, εκτέλεση και έλεγχος των προσεκτικά διαρθρωμένων προγραμμάτων που δημιουργήθηκαν με σκοπό την συνεργασία με την αγορά για την επίτευξη των μακροχρονίων στόχων και σκοπών. Το Μάρκετινγκ των νοσοκομείων και κλινικών πρέπει να βασίζεται στο σωστό σχεδιασμό των προσφερομένων υπηρεσιών ώστε να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες της αγοράς στόχου και στην χρησιμοποίηση αποτελεσματικής επικοινωνίας ώστε να πληροφορήσει, να υποκινήσει και να προσφέρει υπηρεσίες στις αγορές - στόχους.

Η πιο σπουδαία ίσως συνεισφορά του Μάρκετινγκ σ' έναν οργανισμό είναι το να περάσει τη φιλοσοφία της διοίκησης και του Μάρκετινγκ σ' ολόκληρο τον ιατρικό κόσμο. Διοίκηση προσανατολισμένη στο Μάρκετινγκ σημαίνει, πρώτα εύρεση των αναγκών της αγοράς - στόχου και κατόπιν συνδυασμό παροχής των τεσσάρων εργαλείων του μείγματος Μάρκετινγκ - σχεδίαση - προϊόντων, υπηρεσιών, επικοινωνία με τους ασθενείς, κατανοητή τιμολόγηση και παράδοση θεραπείας με βιώσιμα προϊόντα και υπηρεσίες.

Μία καλή οργάνωση Μάρκετινγκ θα πρέπει:

1. Να ερευνά ποιες υπηρεσίες ζητούνται, σε ποια ποιότητα και ποιος θα τις αγοράσει.

2. Να παρέχει στη διοίκηση τα μέσα να παράγει καινοτομίες στρατηγικές και σχέδια για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων.
3. Να παρέχει τα μέσα για συγκέντρωση όλων των δραστηριοτήτων των γύρω από τις ανάγκες των πελατών και για ολοκλήρωση διαδικασιών λήψης αποφάσεων.
4. Να διευκολύνει την επιλογή και το χειρισμό των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ μ' έναν οικονομικά αποτελεσματικό τρόπο.

Από εδώ και πέρα το Μάρκετινγκ τεκμηριώνεται μέσα σε προσεκτικά διαρθρωμένα προγράμματα, που σχεδιάστηκαν για να βοηθήσουν τον οργανισμό στην αποτελεσματική προσφορά υπηρεσιών στην αγορά - στόχο του.

Συμπέρασμα

Ο ιατρικός τουρισμός είναι ένας κλάδος ραγδαία αναπτυσσόμενος παγκοσμίως, που μάλιστα έχει ήδη επιφέρει υψηλά κέρδη σε χώρες οι οποίες αποτελούν καταξιωμένους προορισμούς αυτής της ειδικής μορφής τουρισμού, όπως η Ταϊλάνδη, η Μαλαισία, η Ινδία, η Σιγκαπούρη, η Τουρκία, η Νότια Αφρική, οι χώρες της Λατινικής Αμερικής και άλλες.

Ο τομέας είναι πολλά υποσχόμενος καθώς ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι στον κόσμο έχουν ανάγκη από ιατρικές υπηρεσίες στη διάρκεια των διακοπών τους και ο μέσος όρος ζωής αυξάνεται διαρκώς. Επιπλέον, πρόκειται για μία ιδιαίτερα κερδοφόρα μορφή τουριστικής ανάπτυξης καθώς συνεπάγεται την προσέλκυση υψηλής ποιότητας και εισοδηματικού επιπέδου τουρίστες αλλά και πολλαπλάσια έσοδα, αφού κάθε τουρίστας-ασθενής συνοδεύεται από ένα τουλάχιστον επιπλέον άτομο.

