

**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΚΡΗΤΗΣ**



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ & ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

ΧΑΤΖΑΚΗ ΙΩΑΝΝΑ

**ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΝ. ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Θ. Β. ΣΤΑΜΑΤΟΠΟΥΛΟΣ

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ**

2014

Copyright © Ηράκλειο, 2014

**«ΕΞΑΓΩΓΙΚΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής του Τ.Ε.Ι Κρήτης δεν υποδηλώνει
απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων της συγγραφέως εκ μέρους του Τμήματος.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της πτυχιακής μου εργασίας, Αναπληρωτή Καθηγητή κ. Θεόδωρο Β. Σταματόπουλο, για τις ουσιώδεις συμβουλές και πληροφορίες που μου προσέφερε και οι οποίες με βοήθησαν καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Επίσης, ένα μεγάλο και εγκάρδιο ευχαριστώ στον Διευθυντή της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας, Καθηγητή κ. Δημήτριο Τερζάκη, για την πολύτιμη βοήθειά του.

Τέλος, θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην οικογένειά μου, που με την διαρκή ηθική και οικονομική στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια, συνέβαλαν στην εκπλήρωση του στόχου μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση ενός εξαγωγικού στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης μιας τουριστικής επιχείρησης. Στο πρώτο κεφάλαιο οριοθετούνται οι εισαγωγικές έννοιες του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών, καθώς και η θέση της Ελλάδος εντός αυτού. Επιπροσθέτως, γίνεται αναφορά στον Τουριστικό κλάδο. Ακολουθεί, στο δεύτερο κεφάλαιο, παράθεση του θεσμικού πλαισίου που ισχύει στο εμπόριο υπηρεσιών μέσω της Γενικής Συμφωνίας για το Εμπόριο Υπηρεσιών (G.A.T.S.). Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής. Στο επόμενο κεφάλαιο, το τέταρτο, γίνεται η θεωρητική διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης. Τέλος, παρατίθενται κάποια συμπεράσματα που αφορούν στην τουριστική ανάπτυξη.

SUMMARY

The subject of this thesis is the theoretical approach of a strategic export development plan for a tourism business. In the first chapter I analyse the basic concepts of international trade in services, as well as Greece's position within it. In addition, I make some brief remarks about the Tourism industry. In the second chapter, I present the institutional framework applicable to trade in services which is the international GATS agreement. In the third chapter I present the theoretical framework of strategic planning. And in the final chapter, the fourth, I propose a set of steps in creating a strategic plan. Finally, some conclusions are presented relating to the development of Tourism in Greece and what needs to be done for the future.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	4
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών

1.1 Εισαγωγικά.....	10
1.2 Διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών	11
1.3 Πρόσφατη Ιστορία – Συσχέτιση με το Διεθνές Εμπόριο Αγαθών.....	12
1.4 Κυρίαρχες δραστηριότητες του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών.....	14
1.5 Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών στην Ελληνική οικονομία.....	16
1.6 Το εμπόριο υπηρεσιών στον κλάδο του Τουρισμού.....	19
1.6.1 Διεθνώς.....	20
1.6.2 Στην Ελλάδα.....	21
1.6.3 Ανομοιομορφία τουριστικού κλάδου – Σύγκρουση συμφερόντων.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η Γενική Συμφωνία για το Εμπόριο των Υπηρεσιών (G.A.T.S)

2.1 Εισαγωγή	22
2.2 Βασικός σκοπός.....	22
2.3 Τα Οφέλη από την απελευθέρωση του εμπορίου υπηρεσιών μέσω της GATS.....	23
2.4 Μορφές παροχής υπηρεσιών.....	24
2.5 Η αρχή του Μάλλον Ευνοούμενου Κράτους (Most Favoured Nation).....	26

2.6 Αρχή της Διαφάνειας.....	26
2.7 Εθνική Μεταχείριση.....	27
2.8 Πρόσβαση στην Αγορά.....	28
2.9 Η GATS στον τουρισμό και τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες στην ΕΕ.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Θεωρητικό Πλαίσιο Στρατηγικής

3.1 Περί στρατηγικής.....	32
3.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις στην χάραξη στρατηγικής.....	33
3.3 Σχολές Στρατηγικής Σκέψης.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Διαμόρφωση του Εξαγωγικού Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης

4.1 Εισαγωγή.....	39
4.2 Ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης.....	40
4.3 Ανάλυση Ευαισθησίας SWOT.....	41
4.4 Ορισμός στρατηγικών στόχων.....	43
4.5 Διαμόρφωση της στρατηγικής.....	45
4.6 Εφαρμογή στρατηγικής.....	46

Συμπεράσματα.....	48
Βιβλιογραφία.....	49

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

1.1 Πρώτες 10 χώρες διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών στην Ελλάδα	19
2.1 Περιορισμοί στην αγορά και εθνική μεταχείριση	30

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

1.1 Παγκόσμιο Εμπόριο Αγαθών-Υπηρεσιών.....	13
1.2 Εξαγωγές Υπηρεσιών Διεθνώς.....	14
1.3 Εξαγωγές Υπηρεσιών - Τουρισμού Παγκοσμίως.....	15
1.4 Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών (Αγαθών, Υπηρεσιών).....	17
1.5 Ελληνικές Εξαγωγές/Εισαγωγές Υπηρεσιών 2001-2011.....	17
1.6 Εξαγωγές Υπηρεσιών Ελληνικής Οικονομίας.....	18
1.7 Εξαγωγές - Εισαγωγές Τουριστικών Υπηρεσιών Ελλάδας.....	20

Εισαγωγή

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η ανάλυση, αρχικά του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών και της συνεισφοράς της Ελλάδος σε αυτό, παρουσιάζοντας στην συνέχεια αναλυτικά την διεθνή συμφωνία GATS που το οριοθετεί. Επίσης, θα υπάρξει εκτενής αναφορά στις θεωρητικές προσεγγίσεις της χάραξης στρατηγικής, ώστε να γίνει παρουσίαση ενός προτεινόμενου πλαισίου για την δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης τουριστικής επιχείρησης.

Η εξαγωγή υπηρεσιών τουρισμού λόγω της ιδιαιτερότητας του κλάδου, δεν μπορεί να έχει την κλασική μορφή της διασυνοριακής παροχής, όπου η υπηρεσία θα διασχίζει κάποια σύνορα, αλλά οριοθετείται από την παροχή υπηρεσιών σε επισκέπτες άλλων οικονομιών. Η GATS, ορίζει την συγκεκριμένη μορφή εξαγωγής ως ‘κατανάλωση υπηρεσιών στο εξωτερικό’, άρα ο κύριος στόχος του στρατηγικού σχεδίου θα είναι η αύξηση της κατανάλωσης υπηρεσιών από επισκέπτες και οργανωμένους τουρίστες άλλων χωρών, όπου απ’ την δική τους οπτική γωνία, η χρήση των υπηρεσιών θα γίνεται εκτός των συνόρων της οικονομίας τους.

Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών, είναι μια σταθερά αναπτυσσόμενη δραστηριότητα του παγκόσμιου εμπορίου, με αυξητικές τάσεις τις τελευταίες δεκαετίες καθώς έπαυσαν να ισχύουν περιορισμοί και προστατευτισμοί που δυσκόλευαν το εμπόριο υπηρεσιών στο παρελθόν. Η GATS (Γενική Συμφωνία για το Εμπόριο Υπηρεσιών) υπογράφηκε το 1994 κατά την διάρκεια των συνομιλιών του Γύρου της Ουρουγουάης, υπό την αιγίδα του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου, τέθηκε σε ισχύ από την 1/1/1995 και αποτέλεσε το πρώτο ουσιαστικό βήμα για την ανάπτυξη του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών. Με το γενικό πλαίσιο της συμφωνίας παρέχεται μια ασφάλεια έναντι μονομερών κρατικών παρεμβατισμών που στο παρελθόν δημιουργούσαν εμπόδια στο ελεύθερο εμπόριο υπηρεσιών μεταξύ των χωρών της συμφωνίας. Το γενικότερο πνεύμα της συμφωνίας είναι εθελοντικό ως προς την εφαρμογή της και δεν υποχρεώνει τα κράτη να ιδιωτικοποιήσουν τις κρατικές επιχειρήσεις τους, ούτε να ελευθερώσουν

ρυθμισμένους κλάδους, αλλά τονίζει την υποχρέωση απουσίας διακρίσεων καθώς και την πλήρη διαφάνεια στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών. Με αυτή την συμφωνία προσφέρεται μια γενικότερη σταθερότητα στο χώρο του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών, γεγονός που δίνει πρόσφορο έδαφος σε πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να αναπτυχθούν εκτός συνόρων και να επιζητήσουν μια παγκόσμια παρουσία. Επίσης, συνεχίζονται ακόμα να διεξάγονται διαπραγματεύσεις με σκοπό την απελευθέρωση περισσότερων κλάδων παροχής υπηρεσιών, που χρήζουν ιδιαίτερης θεσμικής αντιμετώπισης λόγω του πιθανού κοινωνικού χαρακτήρα τους.

Στην περίπτωση του τουρισμού και γενικότερα στον ευρύτερο κλάδο της παροχής τουριστικών υπηρεσιών, υπάρχει η ιδιαιτερότητα ότι ένα μεγάλο κομμάτι της αγοράς αποτελεί εξαγωγική δραστηριότητα για την οικονομία εντός της οποίας προσφέρονται οι συγκεκριμένες τουριστικές υπηρεσίες. Όταν τουρίστες επισκέπτονται μια άλλη χώρα, στην ουσία εισάγουν στην χώρα τους τη γενικότερη τουριστική εμπειρία που προσφέρει η χώρα που προτίμησαν να επισκεφθούν. Για παράδειγμα, όταν μια οικογένεια από τη Βρετανία περνά μερικές ημέρες διακοπών στην Ελλάδα, όλες οι δαπάνες της για διαμονή, μετακίνηση, φαγητό, και διασκέδαση καταγράφονται ως εισαγωγή τουριστικών υπηρεσιών στο ισοζύγιο πληρωμών της Βρετανίας. Αυτό συμβαίνει, επειδή υπάρχει εκροή πληρωμών από την Βρετανία προς την Ελλάδα και έτσι αντιστοίχως οι προηγούμενες δαπάνες θεωρούνται εξαγωγή υπηρεσιών για την Ελληνική οικονομία.

Ως εκ τούτου γίνεται αντιληπτό, πως ένα εξαγωγικό στρατηγικό σχέδιο τουριστικής επιχείρησης θα πρέπει να έχει ως κύριο σημείο αναφοράς την προσέλκυση περισσότερων πελατών από άλλες οικονομίες. Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να επιτευχθεί μεγαλύτερη προσέλκυση πελατών από οικονομίες που αναμένεται τα επόμενα έτη να αυξήσουν γενικότερα την εισαγωγή τουριστικών υπηρεσιών, καθώς και να κρατηθούν σταθερές οι εξαγωγές υπηρεσιών, σε οικονομίες που παραδοσιακά αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι των εξαγωγών τις τελευταίες δεκαετίες, όσον αφορά την ελληνική τουριστική εμπειρία.

Η ιδιαίτερη έμφαση στην εξαγωγή υπηρεσιών, θα μπορούσε να αιτιολογηθεί κυρίως από την άσχημη οικονομική συγκυρία εντός της οποίας βρίσκεται η χώρα μας τα τελευταία έτη, με αποτέλεσμα ο εσωτερικός τουρισμός να βρίσκεται σε ιστορικά χαμηλά τόσο σε ποσότητα αλλά και σε ποιότητα. Κατόπιν τούτου, οι πελάτες που

προέρχονται από οικονομίες που βρίσκονται σε καλύτερη κατάσταση, σίγουρα αποτελούν ένα σημαντικό και περιζήτητο target group των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών στον τουριστικό κλάδο. Επίσης, η μαζικότερη άφιξη τουριστών από άλλες οικονομίες έχει και ένα ευρύτερο μακροοικονομικό όφελος για την Ελλάδα, αφού με αυτή την εισροή εισπράξεων μπορεί να μειωθεί ή και να υπερκεραστεί το σύνηθες έλλειμμα στο ισοζύγιο πληρωμών που αντιμετωπίζει η ελληνική οικονομία. Συνεπώς, η ανάπτυξη των εξαγωγών του τουριστικού κλάδου είναι διέξοδος για μια οικονομία όπως η Ελληνική, που αντιμετωπίζει τόσο έντονη σμίκρυνση τα τελευταία έτη ενώ ακόμα εξακολουθεί να εισάγει περισσότερα από όσα εξάγει στο εμπόριο των αγαθών.

Η εργασία αντλεί πηγές και θεωρητικές κατευθύνσεις από τρία γνωστικά πεδία: τον τουρισμό, το μάρκετινγκ, και τη στρατηγική. Ο σωστός συνδυασμός των τριών αυτών γνωστικών πεδίων βοηθήσει στην εκπόνηση και την μελέτη των ορθών δομών ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, για μια τουριστική επιχείρηση με εξαγωγικό ορίζοντα. Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση ενός εξαγωγικού στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης μιας τουριστικής επιχείρησης. Στο πρώτο κεφάλαιο οριοθετούνται οι εισαγωγικές έννοιες του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών, καθώς και η θέση της Ελλάδος εντός αυτού. Επιπροσθέτως, γίνεται αναφορά στον Τουριστικό κλάδο. Ακολουθεί, στο δεύτερο κεφάλαιο, παράθεση του θεσμικού πλαισίου που ισχύει στο εμπόριο υπηρεσιών μέσω της διεθνούς συμφωνίας GATS. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει το θεωρητικό πλαίσιο της στρατηγικής. Στο επόμενο κεφάλαιο, το τέταρτο, γίνεται η θεωρητική διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης. Τέλος, παρατίθενται κάποια συμπεράσματα που αφορούν στην τουριστική ανάπτυξη.

Κεφάλαιο 1

Διεθνές Εμπόριο Υπηρεσιών

1.1 Εισαγωγικά

Οι ραγδαίες τεχνολογικές καινοτομίες των τελευταίων δεκαετιών στις μεταφορές, την πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, συμπεριλαμβανομένων και της ανάπτυξης του διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου, έχουν βοηθήσει τις επιχειρήσεις στην προμήθεια παραγωγικών πόρων από όλο και πιο απομακρυσμένες μέχρι πρόσφατα περιοχές, και έχουν διευκολύνει κατά πολύ την είσοδο τους σε καινούργιες και μεγαλύτερες αγορές. Η τάση προς παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, ενισχυμένη από πολιτικές απελευθέρωσης και μείωσης προστατευτισμών στην οικονομική δραστηριότητα, έχει τροφοδοτήσει την ενίσχυση των πολυεθνικών επιχειρήσεων, των διεθνών επενδύσεων, καθώς και το διεθνές εμπόριο αγαθών και υπηρεσιών. Επίσης η σημαντική βελτίωση των επικοινωνιών και των μεταφορών, έχουν βοηθήσει σημαντικά στην μετακίνηση των ανθρώπων για λόγους τουρισμού, εργασίας και εμπορίου.

Σύμφωνα με τον έκτο οδηγό του Δ.Ν.Τ. για τους λογαριασμούς του ισοζυγίου πληρωμών IMF BPM6 (2009) ως υπηρεσία ορίζεται: *«η οικονομική παραγωγή άυλων προϊόντων τα οποία μπορούν να παραχθούν, μεταφερθούν, και καταναλωθούν την ίδια στιγμή»*. Γενικώς όμως, οι υπηρεσίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα άυλων προϊόντων και δραστηριοτήτων ενώ είναι αρκετά δύσκολο να συμπεριληφθούν εντός ενός συγκεκριμένου ορισμού, καθώς μερικές φορές οι διαφορές τους με τα κλασικά εμπορεύματα δεν είναι και τόσο ξεκάθαρες. Οι υπηρεσίες παρέχονται κατά παραγγελία και τυπικά προσφέρουν μια αλλαγή στην κατάσταση του χρήστη τους, η οποία πραγματοποιείται μέσω της συγκεκριμένης δραστηριότητας του φορέα παροχής της υπηρεσίας, κατ' απαίτηση του καταναλωτή. Επίσης με το που θα λάβει τέλος μια υπηρεσία, θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί και η παροχή της στον καταναλωτή της,

δηλαδή η υπηρεσία σε γενικές γραμμές δεν μπορεί να διαχωριστεί από την παραγωγή της. Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν μπορούν να δημιουργηθούν συγκεκριμένα δικαιώματα ιδιοκτησίας πάνω σε παρεχόμενες υπηρεσίες, καθότι δεν αποτελούν μεμονωμένα και χωριστά πράγματα. Χαρακτηριστικά παραδείγματα υπηρεσιών αποτελούν οι μεταφορές, οι επικοινωνίες, οι ενοικιάσεις αυτοκινήτων, τα ξενοδοχεία, οι υπηρεσίες υγείας, οι ασφάλειες, καθώς και η εκπαίδευση.

Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών ορίζεται αρχικά ως το εμπόριο υπηρεσιών μεταξύ μόνιμων κατοίκων μιας οικονομίας και μη μόνιμων κατοίκων αυτής. Λόγω του ότι οι παροχές υπηρεσιών απαιτούν μια άμεση επαφή μεταξύ των δύο μερών και συνήθως οι ίδιες δεν μπορούν να μεταφερθούν, είτε ο χρήστης της υπηρεσίας πρέπει να μετακινηθεί στον φορέα παροχής, είτε το αντίστροφο. Οπότε σε διεθνές επίπεδο υπάρχει η πρόβλεψη, βάσει των διεθνών συμφωνιών, να επιτρέπεται σε φορείς παροχής υπηρεσιών να αποκτούν πρόσβαση σε αγορές άλλων οικονομιών. Αυτή η εξέλιξη όμως μπορεί να δημιουργήσει κάποια προβλήματα στον αρχικό διαχωρισμό μεταξύ μόνιμων και μη μόνιμων κατοίκων, καθότι αναλόγως τη μορφή πρόσβασης που θα επιλέξει η εταιρία στην συγκεκριμένη οικονομία, θα μπορεί να θεωρείται πλέον νομικά ως μόνιμος κάτοικος της. Συνεπώς, σημαντικό κριτήριο αποτελεί η μετοχική σύνθεση της εταιρίας παροχής υπηρεσιών, και αν ελέγχεται από κάποια άλλη εταιρία του εξωτερικού, τότε η δραστηριότητά της δεν μπορεί να θεωρηθεί ως δραστηριότητα μόνιμου κατοίκου και εμπίπτει στην ειδική στατιστική κατηγορία των FATS «Στατιστικά Δεδομένα Θυγατρικών Εξωτερικού» (MSITS 2010).

1.2 Διαφορές μεταξύ υπηρεσιών και αγαθών

Οι υπηρεσίες τυπικά είναι άυλες, σε αντίθεση με τα αγαθά, τα οποία είναι ορατά, με υλική υπόσταση και διαστάσεις. Ο άυλος χαρακτήρας των υπηρεσιών, δυσχεραίνει σημαντικά την αξιόπιστη μέτρηση της ποσότητας και πολύ περισσότερο της ποιότητας των εκροών, σε αντίθεση με την αυτονόητα εύκολη μέτρηση της ποσότητας των εκροών της βιομηχανικής παραγωγής.

Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ τα βιομηχανικά προϊόντα μπορούν να ελεγχθούν για την ποιοτική τους αρτιότητα στον χώρο της παραγωγής πριν από την κατανάλωσή τους, και να επισκευαστούν ή να αντικατασταθούν, αν ο έλεγχος εντοπίσει ένα ποιοτικό ελάττωμα πριν την αποστολή

τους στον πελάτη. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες με χαμηλή ποιότητα, δεν ανακαλούνται και ακολουθούνται συχνά από αποζημιώσεις.

Πολλές υπηρεσίες λόγω των ανωτέρω χαρακτηριστικών, δεν αποθηκεύονται όπως τα βιομηχανικά προϊόντα. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει ως συνέπεια οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, πολλές φορές να μην μπορούν να αντιμετωπίσουν την αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών από «υπηρεσίες αποθηκευμένες» όπως συμβαίνει στον βιομηχανικό τομέα. Στον τομέα των υπηρεσιών πολλές φορές, αιτία της χαμηλής ποιότητάς τους είναι η αυξημένη ζήτηση, η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από τους παραγωγικούς συντελεστές της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Η ιδιαιτερότητα της μη αποθήκευσης των υπηρεσιών, σημαίνει αρχικά ότι αν ένα μέρος των υπηρεσιών που μπορούν να πραχθούν μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο δε ζητηθεί, τότε μαζί με την απώλεια των εσόδων που σημειώνεται για την συγκεκριμένη χρονική στιγμή, θα υπάρξει και απώλεια των παραγωγικών συντελεστών (π.χ. εργασίας) που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή των υπηρεσιών. Επίσης, αν η ζήτηση για υπηρεσίες είναι μεγαλύτερη από τις υπηρεσίες που μπορούν να παρασχεθούν σε συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας, τότε είναι δυνατόν ένα μέρος της αυξημένης ζήτησης, να αντιμετωπιστεί με πτώση του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών, ενώ είναι δυνατή και απώλεια εσόδων από την αδυναμία αντιμετώπισης της αυξημένης ζήτησης.

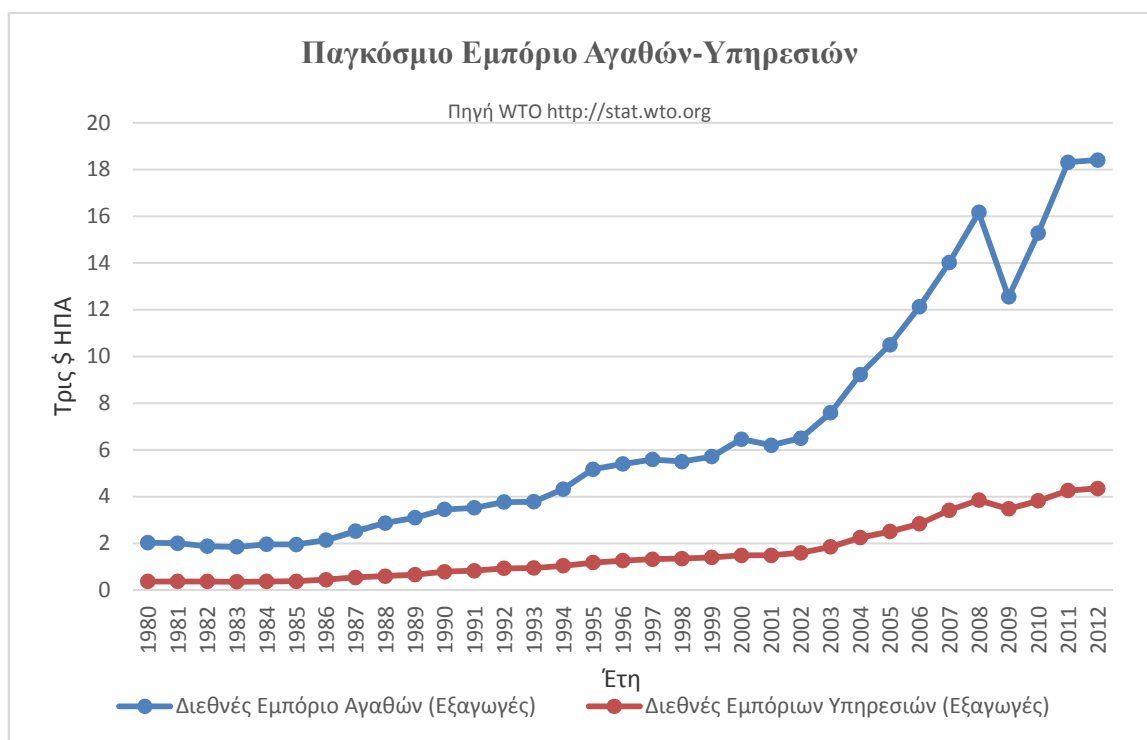
Στον τομέα των υπηρεσιών, οι πελάτες συνήθως συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία παροχής των υπηρεσιών, σε αντίθεση με τη βιομηχανία, η παραγωγική διαδικασία της οποίας είναι εντελώς απομονωμένη από τη φυσική παρουσία του τελικού καταναλωτή.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι γενικά εντάσεως εργασίας, ενώ οι βιομηχανικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο εντάσεως κεφαλαίου. Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και των διαπροσωπικών σχέσεων επίσης, αποτελεί παράγοντα ζωτικής σημασίας. Επιπροσθέτως, η συμπεριφορά και το ηθικό των εργαζομένων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αποτελούν παραμέτρους μεγάλης σημασίας για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

1.3 Πρόσφατη Ιστορία – Συσχέτιση με το Διεθνές Εμπόριο Αγαθών

Το εμπόριο υπηρεσιών είναι η δραστηριότητα του παγκόσμιου εμπορίου με την μεγαλύτερη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες, με μέση ετήσια ανάπτυξη περίπου στο 8% από το 1980 έως το 2011 και με την συνολική δραστηριότητα το 2011, να φτάνει παγκοσμίως τα 4 τρις δολάρια ΗΠΑ (WTO 2013). Αξίζει να αναφερθεί ότι στην ίδια χρονική περίοδο, το κλασικό εμπόριο αγαθών εμφανίζει μια μέση ετήσια ανάπτυξη του 7% και συνολική δραστηριότητα το 2011 στα 18 τρις δολάρια ΗΠΑ, συνεπώς, κάποιος μπορεί εύκολα να υποθέσει με βάση την σχεδόν ίδια μέση ετήσια αύξηση, ότι η ανάπτυξη του εμπορίου υπηρεσιών και του εμπορίου αγαθών, πιθανώς να συσχετίζονται θετικά και ως συνεπακόλουθο η ανάπτυξη του ενός να τροφοδοτεί την ανάπτυξη του άλλου.

Διάγραμμα 1.1



Όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.1 το εμπόριο υπηρεσιών και το εμπόριο αγαθών βρίσκονται σε αναλογία περίπου 1 προς 4, δηλαδή το εμπόριο υπηρεσιών αντιστοιχεί περίπου στο 25% του εμπορίου αγαθών και αυτή η συσχέτιση επιβεβαιώνεται διαγραμματικά για τα τελευταία 30 έτη.

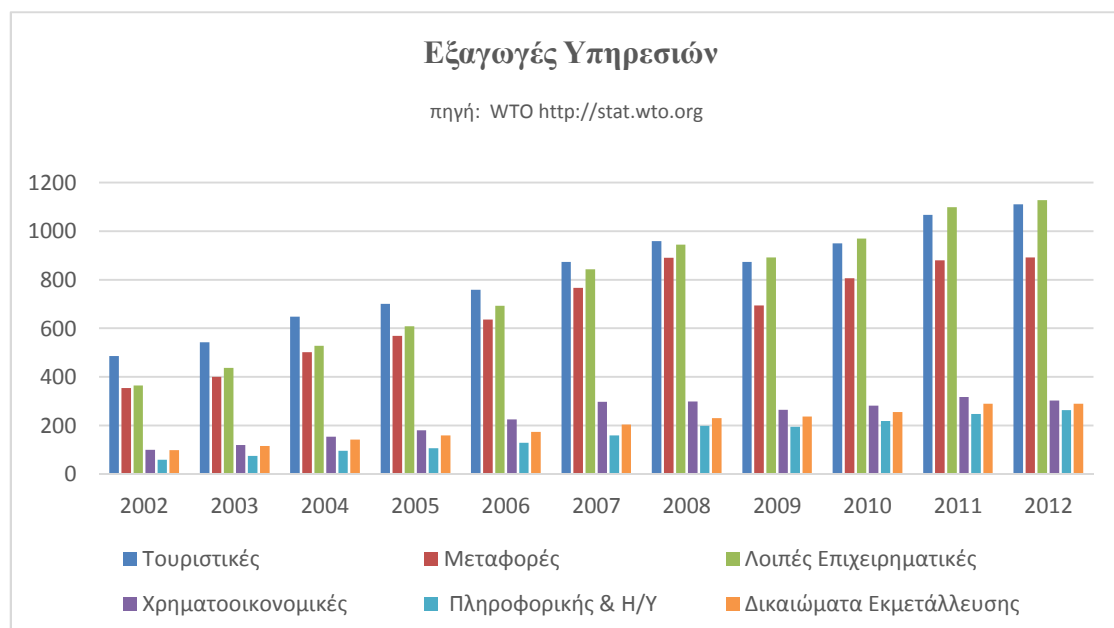
Σημαντικές περιόδους ανάπτυξης για το διεθνές εμπόριο αποτελούν αρχικά η περίοδος 1986-1993, όπου υπήρξε διπλασιασμός της δραστηριότητας και στους δύο τομείς, και στην συνέχεια η περίοδος 2002-2008, όπου υπήρξε σχεδόν τριπλασιασμός αντίστοιχα.

Η παγκόσμια συστημική κρίση του 2008 φυσικά και δεν άφησε ανεπηρέαστο το διεθνές εμπόριο, το οποίο αντιμετώπισε μια αισθητή σμίκρυνση το 2009, ωστόσο μπήκε γρήγορα σε τροχιά ανάκαμψης από το 2010 και μετέπειτα.

1.4 Κυρίαρχες δραστηριότητες του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών

Στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών τις τελευταίες δεκαετίες, υπάρχουν δυο κυρίαρχες δραστηριότητες: ο τουρισμός και οι μεταφορές. Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 1.2, όπου παρουσιάζονται οι εξαγωγές υπηρεσιών με βάση την κατηγοριοποίηση ΕΒΟΡΡ, οι τουριστικές υπηρεσίες και οι μεταφορές, αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι του εμπορίου υπηρεσιών την τελευταία δεκαετία, με τις Τουριστικές υπηρεσίες να φτάνουν το 1,1 τρις δολάρια ΗΠΑ το 2012 και τις μεταφορές να ακολουθούν με 0,9 τρις δολάρια ΗΠΑ. Ειδική μνεία πρέπει να γίνει και στις Λοιπές Επιχειρηματικές υπηρεσίες, οι οποίες αποτελούν μια συνάθροιση διαφόρων υπηρεσιών που δεν ταιριάζουν σε καμία από τις προκαθορισμένες στατιστικές κατηγορίες. Είναι αξιοσημείωτο ότι παρουσιάζουν μεγάλη αύξηση τα τελευταία έτη, ξεπερνώντας οριακά τις Τουριστικές υπηρεσίες από το 2009 και μετά. Μερικά παραδείγματα της συγκεκριμένης κατηγορίας, είναι οι υπηρεσίες που αφορούν τριγωνικές συναλλαγές (επανεξαγωγές) αγαθών, οι χρηματοδοτικές μισθώσεις, οι νομικές υπηρεσίες, καθώς και η παροχή υπηρεσιών από ελεγκτικές εταιρίες σχετικά με λογιστικά θέματα, όπως και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που παρέχουν πάνω σε φορολογικά θέματα (MSITS 2010).

Διάγραμμα 1.2



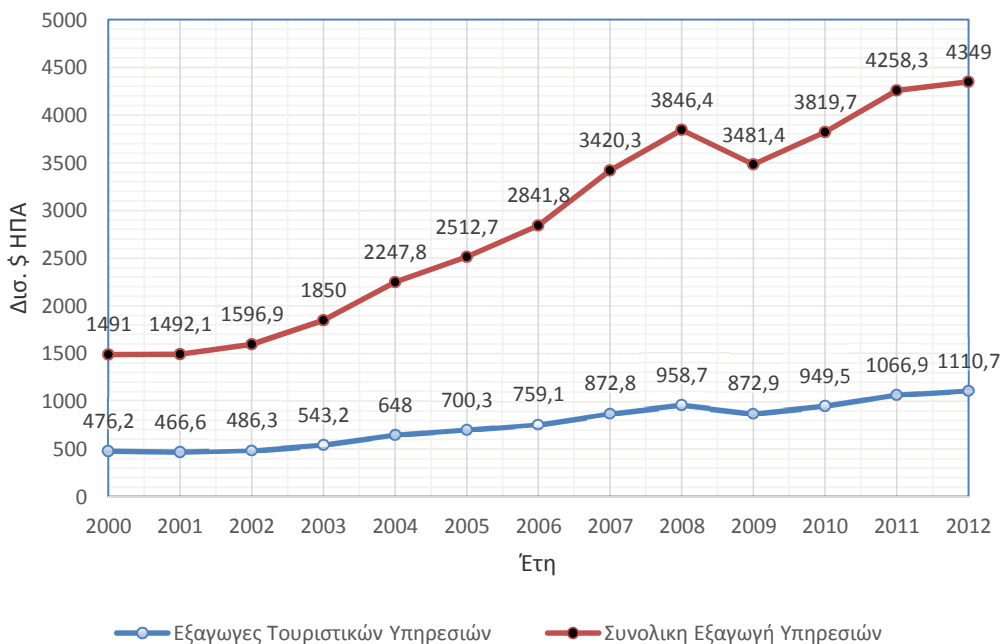
Με βάση το Διάγραμμα 1.2 είναι χρήσιμο να οριστούν πιο συγκεκριμένα οι υπηρεσίες που λόγω της σπουδαιότητάς τους, διαδραματίζουν κυρίαρχο ρόλο στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών και αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι του.