Η Ελλάδα αν και στηρίζει ένα μεγάλο μέρος της εθνικής της οικονομίας στον τουρισμό βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο στον κλάδο του ιατρικού τουρισμού. Τη στιγμή που στο εξωτερικό ο τομέας ανθεί, στη χώρα μας μόνο μεμονωμένες ιδιωτικές προσπάθειες πραγματοποιούνται προς την κατεύθυνση αυτή και συνεπώς τα μεγέθη των ιατρικών τουριστών που διακινούνται είναι εξαιρετικά μικρά.

Τα βασικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η χώρα στον τομέα αυτό μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Έλλειψη σαφούς νομοθετικού πλαισίου και επενδυτικών κινήτρων για τις επιχειρήσεις ιατρικού τουρισμού.
- Έλλειψη ενιαίας εθνικής στρατηγικής στον τομέα αυτό και εξειδικευμένων στατιστικών και συμβουλευτικών μελετών, που να δίνουν τις απαραίτητες πληροφορίες για τη διαμόρφωση στρατηγικών στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να δράσουν στον τομέα.
- Έλλειψη στρατηγικής τοποθέτησης (positioning) του προορισμού Ελλάδα, ως διαφοροποιημένο ή χαμηλού κόστους προορισμό ιατρικού τουρισμού στη διεθνή ανταγωνιστική αγορά.
- Ανυπαρξία κάποιου φορέα (δημόσιου σε συνεργασία με ιδιωτικούς) που να είναι αρμόδιος για τα ζητήματα ιατρικού τουρισμού και συντονίζει τη λειτουργία των Κέντρων Τουρισμού Υγείας στην Ελλάδα και την προβολή τους στο εξωτερικό.

Παρά το ότι υπάρχουν όλα τα παραπάνω προβλήματα η Ελλάδα διαθέτει μία σειρά προϋποθέσεων που μπορούν να τη μετατρέψουν σε έναν δημοφιλή προορισμό ιατρικού τουρισμού. Οι βασικότερες είναι οι εξής:

- ✓ Βρίσκεται σε στρατηγική γεωγραφική θέση στο λίκνο τριών ηπείρων.
- ✓ Διαθέτει ιδανικές κλιματολογικές και περιβαλλοντικές συνθήκες.
- ✓ Αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους παραθεριστικούς τουριστικούς προορισμούς στον κόσμο και θεωρείται ασφαλής.
- ✓ Διαθέτει σύγχρονες και άρτια εξοπλισμένες κλινικές, με ένα εξαιρετικού επιπέδου και φήμης ιατρικό και επιστημονικό προσωπικό.

- ✓ Ειδικά μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004 βελτίωσε τις υποδομές της και αναβάθμισε τις τουριστικές εγκαταστάσεις της, με αποτέλεσμα να διαθέτει μία πληθώρα εναλλακτικών πολυτελέστατων καταλυμάτων, εστιατορίων και άλλων χώρων αναψυχής.
- ✓ Έχει αναπτυχθεί αρκετά στον τομέα του ιαματικού τουρισμού (spa) ο οποίος αποτελεί τμήμα του τουρισμού υγείας και μπορεί να προσφερθεί συμπληρωματικά με τις υπηρεσίες ιατρικού τουρισμού, προσφέροντας ένα ολοκληρωμένο, μοναδικό και διαφοροποιημένο πακέτο στους εισερχόμενους τουρίστες.
- ✓ Το κόστος περιθαλψης στην Ελλάδα είναι πολύ χαμηλότερο από αυτό των υπολοίπων χωρών της Δυτικής Ευρώπης και των Η.Π.Α.

Συνυπολογίζοντας κανείς όλα τα παραπάνω και έχοντας πάντα υπόψη τις αρχές της στρατηγικής των επιχειρήσεων μπορεί να εξάγει κάποια ασφαλή συμπεράσματα. Η Ελλάδα θα πρέπει να άρει τα εμπόδια της ανάπτυξης του ιατρικού τουρισμού θεσπίζοντας αρχικά ξεκάθαρους νόμους πλούσιους σε επενδυτικά κίνητρα.