Αρχικά, οι τουριστικές υπηρεσίες περιλαμβάνουν τις υπηρεσίες και τα αγαθά που αποκτήθηκαν από ταξιδιώτες, σε μια οικονομία κατά την διάρκεια της επίσκεψής τους, που χρονικά ήταν μικρότερη του ενός έτους. Η μεταφορά-μετακίνηση των ταξιδιωτών δεν συνυπολογίζεται στις τουριστικές υπηρεσίες, όπως ούτε και τα αγαθά που αγοράστηκαν με σκοπό την μεταπώληση τους εκτός της οικονομίας. Στο Διάγραμμα 1.3 φαίνεται η ραγδαία αύξηση της εξαγωγής τουριστικών υπηρεσιών που σχεδόν τριπλασιάστηκαν από το 2000 μέχρι το 2012 ενώ ταυτοχρόνως μεγαλύτερη αύξηση εμφανίζει η συνολική εξαγωγή υπηρεσιών.

Διάγραμμα 1.3

Εξαγωγές Υπηρεσιών - Τουρισμού Παγκοσμίως

πηγή: <http://stat.wto.org>



Οι υπηρεσίες μεταφοράς καλύπτουν τις μεταφορές που εκτελούνται από τους μόνιμους κατοίκους μιας οικονομίας προς μόνιμους κατοίκους μιας άλλης οικονομίας. Οι μεταφορές μπορεί να αφορούν την μεταφορά επιβατών ή εμπορικών φορτίων, την ενοικίαση μεταφορικού μέσου (π.χ. αεροπλάνο, πλοίο) μαζί με το πλήρωμα του, καθώς

και άλλες σχετιζόμενες υπηρεσίες. Αντιθέτως, δεν μπαίνουν στην κατηγορία τα ασφάλιστρα των εμπορικών φορτίων, οι εργασίες επισκευής μεταφορικών μέσων, καθώς επίσης εξαιρούνται και οι ενοικιάσεις μεταφορικών μέσων όταν δεν συμπεριλαμβάνεται στην ενοικίαση και το πλήρωμα του συγκεκριμένου μέσου.

Επίσης αξίζει να αναλυθούν και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που αποτελούν παγκοσμίως την τρίτη σε μέγεθος εξαγωγική δραστηριότητα υπηρεσιών, και οι οποίες αποτελούνται κυρίως από υπηρεσίες χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης και βοηθητικές υπηρεσίες του χρηματοοικονομικού τομέα. Συνεπώς, παρέχονται κυρίως από τράπεζες, χρηματιστήρια, εταιρίες πρακτόρευσης και πίστωσης, και άλλες εταιρίες παρόμοιας δραστηριότητας. Ενώ, από τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες εξαιρούνται όποιες παροχές σχετίζονται με ασφαλιστικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, οι οποίες και ανήκουν στην κατηγορία των υπηρεσιών ασφάλισης.

1.5 Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών στην Ελληνική οικονομία

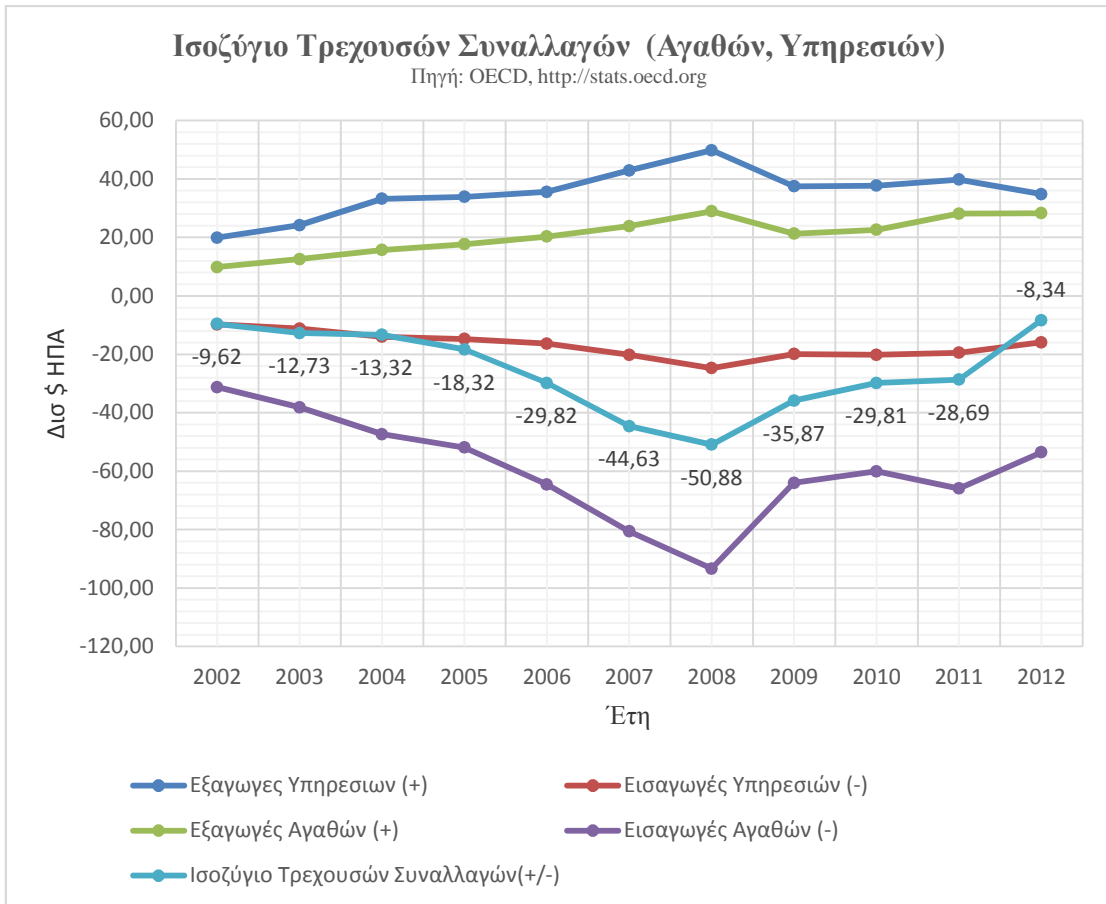
Το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών είναι εξόχως σημαντικό για την εγχώρια οικονομία, που η κατανάλωσή της στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην εισαγωγή αγαθών από τρίτες χώρες. Πιο συγκεκριμένα, το διεθνές εμπόριο αγαθών της Ελλάδος τις τελευταίες δεκαετίες είναι αισθητά ελλειμματικό, ενώ σε αντίθεση το διεθνές εμπόριο υπηρεσιών είναι διαχρονικά πλεονασματικό. Στο Διάγραμμα 1.4 εμφανίζεται το Ισοζύγιο Τρεχουσών Συναλλαγών των τελευταίων 10 ετών όπου μπορεί ευκόλως να παρατηρηθεί ένας πραγματικός εκτροχιασμός του εμπορικού ελλείμματος από το 2005 μέχρι και το 2008, όπου από τα 18 έφτασε στα 50 δις δολάρια. Η μείωση του εμπορικού ελλείμματος που ακολούθησε τα επόμενα έτη μέχρι και το 2012 είναι κυρίως απόρροια της οικονομικής και πιστωτικής κρίσης που ελαχιστοποίησε την κατανάλωση εισαγόμενων αγαθών, σε συνδυασμό με την αύξηση των εξαγωγών σε αγαθά και το πάντα πλεονασματικό διεθνές εμπόριο υπηρεσιών.

Η σημασία του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών τονίζεται και από το γεγονός ότι οι εξαγωγές υπηρεσιών είναι σχεδόν διπλάσιες από τις εξαγωγές αγαθών στο προαναφερθέν χρονικό διάστημα 2002-2012. Ίδια αναλογία παρατηρείται την τελευταία δεκαετία και εντός του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών, μεταξύ εξαγωγών και εισαγωγών υπηρεσιών, όπως εμφανίζονται χαρακτηριστικά στο διάγραμμα 1.5, με τις

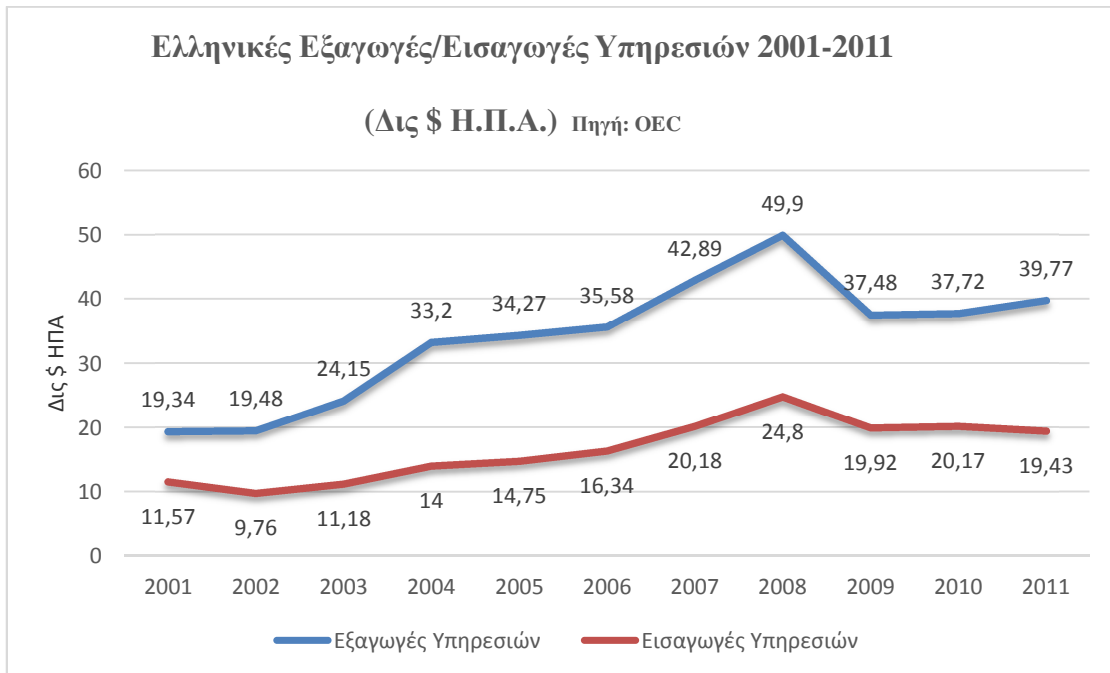
εξαγωγές υπηρεσιών το 2008 για παράδειγμα, να αγγίζουν τα 50 δις δολάρια και τις εισαγωγές υπηρεσιών τα 25 δις δολάρια.

Εν συνεχεία, αξίζει να γίνει μια πρόσφατη αριθμητική στους δύο κλάδους που μονοπωλούν στην ουσία τις εξαγωγές υπηρεσιών στην Ελληνική οικονομία: τον τουρισμό και τις μεταφορές. Αν και πολλοί θα πίστευαν ότι ο τουριστικός κλάδος είναι

Διάγραμμα 1.4

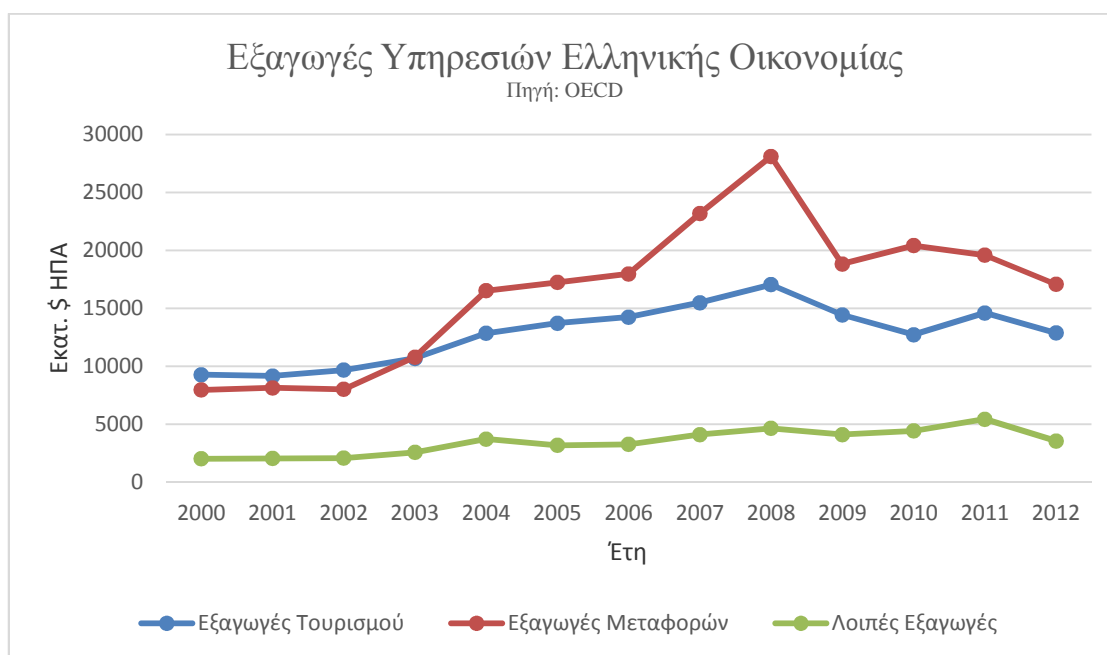


Διάγραμμα 1.5



πρώτος με μια σχετική διαφορά, εντούτοις από το 2004 και μετέπειτα, την πρωτιά στις εξαγωγές την έχει ο κλάδος των μεταφορών, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 1.6. Αξιοσημείωτη είναι η διετία 2006-08, όπου οι εξαγωγές μεταφορών από 18 δις δολάρια εκτινάχθηκαν στα 28 δις δολάρια, σημειώνοντας μια ονομαστική αύξηση της τάξης του 55% περίπου, ενώ ο τουριστικός κλάδος ακολούθησε με πιο σταθερή ανοδική πορεία. Όμως από το 2009 και μετά, υπήρξε η αναμενομένη ‘διόρθωση’ και στους δύο κλάδους λόγω της οικονομικής κρίσης, ωστόσο παραμένουν σε πολύ υψηλά επίπεδα παρά την παρατεταμένη ύφεση της ελληνικής οικονομίας.

Διάγραμμα 1.6



Τέλος, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του διεθνούς εμπορίου υπηρεσιών όσον αφορά τις οικονομίες με τις οποίες πραγματοποιείται ο μεγαλύτερος αριθμός συναλλαγών. Στον Πίνακα 1.1 εμφανίζονται οι πρώτες δέκα χώρες σε εξαγωγές υπηρεσιών και οι πρώτες δέκα σε εισαγωγές αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι σε καμία από τις πρώτες δέκα χώρες σε όγκο συναλλαγών με την Ελλάδα δεν εξάγονται λιγότερες υπηρεσίες απ' ό,τι αντίστοιχα εισάγονται, δηλαδή υπάρχει πλεόνασμα στο εμπόριο υπηρεσιών με όλες αυτές τις χώρες, γεγονός που από μόνο του αποδεικνύει την σημαντικότητα του εμπορίου υπηρεσιών για την ελληνική οικονομία. Οι ΗΠΑ αποτελούν τον μεγαλύτερο εισαγωγέα ελληνικών υπηρεσιών, με περίπου 7.5 δις δολάρια, ενώ η Ελλάδα εισάγει τις περισσότερες υπηρεσίες αξίας 3.6 δις δολάρια από το Ηνωμένο Βασίλειο, με δεύτερη τις ΗΠΑ 3.4 δις δολάρια.

Πίνακας 1.1 Πρώτοι 10 Εμπορικοί Εταίροι Διεθνούς Εμπορίου Υπηρεσιών στην Ελλάδα, 2011 (εκατ. \$ ΗΠΑ)

Χώρα	Εξαγωγές	Χώρα	Εισαγωγές
1.Η.Π.Α.	7.591	1.Ην. Βασίλειο	3.613
2.Ην. Βασίλειο	5.637	2.Η.Π.Α.	3.406
3.Γερμανία	4.256	3.Γερμανία	1.556
4.Ελβετία	2.541	4.Ιταλία	989
5.Γαλλία	2.114	5.Γαλλία	920
6.Ιταλία	1.520	6.Ελβετία	625
7.Ρωσία	1.193	7.Ολλανδία	614
8.Ολλανδία	1.086	8.Τουρκία	447
9.Βέλγιο	846	9.Αυστρία	430

10.Τουρκία	836	10.Βέλγιο	426
Υποσύνολο Top 10	27.620	Υποσύνολο Top 10	13.026
Σύνολο Εξαγωγών	39.771	Σύνολο Εισαγωγών	19.433

Πηγή: OECD, <http://stats.oecd.org> International Trade and Balance of Payments – Trade in Services

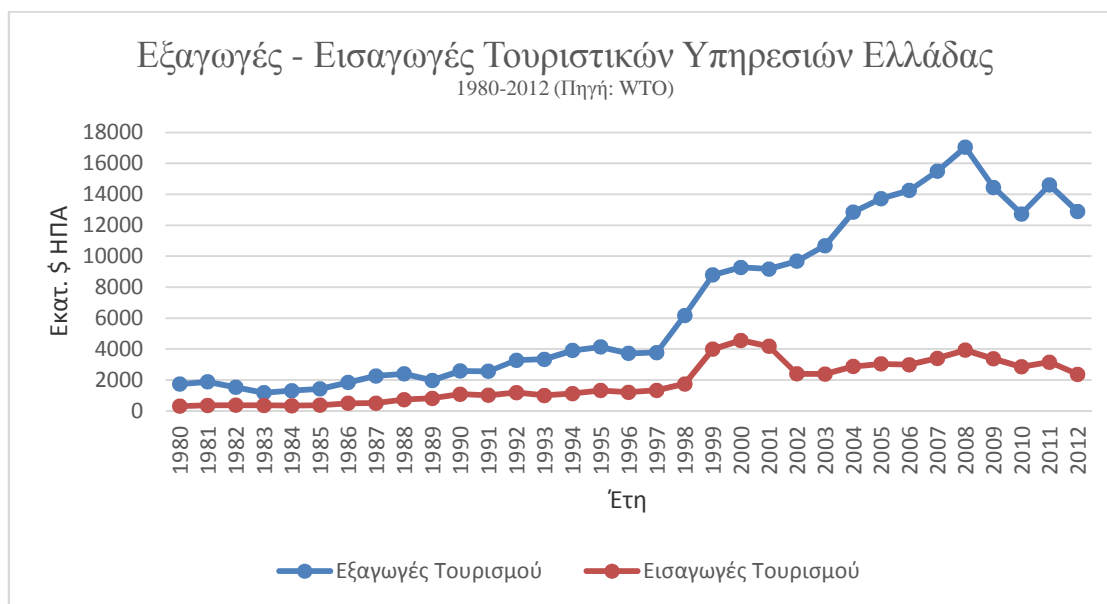
1.6 Το εμπόριο υπηρεσιών στον κλάδο του Τουρισμού

Η ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες χωρίζεται σε τρεις διαφορετικές κατηγορίες όπου η κάθε κατηγορία είναι και ένας ξεχωριστός υπο-κλάδος του τουρισμού:

- **Εισερχόμενος τουρισμός:** διεθνείς επισκέπτες που ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους και είναι μόνιμοι κάτοικοι διαφορετικής χώρας από αυτήν που επισκέπτονται.
- **Εξερχόμενος τουρισμός:** διεθνείς επισκέπτες που ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους και είναι μόνιμοι κάτοικοι μιας χώρας και επισκέπτονται άλλη.
- **Εσωτερικός τουρισμός:** επισκέπτες που ταξιδεύουν για τουριστικούς λόγους εντός της χώρας στην οποία βρίσκεται η μόνιμη κατοικία τους.

Είναι προφανές ότι στο εμπόριο υπηρεσιών ανήκουν οι πρώτες δύο κατηγορίες τουρισμού, που αποτελούν και τα μεγαλύτερα κομμάτια της αγοράς. Στο Διάγραμμα 1.7 παρατηρείται στην περίπτωση της Ελλάδας, ότι διαχρονικά ο εισερχόμενος τουρισμός είναι πολύ υψηλότερος από τον εξερχόμενο. Σημαντική περίοδος για τον εισερχόμενο τουρισμό αποτελεί το 1997-2008, όπου από τα 3.7 δις δολάρια εκτινάχθηκε στα 17 δις δολάρια την τελευταία χρονιά πριν την κρίση. Αξίζει αναφοράς ότι ο εξερχόμενος τουρισμός τα τελευταία έτη έχει μειωθεί σχεδόν στο μισό, δηλαδή από 3.9 δις δολάρια το 2008 στα 2.3 δις δολάρια το 2012, αποτέλεσμα κυρίως της οικονομικής ύφεσης.

Διάγραμμα 1.7



1.6.1 Ο Τουρισμός παγκοσμίως

Ο τουρισμός το 2011, σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Παγκόσμιου Συμβουλίου Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC - Travel & Tourism 2011), έφτασε ως γενικευμένη οικονομική δραστηριότητα παγκοσμίως τα 6 τρις δολάρια, ενώ αναμένεται ως το 2021 να ξεπεράσει ετησίως τα 9 τρις δολάρια. Αυτός ο ρυθμός ανάπτυξης του παγκόσμιου τουρισμού, αντιστοιχεί σε ετήσια αύξηση περίπου 5% στη ζήτηση για τουριστικές υπηρεσίες. Ο προβλεπόμενος ρυθμός αύξησης του Τουρισμού, ξεπερνά το προβλεπόμενο ποσοστό οικονομικής ανάπτυξης σχεδόν όλων των αναπτυγμένων χωρών, τονίζοντας επίσης την αντίθεση με άλλους κλάδους της οικονομίας που αναμένεται στα επόμενα έτη να βρίσκονται σε οικονομική στασιμότητα ή ακόμα χειρότερα σε οικονομική σμίκρυνση. Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, αναμένεται ως το 2021 ο ευρύτερος κλάδος του τουρισμού να ξεπεράσει το 10% του παγκόσμιου ΑΕΠ, καθώς και το 10% της παγκόσμιας απασχόλησης με προβλέψεις για περίπου 325 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Ο τουρισμός, συμφώνα με τις παραπάνω θετικές προβλέψεις, δείχνει μια γενικότερη ανθεκτικότητα στην κρίση ρευστότητας και ευρύτερη συστημική κρίση των τελευταίων ετών ενώ αναμένεται να έχει ανοδική πορεία ως κλάδος, προσφέροντας πολλές δυνατότητες ανάπτυξης σε εγχώριο και διεθνές επίπεδο.

1.6.2 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα

Σύμφωνα με έκθεση του IOBE (2012) για το 2010 ο τουρισμός συνεισέφερε το 15% του ΑΕΠ της χώρας ή 34 δις ευρώ, το οποίο αναλύεται σε άμεση επίδραση από τις επιχειρήσεις τουρισμού 15 δις ευρώ, έμμεση επίδραση κυρίως από προμηθευτές των επιχειρήσεων τουρισμού 5 δις ευρώ, και προκαλούμενη επίδραση από αύξηση εισοδήματος όσων συμμετέχουν στον κλάδο του τουρισμού, 14 δις ευρώ. Επίσης, η ίδια έκθεση αναφέρει ότι ο τουρισμός έχει δημιουργήσει 450 χιλιάδες θέσεις εργασίας, αριθμός που μεγαλώνει ακόμα περισσότερο αν ληφθεί υπόψη ο αριθμός όσων ασκούν δεύτερη συμπληρωματική εργασία στον κλάδο.

1.6.3 Ανομοιομορφία τουριστικού κλάδου – Σύγκρουση συμφερόντων

Ο τουριστικός κλάδος αντιμετωπίζει μια δυσκολία στο να κατηγοριοποιηθεί ως ένας κλασικός κλάδος της οικονομίας, λόγω του εύρους ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων, που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους εντός αυτού. Για παράδειγμα ένα τουριστικό γραφείο, ένας συνεταιρισμός οδηγών ταξί, μια ναυτιλιακή εταιρία κρουαζιέρων και ένα οικογενειακό ξενοδοχείο, είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις και ανήκουν θεωρητικά στον ίδιο τουριστικό κλάδο. Στην ουσία όμως δεν θεωρούν τις υπόλοιπες επιχειρήσεις κλαδικούς εταίρους τους, επειδή έχουν ελάχιστα ή καθόλου κοινά σημεία όσον αφορά την επιχειρηματική τους λειτουργία, εκτός του ότι προσφέρουν υπηρεσίες στο ευρύτερο κλάδο του τουρισμού. Κατά συνέπεια, η ανομοιομορφία των επιχειρήσεων μπορεί υπό συνθήκες να προκαλέσει σύγκρουση συμφερόντων και εντάσεις στο κλάδο του τουρισμού.

Με την ίδια λογική, αλλά σε επίπεδο κεντρικής και περιφερειακής πολιτικής, ο τουρισμός μπορεί να προκαλέσει σύγκρουση ανάμεσα σε επιχειρήσεις και ομάδες πληθυσμού, όπου παράγοντες ανάπτυξης κάθε τουριστικού προορισμού είναι οι εθνικές, περιφερειακές, και τοπικές αρχές. Οι προαναφερθείσες αρχές, έχουν την κύρια ευθύνη για επενδύσεις σε υποδομές όπως αεροδρόμια, λιμάνια και μαρίνες, από τις οποίες εξαρτάται η τουριστική ανάπτυξη, καθώς και τη γενικότερη ευθύνη ανάπτυξης και ανάπλασης των τουριστικών πόλεων και μνημείων. Η πρωταρχική όμως ευθύνη των αρχών, είναι η ικανοποίηση και η ευμάρεια των πολιτών, όχι των επισκεπτών και επειδή οι πολίτες συχνά δεν θεωρούν εαυτούς μέλη του τουριστικού κλάδου, υπάρχει η πιθανότητα αντιδράσεων και διαμαρτυριών κατά την υλοποίηση επενδυτικών πρωτοβουλιών στον τουρισμό. Μια τάση που παρατηρείται ιδιαίτερα στη χώρα μας, όσον αφορά τις μεγάλες τουριστικές επενδύσεις.

Κεφάλαιο 2

Η Γενική Συμφωνία για το Εμπόριο των Υπηρεσιών (G.A.T.S.)

2.1 Εισαγωγή

Η GATS είναι η πρώτη πολυμερής νομικά ισχυρή συμφωνία, που καλύπτει τις συναλλαγές και τις επενδύσεις στον τομέα των υπηρεσιών. Στόχος της ήταν να θέσει τέρμα στις αυθαίρετες ρυθμιστικές παρεμβάσεις, να διασφαλίσει την σταθερότητα των νομικών διατάξεων και να συμβάλει στην ανάπτυξη των συναλλαγών και των επενδύσεων. Δημιούργησε ένα πλαίσιο πολυμερών κανόνων και αρχών, για την απελευθέρωση των συναλλαγών στον τομέα των υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους της εθνικής πολιτικής και το επίπεδο ανάπτυξης κάθε μέλους. Είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι η Ελλάδα εκπροσωπείται στην συμφωνία ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και ότι όλες οι χώρες της Ένωσης εκπροσωπούνται από κοινού στην συμφωνία ως ΕΕ.

2.2 Βασικός σκοπός

Η GATS έχει ως σκοπό να βοηθήσει στην ανάπτυξη του εμπορίου υπηρεσιών κάτω από συνθήκες διαφάνειας και προοδευτικής απελευθέρωσης, με ταυτόχρονη προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης των μελών της συμφωνίας. Η επέκταση του εμπορίου δεν θεωρείται αυτοσκοπός, αλλά ένα εργαλείο για την προώθηση της ευημερίας και της ανάπτυξης των χωρών. Η σύνδεση της GATS με την ανάπτυξη ενισχύεται από τις ρητές αναφορές στο στόχο της αύξησης της συμμετοχής των αναπτυσσόμενων χωρών στο εμπόριο υπηρεσιών, καθώς και από την ειδική αναφορά για τις λιγότερο αναπτυγμένες χώρες, όπου η ανάπτυξη του εμπορίου υπηρεσιών είναι επιτακτικής σημασίας.

Η συμβολή της GATS στο παγκόσμιο εμπόριο υπηρεσιών στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες: **α)** στην εξασφάλιση αυξημένης διαφάνειας και σταθερότητας κανόνων και ρυθμιστικών κανονισμών, **β)** στην παροχή ενός κοινού πλαισίου αναφοράς

για τις διεθνείς συναλλαγές, και γ) στην προώθηση της προοδευτικής απελευθέρωσης μέσω διαδοχικών γύρων διαπραγματεύσεων.

Η απελευθέρωση κατά την GATS, ισοδυναμεί με βελτίωση της πρόσβασης στην αγορά και επέκταση της εθνικής μεταχείρισης σε υπηρεσίες και φορείς παροχής υπηρεσιών άλλων κρατών σε ένα αυξανόμενο φάσμα κλάδων, όμως δεν εμπεριέχει την έννοια της πλήρους απελευθέρωσης κανόνων και ρυθμιστικών κανονισμών. Η συμφωνία αναγνωρίζει το δικαίωμα των κρατών να ρυθμίζουν και να εισαγάγουν νέα ρυθμιστικά πλαίσια, προκειμένου να επιτύχουν τους εγχώριους στόχους τους και τονίζεται η αναγκαιότητα των αναπτυσσόμενων κρατών, να μπορούν να ασκήσουν την δικιά τους πολιτική, όπου κρίνεται αναγκαίο.

2.3 Τα Οφέλη από την απελευθέρωση του εμπορίου υπηρεσιών μέσω της GATS

1. Οικονομικές Επιδόσεις. Η ύπαρξη αποδοτικών δομών στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας οικονομίας. Υπηρεσίες όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές, και οι μεταφορές έχουν στρατηγικής σημασίας συνεισφορά σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, τόσο στα αγαθά αλλά και στις υπηρεσίες. Χωρίς όμως την ώθηση του ανταγωνισμού, είναι απίθανο να επιτευχθούν αποδοτικές δομές, αντιθέτως η έλλειψη ανταγωνισμού δρα αρνητικά και επιζήμια στην οικονομική αποδοτικότητα και ανάπτυξη. Εξαιτίας αυτού, όλο και περισσότερες οικονομίες επιζητούν ένα ανοιχτό και με διαφάνεια περιβάλλον στον ευρύτερο τομέα των υπηρεσιών.

2. Ανάπτυξη. Η πρόσβαση στις καλύτερες υπηρεσίες παγκοσμίως, βοηθάει τους εξαγωγείς και τους παραγωγούς σε αναπτυσσόμενες χώρες, να εκμεταλλευτούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα σε σχέση με τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Επίσης, πολλές αναπτυσσόμενες χώρες κατάφεραν βασιζόμενες σε ξένες επενδύσεις και τεχνογνωσία, να προοδεύσουν στο διεθνές εμπόριο υπηρεσιών, σε κλάδους όπως ο τουρισμός, οι κατασκευές και η ανάπτυξη λογισμικού. Ως εκ τούτου, η απελευθέρωση των υπηρεσιών έχει αναδειχθεί σε σημαντικό κομμάτι αναπτυξιακών στρατηγικών.

3. Εξοικονόμηση κόστους για τους καταναλωτές. Υπάρχουν σοβαρές ενδείξεις σε πολλούς τομείς των υπηρεσιών, ότι η απελευθέρωση οδηγεί σε χαμηλότερες τιμές, σε καλύτερη ποιότητα και σε περισσότερες επιλογές για τους καταναλωτές. Τέτοια οφέλη περνούν μέσα από το οικονομικό σύστημα και βοηθούν στις συνθήκες προσφοράς άλλων προϊόντων. Έτσι, ακόμα και αν αυξηθούν οι τιμές κατά την διάρκεια της απελευθέρωσης, αυτό θα αντισταθμιστεί από μείωση τιμών και αύξηση της ποιότητας σε πληθώρα άλλων προϊόντων. Επιπλέον, οι αρχές έχουν την ικανότητα με βάση την συμφωνία GATS, ακόμα και σε ένα πλήρως απελευθερωμένο περιβάλλον, να επιβάλλουν περιορισμούς και παρόμοια μέτρα, για λόγους κοινωνικής πολιτικής.

4. Ταχύτερη καινοτομία. Οικονομίες με απελευθερωμένες αγορές υπηρεσιών, έχουν υπάρξει μάρτυρες μεγαλύτερης καινοτομίας σε προϊόντα και διαδικασίες παραγωγής. Η αλματώδης ανάπτυξη του διαδικτύου στις ΗΠΑ, έρχεται σε έντονη αντίθεση με τον πιο αργό ρυθμό ανάπτυξης σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες, οι οποίες ήταν διστακτικές στην μεταρρύθμιση του τηλεπικοινωνιακού τομέα. Παρόμοιες αντιθέσεις υπάρχουν στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες και στις υπηρεσίες πληροφοριακών τεχνολογικών συστημάτων.

5. Μεγαλύτερη διαύγεια και σταθερότητα. Οι δεσμεύσεις ενός μέλους του ΠΟΕ στο πρόγραμμα απελευθέρωσης υπηρεσιών, αποτελούν μια νομικά δεσμευτική συμφωνία που επιτρέπει σε ξένες επιχειρήσεις να παρέχουν τις υπηρεσίες τους υπό σταθερές συνθήκες. Αυτό δίνει την δυνατότητα σε όλους τους ενδιαφερόμενους ενός κλάδου υπηρεσιών (εταιρίες, επενδυτές, προσωπικό, και καταναλωτές) να ξέρουν ξεκάθαρα τους κανόνες του παιχνιδιού. Υπό αυτές τις συνθήκες μπορεί να επιτευχθεί μελλοντικός προγραμματισμός με μεγαλύτερη σιγουριά, γεγονός που ενθαρρύνει τις πιθανότητες μακροπρόθεσμων επενδύσεων.