Επιπλέον, είναι απαραίτητο να αναλάβει δράση το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και να αρχίσει να συγκεντρώνει στοιχεία και να διεξάγει μελέτες που θα διευκολύνουν τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν στον τομέα και επίσης να δημιουργήσει μία κρατικό-ιδιωτική επιτροπή η οποία θα αναλάβει να χτίσει την τοποθέτηση (positioning) της χώρας ως προορισμό ιατρικού τουρισμού και να πραγματοποιήσει όλες τις αναγκαίες ενέργειες marketing για τη διεθνή προβολή της.

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα θα πρέπει να αυξηθούν και οι υπάρχουσες να διευρύνουν τις δραστηριότητές τους με στρατηγικές ανάπτυξης και σύναψη σημαντικών στρατηγικών συμμαχιών.

Τέλος, όσο αναφορά στο ζήτημα της τοποθέτησης της Ελλάδας στη διεθνή ανταγωνιστική αγορά, η Ελλάδα θα πρέπει να αποφασίσει εάν θα αποτελέσει ένα προορισμό διαφοροποιημένο ή έναν ηγέτη κόστους του ιατρικού τουρισμού. Από την παρούσα μελέτη μπορεί να εξαχθεί ότι στη φάση εισαγωγής που βρίσκεται αυτή τη στιγμή η Ελλάδα μπορεί να προσελκύσει τμήματα της αγοράς ακολουθώντας το μοντέλο της ηγεσίας κόστους και κυρίως μπορεί να στοχεύσει σε περιοχές της Δυτικής Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα και για να μπορέσει να χτυπήσει τους ακόμα οικονομικότερους προορισμούς της Ασίας, Αφρικής και της Λατινικής

Αμερικής, η Ελλάδα μπορεί να εκμεταλλευτεί τα εξαιρετικά φυσικά ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα, την καλή φήμη των ιατρικών της υπηρεσιών, να αναπτύξει ακόμα περισσότερο την ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών και σε συνδυασμό με ένα λογικό κόστος παροχής των υπηρεσιών να αποτελέσει έναν δυναμικό στρατηγικό παίκτη στη διεθνή αγορά του ιατρικού τουρισμού αναπτύσσοντας ένα μοναδικό πακέτο ολοκληρωμένων υπηρεσιών και απολαμβάνοντας τα οφέλη μιας στρατηγικής διαφοροποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Ansoff, I. H. (1957), Strategies for diversification, Harvard Business Review, Vol. 35, No. 2, p. 113-124. Ansoff, I. (1989), Corporate Strategy, rev. edn, Penguin, Harmondsworth.
2. Barney, J. B. (1995). Looking Inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive, Vol. 9, Issue 4, pp. 49-61
3. David R. Fred, Strategic Management, Prentice Hall International, 1997 (6th edition), pp. 9-11, 15-18, 21-22, 106-115, 154
4. Doswell Roger, Tourism: How effective management makes the difference, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1996, pp. 15-20
5. Exworthy M., Peckham S., Access, Choice and Travel :Implications for Health Policy. Social Policy and Administration, 2006, pp. 267-287
6. Finkin F. Eugene, “Structuring a successful turnaround”, Journal of Business Strategy, Vol. 13, No 4, July-August 2002, pp.56-58
7. Fitzsimmons A. James & J. Mona, Service Management: operations, strategy and information technology, McGraw-Hill International Editions, 1998 (2nd edition), pp. 27-33, 52-55
8. Glinos I., Baeten R., A literature Review of Cross-Border Patient Mobility in the European Union, Europe For Patients Project, 2006, pp. 6-7
9. Hiam Alexander, “Exposing four myths of Strategic Planning”, The Journal of Business Strategy, September/October 1990
10. H. S. Jonas III, R. E. Fry, & S. Srivastva, “The Office of the CEO: Understanding the Executive Experience,” Academy of Management Executive 4 (1990)
11. Johnston et al., What is known about the effects of medical tourism in destination and departure countries? A scoping review, International Journal for Equity in Health, 2010, p.2
12. Kotler Philip, Marketing Insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know, John Wiley & Sons, Inc., 200, pp. 88-89,
13. Lickorish J. Leonard & Jenkins L. Carson, An introduction to tourism, Reed International & Professional Publishing Ltd, 1997, pp. 12-29
14. LuntbNb., Smith R., Exworthy M., Green S., Horsfall D. ,Mannion R. ,Medical Tourism: Treatments, Market and Health System Implications: A scoping review, OECD Directorate for Employment, Labour and Social Affairs, 2011, p.7