6. Μεταφορά τεχνολογίας. Οι δεσμεύσεις στους τομείς υπηρεσιών που γίνονται υπό την GATS, συμβάλλουν στην ενθάρρυνση των απευθείας ξένων επενδύσεων (FDI). Τέτοιες επενδύσεις φέρνουν μαζί τους νέες τεχνολογίες και δεξιότητες, οι οποίες μεταφέρονται στην ευρύτερη οικονομία με διάφορους τρόπους. Εγχώριοι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στις νέες δεξιότητες τις οποίες και εξαπλώνουν όταν φεύγουν από την επιχείρηση. Στην συνέχεια οι εγχώριες επιχειρήσεις υιοθετούν τις νέες τεχνικές και

ταυτόχρονα άλλες εταιρίες που εξαρτώνται από τις υπηρεσίες αυτές επωφελούνται από τις αλλαγές.

2.4 Μορφές παροχής υπηρεσιών

Η GATS διαμορφώθηκε λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετική φύση των υπηρεσιών σε σχέση με τα βιομηχανικά προϊόντα και το γεγονός ότι η παροχή μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Ο προσδιορισμός των τρόπων παροχής υπηρεσιών βασίστηκε στην προέλευση του φορέα παροχής υπηρεσιών και του χρήστη των υπηρεσιών, όπως και στο βαθμό και το είδος της εδαφικής παρουσίας τους κατά τη στιγμή της παροχής της υπηρεσίας. Στην συμφωνία ορίζονται τέσσερις διαφορετικοί τρόποι παροχής υπηρεσιών:

- 1^{ος} Τρόπος: Η **διασυνοριακή παροχή**, κατά την οποία η υπηρεσία παρέχεται από το έδαφος μια χώρας στο έδαφος μιας άλλης, με τη χρήση των σύγχρονων διόδων επικοινωνίας ή μέσω του κλασικού ταχυδρομείου. Μόνο η υπηρεσία διασχίζει τα σύνορα και δεν σημειώνεται μετακίνηση προσώπων, ενώ ο φορέας παροχής της υπηρεσίας δεν έχει καμία παρουσία στο έδαφος του χρήστη της υπηρεσίας. Μερικά παραδείγματα τέτοιων υπηρεσιών είναι η τηλεϊατρική, η εκπαίδευση από απόσταση, καθώς και τα αρχιτεκτονικά σχέδια.
- 2^{ος} Τρόπος: Η **χρησιμοποίηση υπηρεσιών στο εξωτερικό**, η οποία αφορά υπηρεσίες προς τους υπηκόους ενός μέλους, που βρίσκεται στο έδαφος ενός άλλου μέλους, όπου και παρέχονται οι υπηρεσίες. Η υπηρεσία παρέχεται σε χρήστη ευρισκόμενο εκτός του εδάφους του μέλους στο οποίο αυτός κατοικεί. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι υπηρεσίες που παρέχονται σε τουρίστες, φοιτητές και ασθενείς. Επίσης η μετακίνηση μπορεί να αφορά ένα περιουσιακό στοιχείο του χρήστη, όταν αυτό διέρχεται από τα σύνορα προκειμένου να του παρασχεθούν υπηρεσίες στο εξωτερικό, π.χ. επισκευές πλοίων σε ναυπηγεία.
- 3^{ος} Τρόπος: Η **εμπορική παρουσία**, κατά την οποία ο φορέας παροχής υπηρεσιών διέρχεται από τα σύνορα προκειμένου να έχει εμπορική παρουσία στο εξωτερικό, μέσω της οποίας παρέχεται η υπηρεσία. Η παρουσία αυτή μπορεί να επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως: σύσταση τοπικής εταιρίας, άνοιγμα υποκαταστήματος,

υπηρεσίες εκπροσώπησης, και συνεργασία με τοπική επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν αυτή την μορφή εξαγωγής υπηρεσιών είναι κατά κύριο λόγο τραπεζικές, ξενοδοχειακές, καθώς και κατασκευαστικές.

- 4^{ος} Τρόπος: Η **παρουσία φυσικών προσώπων**, είναι μορφή εξαγωγής που απαιτεί προσωρινά την μετακίνηση φυσικών προσώπων στη χώρα του χρήστη των υπηρεσιών. Αυτή η μορφή συνηθίζεται στους ελεύθερους επαγγελματίες, καθώς και για τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών με πολύ εξειδικευμένο προσωπικό.

2.5 Η αρχή του Μάλλον Ευνοούμενου Κράτους (Most Favoured Nation)

Μια βασική αρχή του διεθνούς εμπορίου, είναι η ρήτρα του μάλλον ευνοούμενου κράτους που εφαρμόστηκε αρχικά στην GATT το 1947. Αυτή η αρχή υποχρεώνει τις χώρες-μέλη να παρέχουν προς τα άλλα μέλη, την πλέον ευνοϊκή μεταχείριση που παρέχεται σε οποιονδήποτε από τους εμπορικούς τους εταίρους, αμέσως και άνευ όρων. Με αυτόν τον τρόπο δεν επιτρέπονται διακρίσεις μεταξύ τρίτων χωρών. Η αρχή αυτή αποτέλεσε τη βάση μιας πρωτοφανούς παγκόσμιας απελευθέρωσης των εμπορικών συναλλαγών.

Η GATS ενσωματώνει την ίδια αρχή, καθώς κάθε μέλος παρέχει αμέσως και άνευ όρων σε υπηρεσίες και φορείς παροχής υπηρεσιών των άλλων μελών, μεταχείριση όχι λιγότερο ευνοϊκή από αυτή που παρέχει σε παρεμφερείς υπηρεσίες και φορείς παροχής υπηρεσιών οποιασδήποτε άλλης χώρας. Ως μάλλον ευνοϊκή μεταχείριση ορίζεται η καλύτερη μεταχείριση που παρέχεται σε οποιαδήποτε τρίτη χώρα, ανεξάρτητα αν είναι ή όχι μέλος του ΠΟΕ.

2.6 Αρχή της Διαφάνειας

Η διαφάνεια είναι άλλη μία βασική αρχή για την επίτευξη της πολυμερούς απελευθέρωσης και βοηθά στον εντοπισμό των περιορισμών και του προστατευτισμού. Οι βασικές υποχρεώσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται η διαφάνεια είναι η έγκαιρη δημοσίευση, η γνωστοποίηση, και η διατήρηση κέντρων πληροφόρησης.

Όλα τα σχετικά μέτρα γενικής εφαρμογής που αφορούν ή επηρεάζουν τη λειτουργία της GATS, πρέπει να δημοσιεύονται το συντομότερο δυνατό και το αργότερο κατά την έναρξη της ισχύος τους. Όταν ένα κράτος συμμετέχει σε διεθνείς συμφωνίες που

αφορούν ή επηρεάζουν τις συναλλαγές στον τομέα των υπηρεσιών, καλύπτονται και αυτές. Η δημοσίευση μπορεί να γίνεται οπουδήποτε, ή με οποιονδήποτε τρόπο, και πρέπει να αναφέρεται επίσης και στα μέτρα που λαμβάνονται σε περιφερειακό επίπεδο ή από τις τοπικές αρχές.

Παράλληλα με την υποχρέωση της δημοσίευσης όλων των σχετικών μέτρων, τα μέλη έχουν την υποχρέωση να ενημερώνουν το Συμβούλιο Συναλλαγών στον τομέα των Υπηρεσιών αμέσως και τουλάχιστον μία φορά ανά έτος, σχετικά με την εισαγωγή νέων ή την τροποποίηση υφισταμένων νόμων, κανονισμών ή διοικητικών εγκυκλίων σε τομείς ή υπο-τομείς, στους οποίους έχουν αναληφθεί συγκεκριμένες υποχρεώσεις.

Τα κράτη έχουν την υποχρέωση να ανταποκρίνονται αμέσως σε αιτήματα που υποβάλλονται για συγκεκριμένες πληροφορίες από άλλες κυβερνήσεις, σχετικά με μέτρα αυτού του είδους και να εγκαταστήσουν κέντρα πληροφόρησης. Αυτά τα κέντρα πληροφόρησης είναι για την εξυπηρέτηση των κυβερνήσεων και όχι του ιδιωτικού τομέα. Οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα θα μπορούν να ενημερώνουν τους αρμόδιους για τις εμπορικές συναλλαγές της χώρας τους σχετικά με κάθε μέτρο της χώρας υποδοχής στην οποία παρέχουν υπηρεσίες, το οποίο φαίνεται ασυμβίβαστο με τις υποχρεώσεις της εν λόγω ξένης χώρας. Με τη σειρά του, κάθε μέλος θα μπορεί να γνωστοποιεί στο Συμβούλιο Συναλλαγών στον τομέα των Υπηρεσιών κάθε μέτρο που έχει ληφθεί από ένα άλλο μέλος και το οποίο θεωρεί ότι επηρεάζει τη λειτουργία της GATS, διαδικασία που είναι γνωστή ως αντι-κοινοποίηση.

Τέλος, η αρχή της διαφάνειας δεν επιβάλλει σε ένα μέλος την υποχρέωση της παροχής εμπιστευτικών πληροφοριών, η αποκάλυψη των οποίων θα εμπόδιζε την επιβολή των νόμων, ή θα ήταν αντίθετη προς το δημόσιο συμφέρον ή θα έβλαπτε τα νόμιμα εμπορικά συμφέροντα συγκεκριμένων δημοσίων ή ιδιωτικών επιχειρήσεων.

2.7 Εθνική Μεταχείριση

Σε μια αγορά, η εθνική μεταχείριση ενσωματώνει την αρχή της μη διακριτικής μεταχείρισης μεταξύ των αλλοδαπών και των εγχωρίων φορέων. Σύμφωνα με την ισχύουσα διατύπωση, κάθε μέλος παρέχει σε υπηρεσίες και φορείς παροχής υπηρεσιών οποιουδήποτε άλλου μέλους, όσον αφορά το σύνολο των μέτρων που επηρεάζουν την παροχή υπηρεσιών, μεταχείριση όχι λιγότερο ευνοϊκή από τη μεταχείριση που παρέχει

στις οικείες παρεμφερείς υπηρεσίες και φορείς παροχής υπηρεσιών. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εθνική μεταχείριση δεν αφορά μόνο τις εισαγόμενες υπηρεσίες, αλλά επίσης και τους φορείς παροχής υπηρεσιών στην εγχώρια αγορά και έχει ως σημείο αναφοράς της ύπαρξη ίσων όρων ανταγωνισμού.

2.8 Πρόσβαση στην Αγορά

Ήταν σημαντικό να περιληφθεί η έννοια της πρόσβασης στην αγορά στην GATS, εξαιτίας των περίπλοκων ρυθμίσεων που ισχύουν στους τομείς των υπηρεσιών. Η πρόσβαση στην αγορά, συνδέεται με τους τέσσερις τρόπους παροχής υπηρεσιών και προβλέπεται ότι ένα μέλος, παρέχει στις υπηρεσίες και φορείς υπηρεσιών οποιουδήποτε άλλου μέλους, μεταχείριση όχι λιγότερο ευνοϊκή από αυτήν που προβλέπεται κατ' εφαρμογή των γενικών και ειδικών όρων και περιορισμών, που έχουν συμφωνηθεί και καθοριστεί στον πίνακα υποχρεώσεών του. Αυτό απαγορεύει τη διατήρηση άλλων εμποδίων για την πρόσβαση, εκτός αν έχουν επιτραπεί από την GATS σε άλλες περιπτώσεις, και εξασφαλίζει την εφαρμογή ίδιων προϋποθέσεων σε όλες τις υπηρεσίες και τους φορείς παροχής υπηρεσιών.

Στην GATS δεν υπάρχει καμία υποχρέωση χορήγησης δικαιώματος εισόδου στην αγορά προς ένα φορέα παροχής υπηρεσιών, προκειμένου αυτός να ασκήσει επιχειρηματική δραστηριότητα κατά τον τρόπο που επιθυμεί. Η πρόσβαση στην αγορά πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης κατά τομέα και τρόπο παροχής της υπηρεσίας. Ένα μέλος είναι υποχρεωμένο να επιτρέπει την πρόσβαση στην αγορά, μόνο στο βαθμό που αυτό προβλέπεται στον πίνακα των υποχρεώσεών του.

Επίσης, ένα μέλος έχει το δικαίωμα να επιβάλλει περιορισμούς στην πρόσβαση της αγοράς του. Οι ποσοτικοί και νομοθετικοί περιορισμοί είναι πολύ συγκεκριμένοι και απαριθμούνται για τον αριθμό των φορέων παροχής υπηρεσιών, περιλαμβανομένων και ορίων ως προς:

- Τη συνολική αξία πράξεων ή αγαθών στον τομέα των υπηρεσιών
- Το συνολικό αριθμό πράξεων
- Τη συνολική ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Τον αριθμό των φυσικών προσώπων που παρέχουν μια υπηρεσία
- Τη συμμετοχή ξένων κεφαλαίων

- Και επίσης υποχρεώσεις όσον αφορά την ύπαρξη συγκεκριμένης μορφής νομικών προσώπων, όπως περιορισμός της παρουσίας μόνο σε υποκατάστημα ή κοινή επιχείρηση.

Τα περισσότερα από αυτά τα μέτρα δεν έχουν τη μορφή διακριτικής μεταχείρισης, αφού μπορεί να εφαρμόζονται και στους εγχώριους φορείς παροχής υπηρεσιών, αλλά όλα αποβλέπουν στον έλεγχο της παρουσίας των αλλοδαπών φορέων στην αγορά, μέσω ποσοτικών περιορισμών. Τα πρώτα τέσσερα από τα προαναφερθέντα ποσοτικά μέτρα, μπορούν εναλλακτικά να αποτελέσουν μορφή ελέγχου των οικονομικών αναγκών. Καθώς η GATS δεν περιλαμβάνει κάποιο ορισμό για τη μέτρηση των οικονομικών αναγκών και δεν αναφέρει τα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, η εφαρμογή τους είναι μάλλον περιοριστική και αυθαίρετη, και κάνει την πρόσβαση στην αγορά μη προβλέψιμη. Τέλος, μια χώρα θεωρείται ότι έχει επιτρέψει πλήρη πρόσβαση στην αγορά, αν δεν έχει ζητήσει το δικαίωμα να επιβάλει οποιονδήποτε από τους παραπάνω περιορισμούς. Τότε μπορεί να αναγράψει «κανένας περιορισμός», στη στήλη πρόσβασης στην αγορά του πίνακα υποχρεώσεών της, δηλώνοντας ότι δεν υπάρχουν περιορισμοί.

2.9 Η GATS στον τουρισμό και τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες στην ΕΕ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση είναι πολύ ανοικτή στους τουρίστες που την επισκέπτονται, και οι διατάξεις άλλων χωρών έχουν μικρή ή και καθόλου σημασία στο θέμα αυτό, δεδομένου ότι καμία μεγάλη χώρα δεν περιορίζει σήμερα την κυκλοφορία των ατόμων και τη δυνατότητα τους να δαπανούν στο εξωτερικό. Ο κυριότερος τρόπος παροχής τουριστικών υπηρεσιών, είναι προς κατοίκους άλλων οικονομιών που εισέρχονται στην εγχώρια αγορά. Όλα σχεδόν τα μέλη της αρχικής συμφωνίας, 86 συνολικά, ανέλαβαν υποχρεώσεις σε αυτό τον τομέα.

Τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια και οι επιχειρήσεις τροφοδοσίας, αποτελούν το μεγαλύτερο κομμάτι της παροχής υπηρεσιών στον τουρισμό και οι υπηρεσίες αυτές μπορούν να παρασχεθούν σχεδόν αποκλειστικά μέσω εμπορικής παρουσίας. Οι όροι πρόσβασης και η εθνική μεταχείριση στα ξενοδοχεία, εστιατόρια και επιχειρήσεις τροφοδοσίας είναι σχεδόν πλήρως ελεύθεροι, με κάποιους ελάχιστους προστατευτισμούς. Στην περίπτωση των ταξιδιωτικών γραφείων και των μεγάλων τουριστικών εταιρειών υπάρχουν μερικοί περιορισμοί στην φυσική παρουσία ξένων όσον αφορά τους συνοδούς εκδρομών. Επίσης, στην παροχή υπηρεσιών από ξεναγούς,

υπάρχει ένας σχετικός προστατευτισμός σε νότιες χώρες της ΕΕ που είναι εντόνως τουριστικές όσον αφορά την φυσική παρουσία προσώπων από άλλες χώρες.

Οι περιορισμοί στην πρόσβαση αγοράς και στην εθνική μεταχείριση, παρουσιάζονται αναλυτικά στον παρακάτω πίνακα. Οι αριθμοί 1 μέχρι 4 συμβολίζουν τους τέσσερις τρόπους παροχής υπηρεσιών: **1) Διασυνοριακή παροχή, 2) Κατανάλωση στο εξωτερικό, 3) Πρόσβαση στην αγορά, και 4) Παρουσία φυσικών προσώπων.**

Πίνακας 2.1 – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΚΑΙ ΕΘΝΙΚΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

Τουρισμός και σχετικές ταξιδιωτικές υπηρεσίες.	
Α. Ξενοδοχεία, εστιατόρια, και επιχειρήσεις τροφοδοσίας (catering), εξαιρείται η τροφοδοσία στον τομέα των μεταφορών.	
<u>Περιορισμοί στην Πρόσβαση Αγοράς</u>	<u>Περιορισμοί στην Εθνική Μεταχείριση</u>
1) Χωρίς ορισμό λόγω αντικειμένου εκτός από Τροφοδοσία: Κανένας	1) Χωρίς ορισμό λόγω αντικειμένου εκτός από Τροφοδοσία: Κανένας
2) Κανένας	2) Κανένας
3) Ισπανία, Ελλάδα, Πορτογαλία: Μπορεί να απορριφθεί η έγκριση προκειμένου να προστατευθούν περιοχές ιδιαιτέρως ιστορικού και καλλιτεχνικού ενδιαφέροντος. Ιταλία: Έλεγχος τοπικής οικονομίας στην ανάγκη ανοίγματος καινούργιων μπαρ, καφέ και εστιατορίων, επίσης μπορεί να απορριφθεί για την προστασία περιοχών ιστορικού και καλλιτεχνικού ενδιαφέροντος.	3) Κανένας
4) Χωρίς περιορισμούς, εκτός όσων αναφέρονται στις οριζόντιες δεσμεύσεις με τους εξής ειδικούς περιορισμούς: Γαλλία: Καφέ και μπαρ προϋπόθεση ιθαγένειας.	4) Χωρίς ορισμούς, εκτός όσων αναφέρονται στις οριζόντιες δεσμεύσεις.
B. Υπηρεσίες από ταξιδιωτικά γραφεία και μεγάλες τουριστικές εταιρίες (tour operator)	
<u>Περιορισμοί στην Πρόσβαση Αγοράς</u>	<u>Περιορισμοί στην Εθνική Μεταχείριση</u>
1) Κανένας	1) Κανένας
2) Κανένας	2) Κανένας

<p>3) Βέλγιο: Δύναται να χορηγηθεί άδεια ταξιδιωτικού γραφείου σε εταιρία εκτός ΕΕ, μόνο όταν η εταιρία έχει μόνιμη βάση στο Βέλγιο και ο υπεύθυνος της εταιρίας είναι από χώρα της ΕΕ. Πορτογαλία: Συνταγματική υποχρέωση εμπορικών επιχειρήσεων, να έχουν την βάση τους στην Πορτογαλία. Ιταλία: Έλεγχος οικονομικής ανάγκης.</p>	<p>3) Κανένας</p>
<p>4) Χωρίς περιορισμούς εκτός για Αυστρία, Βέλγιο, Γερμανία, Δανία, Ιταλία, Φινλανδία, Ιταλία, Σουηδία: εκτός των tour μανάτζερ (άτομα που συνοδεύουν ένα γκρουπ 10 ατόμων, τουλάχιστον χωρίς να είναι ξεναγοί σε συγκεκριμένα μέρη). Αυστρία, Βέλγιο, Γερμανία, Δανία, Ιταλία, Ιρλανδία, Ιταλία, Σουηδία: απαιτείται επαγγελματικό πιστοποιητικό και τρία χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας. Ιταλία: Συμμόρφωση με έλεγχο οικονομικής ανάγκης.</p>	<p>4) Χωρίς ορισμούς, εκτός όσων αναφέρονται στις οριζόντιες δεσμεύσεις.</p>
<p>Γ. Υπηρεσίες Ξεναγών Τουρισμού</p>	
<p><u>Περιορισμοί στην Πρόσβαση Αγοράς</u></p>	<p><u>Περιορισμοί στην Εθνική Μεταχείριση</u></p>
<p>1) Ιταλία, Πορτογαλία: Χωρίς περιορισμούς</p>	<p>1) Κανένας</p>
<p>2) Κανένας</p>	<p>2) Κανένας</p>
<p>3) Κανένας</p>	<p>3) Κανένας</p>
<p>4) Χωρίς περιορισμούς, εκτός των συγκεκριμένων: Ισπανία, Ιταλία: Δικαίωμα εξάσκησης επαγγέλματος έχουν αποκλειστικά οι τοπικές οργανώσεις ξεναγών τουρισμού. Ελλάδα, Ισπανία, Γαλλία, Ιταλία, Πορτογαλία: Προϋπόθεση ιθαγένειας στην άσκηση του επαγγέλματος.</p>	<p>4) Χωρίς ορισμούς, εκτός όσων αναφέρονται στις οριζόντιες δεσμεύσεις.</p>
<p>Πηγή: GATS/SC/31 http://www.wto.org/</p>	

Κεφάλαιο 3

Θεωρητικό Πλαίσιο Στρατηγικής

3.1 Ορισμός της στρατηγικής

Η στρατηγική του Μάνατζμεντ αποτελεί ένα προσφιλές πεδίο τις τελευταίες δεκαετίες και ως εκ τούτου ο ορισμός της αποτελεί ένα ενδιαφέρον θεωρητικό εγχείρημα.

Στα βάθη της ιστορίας, ο πρώτος που ασχολήθηκε με την στρατηγική με οργανωμένο τρόπο, είναι ο Κινέζος στρατηγός Sun Tzu. Το βιβλίο του ‘Η Τέχνη του Πολέμου’, γνώρισε παγκόσμια αναγνώριση κατά την μετάφρασή του, στις αρχές και τα μέσα του 20ου αιώνα και έχει ως κύριο αντικείμενο την στρατηγική του πολέμου. Η ανάδειξη του βιβλίου έχει εμπνεύσει πολλά επιστημονικά πεδία που θεωρούν τον ανταγωνισμό ως τον κινητήριο μοχλό, για την σωστή λειτουργία των σύγχρονων οικονομιών και αγορών, μιας και το κύριο νόημα του βιβλίου έγκειται στην στρατηγική υπεροχή έναντι του αντίπαλου, χωρίς την ανάγκη να γίνει ένοπλη μάχη. Η εγκεφαλική υπεροχή έναντι του αντιπάλου, θεωρείται προτιμότερη από αυτήν η οποία είναι βασισμένη στην ισχύ των δυνάμεων και μόνο. Ο Sun Tzu ορίζει πέντε θεμελιώδεις παράγοντες που δίνουν την δυνατότητα σύγκρισης αντίπαλων στρατευμάτων, προβλέποντας στην ουσία τον νικητή. Ο πρώτος παράγοντας είναι η πολιτική δεινότητα του ηγέτη-στρατηγού να εμπνεύσει, ο δεύτερος είναι οι καιρικές συνθήκες στο πεδίο των μαχών, ο τρίτος είναι το έδαφος που θα δοθεί η μάχη, ο τέταρτος είναι οι αρετές των διοικητών που ακολουθούν τον ηγέτη και τέλος ο πέμπτος παράγοντας είναι η μεθοδικότητα και πειθαρχία του στρατεύματος. Η μετάφραση και αντιστοίχιση των πέντε παραγόντων

με έννοιες εφάμιλλες του σύγχρονου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, αποτέλεσε πηγή έμπνευσης για τους θεωρητικούς του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Ο Drucker (2007) όρισε την στρατηγική ως την απάντηση σε δυο βασικά ερωτήματα: «Ποια είναι η επιχείρησή μας, και ποια πρέπει να είναι;». Σε συνέχεια αυτής της λογικής ο Chandler (1962) περιέγραψε την στρατηγική, ως τον προσδιορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων σκοπών και στόχων μιας επιχείρησης και την θέσπιση ενεργειών, καθώς και την διάθεση των αναγκαίων πόρων, για την επίτευξη των στόχων.

Κατά τον Mintzberg (1987), η στρατηγική οριοθετείται από τις πέντε αγγλικές λέξεις που αρχίζουν από το γράμμα (P) : Planning, Ploys, Patterns, Position, και Perspectives που μεταφράζονται ως Προγραμματισμός, Τεχνάσματα, Μοτίβα, Θέση και Απόψεις. Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός ασχολείται με την κατεύθυνση ενός οργανισμού, ενώ τα τεχνάσματα έχουν ως σκοπό να αντιμετωπίσουν και να ξεπεράσουν τον ανταγωνισμό. Τα μοτίβα αντιπροσωπεύουν μια λογική συνέχεια ενεργειών, και η θέση του οργανισμού σχετίζεται με την οριοθέτησή του, μέσα στην ενεργό αγορά. Τέλος, οι απόψεις αφορούν τα πιστεύω της διοίκησης ενός οργανισμού, για τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Μια πιο πρόσφατη αντιμετώπιση της στρατηγικής από τους Johnson, Scholes & Whittington (2008) αποφεύγει να δώσει συγκεκριμένο ορισμό στην στρατηγική. αλλά την περιγράφει ως την μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και προοπτική ενός οργανισμού, που υπό ιδανικές συνθήκες προσαρμόζει τους διαθέσιμους πόρους του, στις περιβαλλοντικές αλλαγές των αγορών και των πελατών, ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων κοινωνικών εταίρων (stakeholders).

3.2 Θεωρητικές προσεγγίσεις στην χάραξη στρατηγικής

Ο Whittington (1993) σε μια προσπάθεια κατηγοριοποίησης των προσεγγίσεων στην χάραξη της στρατηγικής ενός οργανισμού, διακρίνει τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις.

1) Η Κλασική Προσέγγιση

Το βασικό στήριγμα της κλασικής προσέγγισης είναι η οικονομική θεωρία, με τους εκφραστές της να προτείνουν την μεγιστοποίηση του κέρδους ως τον σημαντικότερο σκοπό ενός οργανισμού, και ότι η δουλειά των διαμορφωτών της στρατηγικής, είναι να τον οριοθετήσουν ώστε να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός. Η διεξοδική επιστημονική ανάλυση αντιπροσωπεύει τον μηχανισμό εισαγωγής της διαδικασίας και είναι έτσι σχεδιασμένη, ώστε να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τον έλεγχο του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

2) Η Εξελικτική Προσέγγιση

Η Εξελικτική Προσέγγιση διαφέρει από την Κλασική στο ότι οι διαμορφωτές της στρατηγικής δέχονται ότι δεν μπορούν να ελέγξουν το περιβάλλον, άρα η ύπαρξη μίας και μόνο στρατηγικής είναι λανθασμένη. Αντιθέτως, ισχυρίζονται ότι οι διαμορφωτές της στρατηγικής, πρέπει να αναγνωρίζουν εναλλακτικές επιλογές για τον οργανισμό και να τις κρατούν ανοιχτές όσο περισσότερο γίνεται. Οι υποστηρικτές της Εξελικτικής Προσέγγισης θεωρούν τους μεγάλους οργανισμούς εκ φύσεως αργούς και ανελαστικούς, άρα η έννοια μίας και μόνο στρατηγικής που τα περικλείει όλα είναι μη ρεαλιστική. Επίσης, θεωρούν ότι οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές μπορεί να γίνουν αντιπαραγωγικές και ότι καλύτερα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, μπορούν να επιτευχθούν μέσω γρήγορων και βραχυπρόθεσμων διαδικασιών που μειώνουν το κόστος.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά, ένα οργανισμός πρέπει να παίρνει όσο το δυνατόν περισσότερες μικρές πρωτοβουλίες και να κρίνει ποια ή ποιες από αυτές εν τέλει φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι ανταγωνιστικές λειτουργίες των αγορών, θα επιτρέψουν στις καλύτερες πρωτοβουλίες να αναδειχτούν και μια αρχική στρατηγική θα διαμορφωθεί μέσω αυτής της αλληλεπίδρασης. Μέσω αυτής της προσέγγισης, διαπιστώνουμε ότι η ανταγωνιστική αγορά επιβάλλει την στρατηγική και όχι κάποιο στέλεχος του οργανισμού.

3) Η Διαδικαστική Προσέγγιση

Η Διαδικαστική Προσέγγιση βασίζεται στην ιδέα, ότι μια αξιοπρόσεχτη στρατηγική μπορεί να αναδειχτεί μόνο ως αποτέλεσμα της συμμετοχής του διαμορφωτή της, στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης. Αναγνωρίζεται πως το περιβάλλον είναι πολύ ισχυρό και απρόβλεπτο για τον διαμορφωτή της στρατηγικής να το ξεπεράσει ή να το ελέγξει χρησιμοποιώντας επιστημονική αναλυτική σκέψη και σε αντίθεση με την

Εξελικτική Προσέγγιση, η αποδοτικότητα των αγορών δεν θεωρείται ικανή για την μεγιστοποίηση του αποτελέσματος. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι οργανισμοί αντιπροσωπεύουν ένα άθροισμα διαφορετικών ατόμων και συμφερόντων, προκύπτει η θεώρηση ότι οι στρατηγικοί στόχοι και η στρατηγική καθαυτή, θεωρούνται αποτέλεσμα μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης.

Η αποτελεσματική στρατηγική αποτελείται από μικρά βήματα, τα οποία διαμορφώνουν ένα μοτίβο και είναι το κλειδί για αυξημένη αποδοτικότητα. Είναι μια αναδυόμενη στρατηγική και όχι μια προσχεδιασμένη. Η άποψη αυτή στηρίζεται στην ιδέα ότι, ελλείψει κατάλληλων ικανοτήτων από την μεριά του οργανισμού, η οποιαδήποτε στρατηγική είναι άνευ σημασίας.

4) Συστημική Προσέγγιση

Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρεί ότι δεν υπάρχει κανένα μοντέλο στρατηγικής που μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη οργανισμών, αλλά ότι στόχοι και στρατηγική είναι αποτέλεσμα του κοινωνικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος του διαμορφωτή της στρατηγικής, καθώς και του κοινωνικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί. Αυτή η προσέγγιση δίνει έμφαση στο γεγονός ότι η στρατηγική και η διαμόρφωσή της, δεν είναι μια αντικειμενική και λογική διαδικασία, αλλά είναι ένας συνδυασμός πολλών διαφορετικών δυνάμεων που έχουν τις ρίζες τους στα κοινωνικά συστήματα. Μερικά από τα σημεία για τα οποία εκφράζονται διαφορετικές απόψεις εντός οργανισμών, κυρίως πολυεθνικών, είναι η στάση προς το κέρδος, το ρίσκο, τις συλλογικές ή ατομικές αποφάσεις, το βαθμό καταλογισμού ευθυνών, τα χρονοδιαγράμματα, και την αποδοχή της ύπαρξης ελεύθερης αγοράς. Οι εκφραστές της Συστημικής Προσέγγισης, επικεντρώνουν την προσοχή τους στον τρόπο υλοποίησης της στρατηγικής και τονίζουν ότι επηρεάζεται από τις κοινωνίες μέσα στις οποίες λειτουργούν οι οργανισμοί.

3.3 Σχολές Στρατηγικής Σκέψης

Οι Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2009) οριοθέτησαν δέκα διαφορετικές σχολές σκέψης της στρατηγικής και η ανάλυση τους, μπορεί προσφέρει ένα σημαντικό θεωρητικό υπόβαθρο όσον αφορά την στρατηγική στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1) Σχολή Σχεδιασμού – Design School

Η ανάπτυξη στρατηγικής επικεντρώνεται κυρίως στον συνδυασμό εσωτερικών ατού και αδυναμιών, με ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Απλές και ξεκάθαρες στρατηγικές αναπτύσσονται από ανώτερα διοικητικά στελέχη, ως αποτέλεσμα αναλυτικής και συνειδητοποιημένης σκέψης και μετά προωθούνται στα κατώτερα μέλη της οργανωτικής ιεραρχίας.

2) Σχολή Προγραμματισμού – Planning School

Έχει πολλά κοινά με τη Σχολή Σχεδιασμού. Βασίζεται σε μια σειρά επίσημων και ξεχωριστών βημάτων, χρησιμοποιώντας λίστες ελέγχου και θεωρητικά πλαίσια. Η διαδικασία θεωρείται ιδιαίτερος απαιτητική και διαδικαστική ενώ την κύρια ευθύνη για τον προγραμματισμό, την έχει ειδικευμένο προσωπικό και όχι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

3) Σχολή Θέσης – Positioning School

Η σχολή βασίζεται κυρίως στις δημοσιεύσεις του Michael Porter. Σύμφωνα με τη Σχολή Θέσης, η στρατηγική είναι μια σειρά γενικών θέσεων οι οποίες επιλέγονται ως αποτέλεσμα μια τυπικής περιπτωσιακής ανάλυσης κάθε κλάδου, δηλαδή κάθε επιχείρηση επιλέγει την θέση που θέλει να ακολουθήσει γενικά στην αγορά και ειδικότερα στον κλάδο της. Ο σχεδιασμός είναι μια ιδιαίτερη αναλυτική διαδικασία, με έμφαση να δίνεται στα σκληρά δεδομένα. Κάποια σημαντικά θεωρητικά πλαίσια που εξελίχθηκαν από την σχολή είναι οι στρατηγικές ομάδες, οι αλυσίδες αξίας, και κάποιες θεωρίες παιγνίων.