15. McGee J. and Thomas H., “Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy”, *Strategic Management Journal*, 1986, Vol. 7, No 2, pp. 141-160
16. Mintzberg, Henry, 1994, *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning, plans, planners*, Free Press, Toronto, pp. 24–25
17. Porter E. Michael, *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*, The Free Press, 1985, New York
18. Porter E. Michael, *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press, 1980, New York
19. Thompson John & Martin Frank, *Strategic Management: awareness and change*, Thompson Learning, 2005 (5th edition), London, pp. 10, 16-18, 173-174
20. Tzu Sun, *The art of war*, Puppet Press, 1997
21. 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

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Ανδριώτης Κωνσταντίνος, *Ο εναλλακτικός Τουρισμός και τα διαφοροποιητικά χαρακτηριστικά του*, ΤΟΠΟΣ Επιθεώρηση Χωρικής Ανάπτυξης, Σχεδιασμού και Περιβάλλοντος, 2003, Αθήνα
2. Βαρβαρέσος Στέλιος, *Τουρισμός: έννοιες, μεγέθη, δομές (η ελληνική πραγματικότητα)*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα
3. Βαρβαρέσος Στέλιος, *Τουρισμός: Οικονομικές Προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Προπομπός, 2000 (Β' Έκδοση), Αθήνα
4. *Ελληνική Οικονομία και Τουρισμός*», www.itep.gr, Τεύχος 24, Νοέμβριος 2012
5. *Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων*: www.itep.gr, 20 Ιουνίου 2011
6. Γεωργόπουλος Νίκος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
7. Κανελλόπουλος Κων. Χαράλαμπος, *Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη*, Εκδόσεις Μπένου, 2003, Αθήνα
8. Κουμέλης Θωδωρής, «Πετραλιά: Παρουσίαση των στόχων της Κυβέρνησης για την ανάπτυξη του τουρισμού», www.traveldailynews.gr, 24 Μαΐου 2008
9. Παπαδάκης Βασίλης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*, Τόμος Α': Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002 (4^η έκδοση), Αθήνα

10. Σιώμος Ι. Γεώργιος, Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2004 (2^η έκδοση), Αθήνα
11. Σπάθη Κ. Σοφία, Ο ιαματικός τουρισμός και η ανάπτυξη του τουρισμού υγείας στην Ελλάδα, Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, 2000, Αθήνα
12. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, «Αυξημένη η συμβολή του τουρισμού στην οικονομία μετά την αναθεώρηση του ΑΕΠ», www.sete.gr, 16 Οκτωβρίου 2010
13. Φαληρέα Λία, «Προδιαγραφές για κέντρα υγείας και αθλητικό τουρισμό», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 314, Ιανουάριος 2006, σελ. 2831
14. Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης, «Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού 2004-2010», www.gnto.gr, Σεπτέμβριος 2006