4) Σχολή Επιχειρηματικότητας – Entrepreneurial School

Η σχολή επιχειρηματικότητας δίνει έμφαση στο ρόλο του διευθυντικού στελέχους, με τις στρατηγικές να μην είναι βασισμένες σε λεπτομερή σχέδια, πλάνα, θέσεις και θεωρήσεις, αλλά πάνω σε οράματα για την μελλοντική θέση του οργανισμού. Ένα κύριο στοιχείο της σχολής, είναι η αντίληψη ότι όλοι οι οργανισμοί χρειάζονται ένα χαρισματικό ηγέτη με όραμα.

5) Σχολή Αντίληψης – Cognitive School

Η σχολή αντίληψης δεν ασχολείται με τον τύπο ή τη φύση της στρατηγικής καθαυτής, αλλά με την πνευματική διεργασία που χρησιμοποιήθηκε για να προκύψει κάποια συγκεκριμένη στρατηγική. Τομείς που αποδείχτηκε να έχουν ιδιαίτερη σημασία για την σχολή αυτή, είναι οι γνωστικές προκαταλήψεις καθώς και μερικές πτυχές της επεξεργασίας πληροφοριών.

6) Σχολή Εκμάθησης – Learning School

Η σχολή είναι βασισμένη στις ιδέες της οριακής αύξησης (incrementalism), όπου η στρατηγική δημιουργείται σταδιακά μέσω μικρών βημάτων, αντί μεγάλων και ριζικών αλλαγών. Η ανάπτυξη στρατηγικών γίνεται σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες ενός οργανισμού μέσω ατομικών αποφάσεων, χωρίς να υπάρχει μια πολύ συγκεκριμένη διαδικασία. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναδρομική εκλογίκευση των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα υπό το πρίσμα ότι η διατύπωση μιας στρατηγικής και η εκτέλεσή της είναι αλληλένδετες πράξεις.

7) Σχολή Εξουσίας – Power School

Η σχολή εξουσίας πιστεύει ότι η κυρίαρχος δύναμη πίσω από την στρατηγική, είναι η εξουσία. Η δύναμη της εξουσίας μπορεί να παρατηρηθεί σε μικροοικονομικό επίπεδο, όταν μια στρατηγική δημιουργείται μέσω αντικρουόμενων πολιτικών σκοπιμοτήτων που προωθούν τα στελέχη ενός οργανισμού, καθώς και σε μακροοικονομικό επίπεδο μέσω εξωτερικών συμμαχιών, κοινοπραξιών και δικτυώσεων.

8) Σχολής Κουλτούρας – Cultural School

Η Σχολή Κουλτούρας επικεντρώνεται, σε αντίθεση με τη Σχολή Εξουσίας, στο κοινό συμφέρον, όπου η δημιουργία στρατηγικών θεωρείται μια κοινωνική διαδικασία με τις ρίζες της να βρίσκονται στην κουλτούρα και τα τοπικά έθιμα της χώρας του οργανισμού. Την σχολή επηρέασε κυρίως το Ιαπωνικό Μάνατζμεντ των δεκαετιών του 1970 και 1980. Το κεντρικό συμπέρασμα της σχολής είναι ότι τα έθιμα και συγκεκριμένες νοοτροπίες που πηγάζουν από την κουλτούρα της χώρας του οργανισμού, προσθέτουν στα συγκριτικά του πλεονεκτήματα, μιας και η προσπάθεια εφαρμογής των ίδιων στρατηγικών σε άλλες χώρες κρίνεται ιδιαίτερος δύσκολη, λόγω διαφορετικών νοοτροπιών και αντιλήψεων.

9) Σχολή Περιβάλλοντος – Environmental School

Η Σχολή Περιβάλλοντος επικεντρώνεται κυρίως στην σημασία και τις συνέπειες των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος, πάνω σε ένα οργανισμό. Συμπεριλαμβάνεται και η δημιουργία εναλλακτικών στρατηγικών, αναλόγως τις εξωτερικές αντιδράσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή μιας στρατηγικής εντός συγκεκριμένων περιβαλλοντικών συνθηκών. Η παραδοχή της ύπαρξης ενός εξωτερικού περιβάλλοντος του οποίου η 'οικολογία' επηρεάζεται από την εφαρμογή συγκεκριμένων στρατηγικών, έχει ως φυσικό επακόλουθο την ύπαρξη περιορισμών στις διαθέσιμες στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει ένας οργανισμός.

10) Σχολή Σύνθεσης – Configuration School

Πρόκειται για μια πιο εκτενή και ενοποιητική σχολή σκέψης, σε σχέση με τις προηγούμενες. Υποστηρίζεται η ιδέα ότι οι οργανισμοί αποτελούν μια επιτυχημένη σύνθεση ομάδων, με διαφορετικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές, και τονίζεται η πεποίθηση ότι κάθε αλλαγή εντός ενός οργανισμού θα επιφέρει τεράστιες διαφοροποιήσεις.

Κεφάλαιο 4

Διαμόρφωση του Εξαγωγικού Στρατηγικού Σχεδίου Ανάπτυξης

4.1 Εισαγωγή

Το στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης είναι ένα γραπτό κείμενο, που μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο αποφάσεων σχετικά με το τι επιθυμεί να επιτύχει μια επιχείρηση και πως σκοπεύει να το πραγματοποιήσει. Ουσιαστικά, το σχέδιο θέτει στόχους προς επίτευξη και συνοδεύεται από στρατηγικές και τακτικές που περιγράφουν το πως θα επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα στρατηγικό σχέδιο ανάπτυξης, θέτει μακροπρόθεσμους στόχους, με ελάχιστο χρονικό ορίζοντα τα 3 με 5 έτη συνήθως. Επίσης, έχει χαρακτήρα γενικό και δεν αναφέρεται αναλυτικά σε ειδικά θέματα της επιχείρησης, αλλά ασχολείται με εξωτερικές περιβαλλοντικές επιρροές και ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Υπάρχουν πολλά οφέλη στην ύπαρξη ενός στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις είναι απολύτως απαραίτητο, αλλά και σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις. Σε μικρές επιχειρήσεις το σχέδιο μπορεί να υπάρχει στη σκέψη και το μυαλό του ιδιοκτήτη, χωρίς να το έχει εκφράσει σε γραπτό κείμενο όπου να καθορίζει πιο συγκεκριμένα τις στρατηγικές κατευθύνσεις της επιχείρησης. Όμως, η ύπαρξη ενός γραπτού κειμένου βασισμένου σε συστηματική προετοιμασία, μπορεί να ωφελήσει ταυτόχρονα την διεύθυνση αλλά και το προσωπικό μιας επιχείρησης. Όλοι θα έχουν μια

πιο ξεκάθαρη εικόνα του στόχου που επιδιώκει η επιχείρηση και όλοι θα μπορούν να συμμετάσχουν ενεργά στην πραγματοποίησή του. Έτσι, μειώνεται η πιθανότητα συγχύσεων και παρεξηγήσεων και μπορεί να υπάρξει καλύτερος συντονισμός στην επιχείρηση.

Η έλλειψη στρατηγικού σχεδίου, μπορεί να προκαλέσει προβλήματα ευρείας κλίμακας σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, η έλλειψη θα μπορούσε να σημαίνει αποτυχία προσέλκυσης πελατών από καινούργιες και αναδυόμενες αγορές, καθώς και προβλήματα μειωμένης πληρότητας στην χαμηλή τουριστική περίοδο. Τέτοιες καταστάσεις μπορούν να επηρεάσουν κατά ένα σημαντικό βαθμό την κερδοφορία ενός ξενοδοχείου, καθώς επίσης και την ίδια την βιωσιμότητά του σε δύσκολες οικονομικές συγκυρίες. Συνεπώς ένα στρατηγικό σχέδιο, παρόλο που δεν μπορεί να εγγυηθεί την σίγουρη επιτυχία, μπορεί να μειώσει αισθητά την πιθανότητα εμφάνισης σημαντικών κινδύνων, καθώς προετοιμάζει την επιχείρηση και είναι λιγότερο ευάλωτη.

Σύμφωνα με τους Bowie & Buttle (2004) ένα προτεινόμενο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδίου ανάπτυξης, μπορεί να εμπεριέχει τα εξής εννέα στοιχεία:

- Όραμα – αποστολή – αξίες,
- Έλεγχος κατάστασης,
- Στόχοι,
- Τμηματοποίηση – στόχευση – τοποθέτηση,
- Μίγμα Μάρκετινγκ,
- Προϋπολογισμοί,
- Εφαρμογή,
- Έλεγχος,
- Αξιολόγηση.

Σε μια παρόμοια αλλά πιο συγκεντρωτική προσέγγιση, οι Thompson & Strickland (1999) ορίζουν τις πέντε εργασίες δημιουργίας, εκτέλεσης και αξιολόγησης ενός στρατηγικού σχεδίου ως εξής:

- Ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και επιχειρηματικής αποστολής.

- Ορισμός στόχων.
- Σχηματισμός στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων.
- Εφαρμογή και εκτέλεση της στρατηγικής.
- Αξιολόγηση επίδοσης, παρακολούθηση νέων εξελίξεων, και λήψη διορθωτικών μέτρων.

4.2 Έλεγχος τρέχουσας κατάστασης – Ανάλυση περιβάλλοντος

Η κύρια προϋπόθεση για την εκκίνηση ενός στρατηγικού προγραμματισμού, είναι η ύπαρξη αξιόπιστων στοιχείων σχετικά με την κατάσταση της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται. Ο κύριος στόχος, είναι να εκτιμηθεί η τρέχουσα θέση της επιχείρησης, δηλαδή σε τι κατάσταση βρίσκεται. Οι αναλύσεις τρέχουσας κατάστασης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: εξωτερικές και εσωτερικές. Η εξωτερική ανάλυση συνήθως εμπεριέχει στοιχεία σχετικά με το επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει. Το κύριο στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι ότι αναφέρεται σε όλους τους παράγοντες πάνω στους οποίους η επιχείρηση δεν ασκεί κανένα έλεγχο, αν και έχουν την δυνατότητα να επηρεάζουν τις δραστηριότητες της ίδιας της επιχείρησης.

Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να οριστούν ως το μακρο-περιβάλλον το οποίο αποτελείται κυρίως από τοπικές, εθνικές και παγκόσμιες τάσεις στην αγορά και άλλα εξωτερικά γεγονότα που επηρεάζουν την επιχείρηση. Οι παράγοντες συχνά κατατάσσονται σε έξι διαφορετικές κατηγορίες: πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί, νομικοί, και περιβαλλοντικοί. Ο λόγος ανάλυσης αυτών των παραγόντων έγκειται στο γεγονός, ότι η επιχείρηση μπορεί να προετοιμαστεί καλύτερα και να εφαρμόσει τις απαιτούμενες αλλαγές που χρειάζονται, έτσι ώστε να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα τις δοθούν, καθώς και να αντιμετωπίσει με επιτυχία κινδύνους που πιθανόν εμφανιστούν.

Κατά την αξιολόγηση του εσωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιούνται στοιχεία που αφορούν τα προϊόντα της επιχείρησης, καθώς και τα δίκτυα διανομής που χρησιμοποιεί. Για την αξιολόγηση των προϊόντων μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία, όπως οι πωλήσεις, οι τιμές, και τα καθαρά κέρδη των προηγούμενων ετών. Επίσης, μια ενδελεχή μελέτη στα υπάρχοντα δίκτυα διανομής, μπορεί να διαφωτίσει ποια δίκτυα

έχουν ιδιαίτερη επιτυχία και ποια είναι λιγότερο αξιοποιημένα. Σκοπός είναι η ευρύτερη αξιολόγηση της λειτουργίας της επιχείρησης, με στόχο την εύρεση των δομών που δρουν αποτελεσματικά, καθώς και η ανάδειξη των μερών με χαμηλή αποδοτικότητα. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση μπορεί να καθορίσει τα πλεονεκτήματα της και τις αδυναμίες της.

4.3 Ανάλυση ευαισθησίας SWOT

Η επιχείρηση παίρνει τις αναγκαίες πληροφορίες όσον αφορά την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς που δραστηριοποιείται, μέσω της αρχικής ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντός της. Τα συγκεντρωμένα αυτά δεδομένα, χρησιμοποιούνται στην υλοποίηση της ανάλυσης SWOT, που ως ακρώνυμο σημαίνει: πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες, και απειλές (strengths, weaknesses, opportunities, and threats). Είναι ένα από τα πρώτα στάδια του σχεδιασμού και βοηθάει την επιχείρηση να επικεντρωθεί στα σημαντικά θέματα και για αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην εξεύρεση κατάλληλων στρατηγικών ανάπτυξης.

Η ανάλυση SWOT είναι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, που εντοπίζονται μέσω της αρχικής ανάλυσης του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Ως πλεονεκτήματα λογίζονται συνήθως τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης, όπως πόροι προς διάθεση ή και επιχειρησιακές δυνατότητες, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να της προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Παραδείγματα πλεονεκτημάτων για μια επιχείρηση, είναι ένα δυνατό εμπορικό σήμα, καλή φήμη στους καταναλωτές και ευνοϊκή πρόσβαση στα δίκτυα διανομής. Η έλλειψη κάποιου πλεονεκτήματος μπορεί να θεωρηθεί και ως αδυναμία, όπου και αυτή θεωρείται εσωτερικός παράγοντας μιας επιχείρησης. Οι αδυναμίες μπορούν να κυμαίνονται από υψηλά κόστη κατασκευής/παροχής υπηρεσιών, μέχρι την κακή επικοινωνία του προσωπικού με τους καταναλωτές. Σε μια επιχείρηση δεν είναι εύκολο να αφαιρεθούν οι υπάρχουσες αδυναμίες μονομιάς, αλλά μόλις αναγνωριστούν πρέπει να γίνει προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις που προκαλούν, και όπου είναι δυνατόν να εξαλειφθούν εντελώς. Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες μιας επιχείρησης, μπορεί να έχουν πολύ έντονο το στοιχείο του υποκειμενισμού στον ορισμό τους, γι' αυτό συχνά υπάρχει σχετική δυσκολία στην σωστή οριοθέτησή τους. Η έρευνα των καταναλωτών είναι ένας καλός τρόπος εύρεσης των εσωτερικών χαρακτηριστικών

μιας επιχείρησης, επομένως οι γνώμες και οι παρατηρήσεις των πελατών πρέπει να λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπ' όψιν και να αναλύονται διεξοδικά.

Οι ευκαιρίες λογίζονται ως εξωγενείς παράγοντες, που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και μπορούν να δημιουργήσουν θετικές συνθήκες για ανάπτυξη. Για παράδειγμα, μια καινούργια τεχνολογική καινοτομία που η εφαρμογή της στην επιχείρηση αναμένεται να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της. Άλλη περίπτωση είναι, όταν ένας ανταγωνιστής αντιμετωπίζει προβλήματα ή έχει κλείσει και έτσι δημιουργείται η ευκαιρία προσέλκυσης των πελατών του. Μια επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται συνεχώς σε αναζήτηση διεξόδων ανάπτυξης και πρέπει να υπάρχει ιδιαίτερη μέριμνα στον προγραμματισμό των μελλοντικών αναπτυξιακών κινήσεων.

Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι πιθανόν να δημιουργήσουν και απειλές σε μια επιχείρηση ή ακόμα και σε έναν ολόκληρο κλάδο. Οι απειλές μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα, από έναν καινούργιο ανταγωνιστή στην τοπική αγορά μέχρι και ένα κύμα ανασφάλειας και φοβίας στον τουρισμό διεθνώς, λόγω αυξανόμενων κρουσμάτων τρομοκρατίας. Όποιες και αν είναι οι απειλές που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, είναι σημαντικό η επιχείρηση να είναι ενήμερη για την ύπαρξη τους, ώστε να λαμβάνει τα ορθά μέτρα για την επιτυχή αντιμετώπισή τους.