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. The Free Encyclopedia Wikipedia, www.wikipedia.org
2. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμός, www.unwto.org
3. Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, www.un.org
4. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος, www.statistics.gr
5. World Tourism Travel Tourism, www.wttc.org
6. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, www.sete.gr
7. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, www.iobe.gr
8. “TGA News”, www.tganews.com
9. «Επιμελητήριο Ρέθυμνου», www.eber.gr
10. «Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο», <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>
11. «Κέντρο Διάδοσης Επιστημών», <http://www.tmth.edu.gr>
12. «Εγκυκλοπαίδεια Britannica», www.britannica.com
13. «Εγκυκλοπαίδεια Wikipedia», <http://el.wikipedia.org>
14. «Εγκυκλοπαίδεια Μείζονος Ελληνισμού», www.egiklopedia.gr
15. «Επενδυτικοί Τομείς Κύπρου: Ιατρικός Τουρισμός και Τουρισμός Ευεξίας», www.investincyprus.gov.cy
16. “Ministry of Tourism and Sports Thailand”, www.mots.go.th
17. “Bumrungrad Hospital”, www.bumrungrad.com

18. “Ministry of Tourism India”, www.incredibleindia.com
19. “Medical Tourism in India”, www.recoverdiscover.com
20. «13 λόγοι για τους οποίους πρέπει να έρθετε στην Ινδία για τον ιατρικό τουρισμό», www.MedsAvailable.com “IndiaHealthVisit” www.Indiahealthvisitm.com
21. «Ιατρικές ευκαιρίες τουρισμού στην Ινδία»,
22. <http://www.sun1001.com/el/medicine>
23. “India Business Blog”, <http://trak.in>
24. “Singapore Tourism Board (STB)”, <http://app.stb.gov.sg>
25. “Singapore Medicine”, www.singaporemedicine.com
26. “Ministry of Tourism Malaysia”, www.motour.gov.my, “Advertising and Publicity Division of Tourism Malaysia”, www.tourismmalaysia.gov.my
27. “Association of Improving Health Tourism in Turkey”, www.saglik.gov.tr
28. “South African Government Department of Environmental Affairs and Tourism”, www.environment.gov.za
29. “Brazilian Ministry of Tourism”, www.braziltour.com
30. “The Costa Rica Travel and Tourism Bureau”, www.costaricabureau.com
31. “Argentina Ministry of Tourism”, www.turismo.gov.ar
32. “Conference Highlights: Medical Tourism Asia 2007, Singapore, February 26-28”, www.medicaltourisminsight.com
33. «Θεραπευτικός Τουρισμός», <http://therapeutictourism.tripod.com>
34. “Medical Tourism Guide”, www.medicaltourismguide.org
35. “World Health Tourism Congress”, www.healthtourismcongress.com
36. “Second World Health Tourism Congress, Limassol, Cyprus, March 2007”, www.visitcyprus.biz “Cyprus to host 2nd World Health Tourism Congress”, www.travelindustrydeals.com
37. “Proud Asia: the international trade exhibition and conference on medical tourism”, www.proudasiaithailand.com
38. “European Congress Health Tourism”, www.congress-echt.com
39. “Health and Medical Tourism”, www.healthmedicaltourism.org
40. “Planet Hospital”, www.planethospital.com
41. “Med Retreat”, www.medretreat.com
42. “Worldwide Medical Care”, www.worldwidemedcare.com
43. “Treatment abroad”, www.treatmentabroad.net
44. “Linda Briggs: Independent Cosmetic Surgery Advisor”, www.lindabriggs.co.uk
45. “Business Wire”, www.businesswire.com