Εν κατακλείδι, μια ανάλυση SWOT για να θεωρηθεί αποδοτική, πρέπει να είναι συστηματική και να διεξάγεται σε ευρεία κλίμακα, δηλαδή να είναι προϊόν δημιουργικής και αυθεντικής μελέτης. Σύμφωνα με τους Middelton et al. (2009), η ανάλυση δεν πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από κάποιο συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος της επιχείρησης, αλλά προτείνουν να λαμβάνουν μέρος στην διεργασία και άλλα στελέχη, αν όχι και μεγάλο μέρος του προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται μέγιστη χρήση της εμπειρίας και της αντίληψης που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

4.4 Ορισμός στρατηγικών στόχων

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου της τρέχουσας κατάστασης, δόθηκε η απάντηση στο ερώτημα «που βρίσκεται τώρα η επιχείρηση», ενώ στη συνέχεια μέσω του ορισμού στόχων, θα δοθεί απάντηση στο ερώτημα «που θέλει να πάει η επιχείρηση». Άρα το

επόμενο βήμα είναι ο ορισμός στόχων, οι οποίοι μπορούν να μεταφράσουν την αποστολή της επιχείρησης σε ευκόλως κατανοητές προτάσεις όσον αφορά τις αγορές, τα προϊόντα, τις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, και τις στρατηγικές της επιχείρησης.

Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, και να μπορούν να επιτευχθούν εντός ενός συγκεκριμένου και έγκαιρου χρονικού ορίζοντα. Όταν οι στόχοι πληρούν τα προαναφερθέντα κριτήρια, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση, καθώς μπορεί και επικεντρώνει το ανθρώπινο δυναμικό της, ανεξάρτητα της ιεραρχικής θέσης του καθενός στην επίτευξη των κοινών στρατηγικών στόχων. Επίσης, βοηθάει στη συγκέντρωση και διαφύλαξη των πολύτιμων πόρων που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση και ευνοεί την συνεργασία του προσωπικού, χωρίς περιττές καθυστερήσεις.

Επιπλέον, η ύπαρξη υψηλών και φιλόδοξων στόχων μπορεί να εμπνεύσει το προσωπικό και να το ωθήσει σε πιο έντονη προσπάθεια. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με την θεωρία του ορισμού-στόχου (goal-setting) των Locke & Latham (1990), οι πιο δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση σε σχέση με τους πιο εύκολους και αόριστους στόχους, όπως π.χ. «κάνε το καλύτερο που μπορείς». Επομένως, εφόσον κάποιος έχει δεσμευτεί στην επίτευξη ενός στόχου και έχει και τις απαιτούμενες ικανότητες να τον επιτύχει, καθώς και δεν έχει ταυτοχρόνως διαφορετικούς αντικρουόμενους στόχους, διαπιστώνεται μια θετική σχέση μεταξύ δυσκολίας στόχου και αποδοτικότητας.

Επιπροσθέτως, μια επιχείρηση μπορεί να είναι στην πραγματικότητα ένας ολόκληρος οργανισμός αποτελούμενος από πολλές διαφορετικές ομάδες, όπου κάθε ομάδα μπορεί να επιδιώκει τους δικούς της πρωτεύοντες στόχους σε βάρος των γενικών στόχων της επιχείρησης. Αυτή η προσπάθεια κάθε ομάδας μπορεί να έχει καλές προθέσεις, αλλά μπορεί ταυτοχρόνως να επιδρά αρνητικά στην επιχείρηση ως σύνολο, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει προσοχή στην σωστή διατύπωση των στόχων ώστε να αντιμετωπίζονται με ευκολία τέτοιου είδους προβλήματα.

Τέλος, οι σωστά διατυπωμένοι στόχοι, αποτελούν ένα δίκαιο εργαλείο μέτρησης βάση του οποίου μπορούν να προσφερθούν ανταμοιβές και κίνητρα απόδοσης, στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Έτσι προσφέρεται μια μεγαλύτερη αίσθηση

δικαιοσύνης στην επιχείρηση, με ταυτόχρονη αναγνώριση της πραγματικής προσπάθειας του κάθε εργαζομένου.

Σε αυτή την διαδικασία ορίζονται κυρίως μακροχρόνιου πλαισίου στόχοι, ενώ μπορούν να ενσωματωθούν υπό συνθήκες σημαντικότητας και βραχυχρόνιοι στόχοι, εφόσον ενεργούν προς όφελος της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης. Όσο πιο διεξοδική και έγκαιρη ήταν η αρχική ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης, καθώς και η ανάλυση SWOT στην συνέχεια, τόσο πιο εύκολη είναι και η διαδικασία ορισμού συγκεκριμένων στόχων. Αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα στάδια της δημιουργίας ενός στρατηγικού σχεδίου, όπου η πιθανή αποτυχία του θα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην έλλειψη διαυγούς κατεύθυνσης και στρατηγικής από τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης.

Ο Drucker (2007) έχει ορίσει οκτώ μείζονες κατηγορίες εντός των οποίων πρέπει να ορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι:

- **Μάρκετινγκ:** η επιχείρηση πρέπει να έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει ένα πελάτη.
- **Καινοτομία:** η επιχείρηση πρέπει να καινοτομεί αλλιώς οι ανταγωνιστές θα την ξεπεράσουν και θα την καταστήσουν ως παρωχημένη.
- **Ανθρώπινο Δυναμικό, Οικονομικοί Πόροι, Φυσικοί Πόροι:** όλες οι επιχειρήσεις όσον αφορά την παραγωγή τους, εξαρτώνται αποκλειστικά από αυτούς τους τρεις οικονομικούς παράγοντες.
- **Αποδοτικότητα:** η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί τους οικονομικούς της πόρους αποδοτικά, προκειμένου να επιβιώσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- **Κοινωνική Ευθύνη:** η επιχείρηση υπάρχει και δραστηριοποιείται εντός ενός κοινωνικού πλαισίου που τις παρέχεται και πρέπει να αναλάβει τις κοινωνικές ευθύνες που της αναλογούν, με ιδιαίτερη αναφορά στην αντιστάθμιση των περιβαλλοντολογικών επιπτώσεων που προκαλεί.
- **Προϋπόθεση Κέρδους:** η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να είναι κερδοφόρα, αλλιώς η επίτευξη των στόχων είναι αδύνατη. Το κέρδος καθαυτό δεν ορίζεται ως στόχος, αλλά ως προϋπόθεση που πρέπει να οριοθετείται με αντικειμενικότητα όσον αφορά το είδος της επιχείρησης, τις στρατηγικές της,

τις ανάγκες της, και να ανταποκρίνεται στους επιχειρηματικούς κινδύνους που αναλαμβάνει η επιχείρηση.

4.5 Σχηματισμός της στρατηγικής

Μετά τον ορισμό των στόχων ακολουθεί ο σχηματισμός της στρατηγικής. Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι μια διαδικασία ανάπτυξης και συντήρησης μιας σύνδεσης μεταξύ των στόχων και δυνατοτήτων μιας επιχείρησης και των μεταβαλλόμενων ευκαιριών στις αγορές. Η στρατηγική διαμορφώνεται με βάση τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή προσδιορίζει μια αλληλουχία απαιτούμενων ενεργειών, βάση των οποίων σκοπεύει η επιχείρηση να επιτύχει τους επιζητούμενους στόχους. Ο σχηματισμός της στρατηγικής, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο αγώνα υπό τη μορφή λίστας, όπου πρέπει να εμπεριέχονται κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις όσον αφορά την αγορά-στόχο, την τοποθέτηση στην αγορά, τα δίκτυα διανομής, τις τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών, τις διαφημιστικές καμπάνιες και τέλος πιθανά έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη.

Η επιλογή της σωστής αγοράς που θα αποτελεί τον στόχο της επιχείρησης είναι κρίσιμη και συχνά κρύβει αρκετές δυσκολίες. Όταν ορίζεται μια αγορά-στόχος για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, πρέπει να παρακολουθούνται τρία διαφορετικά επίπεδα εντός αυτής. Σύμφωνα με τον Kotler (1997) το πρώτο επίπεδο, αποτελείται από καταναλωτές που θέλουν να αγοράσουν και πληρούν τις προϋποθέσεις για να το πράξουν. Το δεύτερο επίπεδο, αποτελείται από καταναλωτές που πληρούν τις προϋποθέσεις αγοράς αλλά δεν νιώθουν την ανάγκη να το πράξουν. Το τρίτο επίπεδο, αποτελείται από καταναλωτές που αδυνατούν να αγοράσουν αλλά πρέπει να παρακολουθούνται σε περίπτωση που αλλάξουν οι καταναλωτικές του δυνατότητες.

Η τοποθέτηση στην αγορά είναι η πράξη του προσεχτικού σχεδιασμού, του τι προσφέρει η επιχείρηση στους καταναλωτές έτσι ώστε οι υπηρεσίες και τα προϊόντα της να βασίζονται σε κάποια βαθύτερη ιδέα ή και να προσφέρουν ένα συγκεκριμένο όφελος. Ο σκοπός αυτής της προσέγγισης, είναι η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές, όπου για παράδειγμα, η τοποθέτηση του προϊόντος θα στηρίζεται στην καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση, στη διαθεσιμότητα, ή στο να είναι οικονομικά προσιτό. Με αυτό τον τρόπο το προϊόν

αποκτά μια σαφή, ξεχωριστή, και επιθυμητή θέση, σε σχέση με τα προϊόντα των ανταγωνιστών, στην σκέψη των καταναλωτών που αποτελούν την αγορά-στόχο.

Το μάρκετινγκ αδιαμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα κρισιμότερα σημεία του σχεδιασμού της στρατηγικής και θα πρέπει να γίνεται ιδιαίτερη μνεία στους λόγους που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι μοναδικά και συναρπαστικά για τους καταναλωτές. Η στρατηγική του μάρκετινγκ πρέπει να εξηγεί ποιο είναι το όφελος που απολαμβάνει ο καταναλωτής από την αγορά του συγκεκριμένου προϊόντος ή της συγκεκριμένης υπηρεσίας. Τέλος, πρέπει να δικαιολογεί γιατί ο καταναλωτής θα επιλέξει την επιχείρηση για την παροχή μιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος αντί ενός ανταγωνιστή.

4.6 Εφαρμογή στρατηγικής

Σε συνέχεια του σχηματισμού των στρατηγικών, πρέπει να ετοιμαστεί και το σχέδιο δράσης. Το σχέδιο δράσης είναι πιο συγκεκριμένο και αναφέρεται λεπτομερώς στις στρατηγικές, δίνοντας πλήρως αναλυτικές απαντήσεις στο τι πρόκειται να συμβεί, πότε, από ποιόν, και πόσο θα κοστίσει. Με αυτό τον τρόπο, ορίζεται ένα χρονοδιάγραμμα δράσης της επιχείρησης, το οποίο οφείλει να είναι ευκόλως κατανοητό, προκειμένου να είναι εύκολη η εφαρμογή του από όλα τα πρόσωπα που συμμετέχουν. Ακόμα πιο σημαντικό είναι να ορίζεται ξεκάθαρα το ποιοι έχουν την ευθύνη για την εκτέλεση του σχεδίου δράσης, ώστε να μην υπάρχει η δυνατότητα παρεξηγήσεων και παρερμηνειών, με σκοπό να γνωρίζει ο καθένας ποιος είναι ο ρόλος του εντός του σχεδίου δράσης. Ένα σχέδιο δράσης, μπορεί επίσης να θεωρηθεί και ως μια καμπάνια μάρκετινγκ, όπου περιγράφεται μια συντονισμένη προσπάθεια όσον αφορά τον σχεδιασμό των προϊόντων, την τιμολόγηση τους, τις απαραίτητες προωθητικές ενέργειες, την επικοινωνία με τους πελάτες, και την διακίνηση των προϊόντων.

Το σχέδιο δράσης μπορεί να διαμορφώνεται και να επικαιροποιείται ανά χρονικές περιόδους π.χ. μηνιαίως ή εξαμηνιαίως, έτσι ώστε να επικεντρώνεται στις απαραίτητες ενέργειες εκείνης της περιόδου. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο στη διάρκεια του Οκτωβρίου μπορεί να προβλέπει στο σχέδιο δράσης του κάποιες ενέργειες μάρκετινγκ για την επερχόμενη Χριστουγεννιάτικη σεζόν, ώστε να προωθήσει κάποια τουριστικά πακέτα. Στο σχέδιο δράσης θα παρουσιάζονται: τα τουριστικά πακέτα, το χρονοδιάγραμμα των επόμενων δυο μηνών μέχρι την ολοκλήρωση της

Χριστουγεννιάτικης σεζόν, τα συγκεκριμένα κανάλια διανομής της προωθητικής ενέργειας (εφημερίδες, ίντερνετ), το κόστος της προωθητικής ενέργειας και τέλος το ποιοι είναι οι υπεύθυνοι εντός της επιχείρησης για την εκτέλεση και ολοκλήρωση της ενέργειας.

Συμπεράσματα

Η εξαγωγή υπηρεσιών και η εξωστρέφεια των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων και του ευρύτερου τουριστικού κλάδου, αποτελούν την απαραίτητη ώθηση για ανάπτυξη, που τόσο πολύ χρειάζεται η ελληνική οικονομία. Μια οικονομία που τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύχθηκε στις μη στέρεες βάσεις της γιγάντωσης του δημόσιου χρέους και του υπερ-δανεισμού των επιχειρήσεων και των καταναλωτών, μέσω άφθονου τραπεζικού χρήματος, με αποτέλεσμα το εμπορικό έλλειμμα τρεχουσών συναλλαγών να φτάσει το 2008 στο τεράστιο ποσό, για τα δεδομένα της ελληνικής οικονομίας, των 50 δις ευρώ. Είναι συνεπώς απαραίτητη η εφαρμογή οικονομικών πολιτικών, που θα έχουν ως σκοπό τις επενδύσεις και την καινοτομία στο ελληνικό τουριστικό προϊόν, προκειμένου να αποκτήσει ιδιαίτερη αξία η τουριστική εμπειρία που θέλει να εξάγει η ελληνική οικονομία.

Ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τουριστικός κλάδος, είναι η εποχικότητα και η απόλυτη προσκόλληση στον παραθεριστικό τουρισμό των καλοκαιρινών μηνών. Είναι αναγκαίο να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες σε επίπεδο κράτους, περιφερειών και δήμων, για την ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού

προϊόντος σε δωδεκάμηνη βάση, ώστε πλέον η Ελλάδα να αποτελέσει πόλο έλξης επισκεπτών καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Η ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, π.χ. συνεδριακός τουρισμός, με ταυτόχρονη βελτίωση της τουριστικής εικόνας των αστικών κέντρων, αποτελεί μια πρόταση για σκέψη και εφαρμογή προς αυτή τη κατεύθυνση.

Σε επίπεδο τουριστικών επιχειρήσεων, οι επενδύσεις και τα στρατηγικά σχέδια με εξαγωγικό χαρακτήρα, αποτελούν σχεδόν μονόδρομο για να υπάρξει εξέλιξη και ανάπτυξη στην δύσκολη οικονομική συγκυρία που διανύουμε. Τα συγκεκριμένα στρατηγικά σχέδια, θα πρέπει να συνοδεύονται ταυτόχρονα και από αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με σκοπό την καθιέρωση ενός υψηλού προτύπου τουρισμού, με απώτερο σκοπό την καθιέρωση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος ως ένα από τα πιο περιζήτητα διεθνώς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Γεωργόπουλος, Νικόλαος Β. *Στρατηγικό μάνατζμεντ* - Αθήνα : Μπένου Γ., 2010.

Παπαδάκης, Βασίλης Μ. *Στρατηγική των επιχειρήσεων : Θεωρία*. 6η έκδ. - Αθήνα : Μπένου Ε., 2012.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Balance of Payments and International Investment Position Manual. Washington D.C.: International Monetary Fund, 2009. Print.

Bowie, David, and Francis Buttle. *Hospitality Marketing: An Introduction*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004. Print.

Chandler, Alfred D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge: M.I.T., 1962. Print.

- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2007. Print.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes, and Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: FT Prentice Hall, 2008. Print.
- Kotler, Philip. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997. Print.
- Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990. Print.
- Manual on Statistics of International Trade in Services 2010: (MSITS 2010)*. Geneva: United Nations, 2012. Print.
- Middleton, Victor T. C., Alan Fyall, and Michael Morgan. *Marketing in Travel and Tourism*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009. Print.
- Mintzberg, Henry, Bruce W. Ahlstrand, and Joseph Lampel. *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. Harlow, UK: FT Prentice Hall, 2009. Print.
- Mintzberg, Henry. *Crafting Strategy* .: Boston: Harvard Business Review Reprint Service, 1987. Print.
- Thompson, Arthur A., and A. J. Strickland. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, MA: Irwin McGraw Hill, 1999. Print.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2004. Print.
- Whittington, Richard. *What Is Strategy, and Does It Matter?* London: Routledge, 1993. Print.
- "WORLD TRADE ORGANIZATION." *WTO*. N.p., n.d. Web. 09 Aug. 2013.
<http://www.wto.org/english/docs_e/legal_e/26-gats_01_e.htm>.
- "World Travel & Tourism Council." *WTTC*. N.p., n.d. Web. 10 Sept. 2013.
<<http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>>.