46. “Double Click: the nerve center of digital marketing”, www.doubleclick.com
47. «Λεξικό Κοινής Νεοελληνικής του εκδοτικού οίκου Τριανταφυλλίδη», www.greek-language.gr
48. «Κέντρο Αιμοκάθαρσης Μεσόγειος», www.mesogeios.gr
49. «Εγκαταστάσεις του Κέντρου Αιμοκάθαρσης και Διακοπών ΜΕΣΟΓΕΙΟΣ», www.housecrete.gr
50. “Mediland Health Resort”, www.medilandhealth.com
51. “Maris Hotels”, www.maris.gr
52. “University of Crete Faculty of Medicine”, www.med.uoc.gr
53. «Ελληνική Ακαδημία Γεύσης», www.academyoftaste.gr
54. “Life Clinic”, www.lifeclinic.gr
55. «Ιατρικό Κέντρο», www.iatriko.gr
56. “Hilton Hotel”, www.hilton.com
57. “Park Hotel”, www.athensparkhotel.gr
58. “Hotel Grande Bretagne”, www.grandebretagne.gr
59. “President Hotel”, www.president.gr
60. “Athens Executive Apartments”, www.athensexecutiveapartments.gr
61. “Grecotel Hotels”, www.grecotel.com
62. “TUI Hellas”, www.tui-corp.gr
63. “Health Tourism in Greece”, www.healthtourism.com.gr
64. «Τράπεζα της Ελλάδος», www.bankofgreece.gr
65. www.statistics.gr
66. www.traveldailynews.gr
67. <http://asclepieion.mpl.uoa.gr>
68. <http://www.tmth.edu.gr>
69. www.tganews.com

1. Ζούργης Σπύρος «Ανοίγει ο δρόμος για τη χρηματοδότηση εγκαταστάσεων υγείας στα ξενοδοχεία», www.traveldailynews.gr, 3 Φεβρουαρίου 2003
2. Κουμέλης Θεοδωρής, «Σουφλιάς: Σε δημόσια διαβούλευση το ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για τον τουρισμό»,) www.traveldailynews.gr, 3 Μαΐου 2007
3. 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
4. Κουμέλης Θεοδωρής, «ΕΟΤ: Έτοιμη η έρευνα για τον Τουρισμό Υγείας», www.traveldailynews.gr, 2 Οκτωβρίου 2002
5. Τουριστικός Τύπος on line, «Αναπτυσσόμενη Οικονομική Δραστηριότητα ο Ιατρικός Τουρισμός», www.touristikostypos.com, 26 Σεπτεμβρίου 2007
6. Σπηλιωτόπουλος Άρης, «Οι «πυλώνες» της τουριστικής πολιτικής», www.walkinggreece.gr, Νοέμβριος 2003
7. Παπαδόπουλος Γιάννης, «Πράσινο φως για τα Κέντρα Τουρισμού Υγείας», www.xenia.gr, Μάρτιος 2007
8. Στήλη Επικαιρότητα, «Το πρώτο executive συνέδριο που στοχεύει στους εταιρικούς αγοραστές», Τουρισμός και Οικονομία, Τεύχος 318, Μάιος 2006, σελ. 60
9. Δρ.Μεταξωτός Νικόλαος, «Ο τουρισμός υγείας στην Ελλάδα», www.capital.gr, 4 Ιουλίου 2007
10. Bert, “Medical Tourism: What to know before you go”, www.azcentral.com
11. Billington Chris, “Medical tourism on the rise”, <http://www.articlealley.com>
12. CBS News on line, “Vacation, Adventure and Surgery? Elective Surgeries by World - Class Doctors at Third - World Prices”, www.CBSNews.com
13. Crawford Krysten, “Business 2.0. Magazine: Medical tourism agencies take operations overseas”, www.CNNMoney.com,
14. Dr. Constantinides Constantine, “Health Care Cybernetics: Health Tourism and Greece”, www.healthtourismenterprise.com, January 2008
15. Hutchinson Becca, “Medical Tourism growing worldwide”, www.udaily.com
16. Strategic Management and Business Policy (10th Edition), by Tom Wheelen , David Hunger
17. Travel Times on line, «Ασύμφορες οι επενδύσεις σε κέντρα τουρισμού υγείας», www.traveltimes.gr,
18. Winslow Mary Anne, “Tourism in Greece”, <http://Ezinearticles.com>