



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σπουδάστρια: Σιδηροπούλου Αλεξάνδρα Α.Μ: 082/07

ΘΕΜΑ:

**«Βασικοί Άξονες Οργάνωσης & Διοίκησης
Τουριστικών Επιχειρήσεων»**



Επιβλέπων Καθηγητής:
Γ. Κουρτέσας

Σίνδος, 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση αποτελεί τον κύριο και βασικό παράγοντα που καθορίζει την επιτυχία, καθιέρωση, οικονομική και γεωγραφική επέκταση μιας επιχείρησης. Ο ανταγωνισμός στο επιχειρηματικό περιβάλλον συνεχώς εντείνεται. Το γεγονός αυτό, μεταξύ άλλων, καθιστά αναγκαία την εξέλιξη της επιστήμης του μανάτζμεντ, σε επίπεδο αρχών, ιδεών, μοντέλων και θεωρητικής ανάλυσης.

Σκοπός της εργασίας είναι η θεωρητική κάλυψη στα κυριότερα σημεία της διοίκησης. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι αρχές σχεδιασμού, βασικά θέματα οργάνωσης, ηγεσίας και ελέγχου των επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα των τουριστικών επιχειρήσεων.

Συνοπτικά, στο 1ο κεφάλαιο γίνεται η εισαγωγή στο αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης, περιγράφονται οι λειτουργίες της οργάνωσης και οι διακρίσεις της, οι λειτουργίες της διοίκησης, η διαφορά διοίκησης και ηγεσίας, οι αρχές και κανόνες του μανάτζμεντ και οι βοηθητικές επιστήμες του μανάτζμεντ. Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται μια ιστορική αναδρομή στις κυριότερες θεωρίες της διοίκησης επιχειρήσεων και τους επιστήμονες-συγγραφείς αυτών, καθώς επίσης παρουσιάζονται και αναλύονται τα πιο σύγχρονα συστήματα διοίκησης. Στο 3ο κεφάλαιο παρουσιάζεται μια σύντομη ιστορική αναδρομή του φαινομένου του τουρισμού και αναλύονται οι παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξη του φαινομένου του τουρισμού και των ταξιδιών αναψυχής, ενώ περιγράφονται και οι τύποι των επιχειρήσεων που δρουν στην τουριστική βιομηχανία. Επίσης αναλύονται οι όροι της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης, περιγράφεται η ελληνική τουριστική πολιτική και γίνεται παρουσίαση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού καθώς επίσης των λειτουργιών τους. Το 4ο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια και το περιεχόμενο του τουριστικού μανάτζμεντ. Αναλύονται οι λειτουργίες του τουριστικού μανάτζμεντ, ο σχεδιασμός, η λήψη των αποφάσεων, η οργάνωση, ο έλεγχος και η επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις. Το 5ο κεφάλαιο περιγράφει τα βασικά θέματα οργάνωσης τουριστικής επιχείρησης στην περίπτωση ενός ξενοδοχείου. Αρχικά αναλύεται ο ξενοδοχειακός κλάδος και οι κατηγορίες ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων οι όροι και προδιαγραφές λειτουργίας τους. Στη συνέχεια αναλύονται τα χαρακτηριστικά, οι στόχοι και οι βασικές μέθοδοι εκμετάλλευσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας και περιγράφεται η έννοια του ξενοδοχειακού προϊόντος. Ακολουθεί η ανάλυση της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού ενός ξενοδοχείου, η τμηματοποίηση του σε τμήματα, περιγράφονται οι λειτουργίες των κυριότερων τμημάτων και τέλος γίνεται μια σύντομη αναφορά για το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος. Στο κεφάλαιο 6 αναλύονται οι έννοιες του τουριστικού πρακτορείου και η λειτουργία του ως επιχείρησης, η διαχρονική εξέλιξη των τουριστικών πρακτορείων, οι βασικές υπηρεσίες που προσφέρει ένα τουριστικό πρακτορείο και γίνεται αναφορά στους τύπους των πρακτορείων, στην οργάνωσή τους και στις βασικές λειτουργίες τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την περιγραφή της διαδικασίας αυτοματοποίησης ενός τουριστικού γραφείου και τους παράγοντες που καθορίζουν την σωστή λειτουργία του τουριστικού πρακτορείου. Τέλος, το κεφάλαιο 7 αναφέρεται στην αεροπορία, στην ίδρυση, οργάνωση και λειτουργία μιας αεροπορικής εταιρίας, περιγράφονται αναλυτικά τα χαρακτηριστικά μιας αεροπορικής εταιρίας και γίνεται αναφορά στον οργανισμό της IATA.

ABSTRACT

Business administration is the main and basic factor in determining the success, economic and geographic expansion of a business. Competition in the business environment is constantly growing. This, among other things, requires the development of science of management, in terms of principles, ideas, models and theoretical analysis. The aim of the theoretical coverage of the highlights of the administration. Specifically, the concepts presented, key issues of organization, leadership and control of business, especially tourism businesses. Briefly, the first chapter is the introduction to the subject of organization and administration, describes the functions of the organization and makes clear the operations of administration, the difference between management and leadership, principles and rules of management and auxiliary sciences of management. In the second chapter is a throwback to the main theories of management and review of bibliography. We will also illustrate and analyze the most modern management systems. In the third chapter we will present a brief historical overview of global tourism and analyze the factors that contributed to the development of global tourism and leisure, and describe the types of companies operating in the tourism industry. Moreover we will also analyze the conditions of tourism supply and demand side, describe the Greek tourism policy and continue with a presentation of the World Tourism Organization and the Greek Tourism Organization as well as their functions. The fourth chapter deals with the meaning and content of tourism management. Analyzing the functions of tourism management, planning, decision making, organization, control and communication in tourism business. The fifth chapter describes the basics on organization tourism enterprise in the case of a hotel. First we will analyze the hotel industry and hotel facilities, categories, conditions and standards of operation. In addition we describe the characteristics, objectives and basic operating methods of a hotel unit and the concept of hotel product. Then we will present with the model operational and administrative staff of a hotel, segmented into sections and describe the functions of the main parts and also make a brief reference to the Hellenic Chamber of Hotels. In Chapter 6 we

continue our analysis with the concepts of the tourism agency and functions as a business, the evolution of tourist agencies, the basic services offered by a travel agency and list the types of agencies, organization model and core functions. The chapter concludes with a description of a tourist office automation and the factors that determine proper functioning of the tourism agency. Finally, Chapter 7 deals with aviation, establishment, organization and operation of an airline, detailing the characteristics of an airline and make reference to the body IATA.

Περιεχόμενα

Πίνακας Διαγραμμάτων, Σχημάτων & Εικόνων.....	7
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	
ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	13
1.1 Τι σημαίνει «οργάνωση»	13
1.2 Ορισμός και λίγα λόγια για την ορολογία της οργάνωσης.....	14
1.3 Διακρίσεις της οργάνωσης.....	14
1.4 Διοίκηση	15
1.5 Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ.....	16
1.5.1 Διοίκηση – Ηγεσία – Management.....	16
1.5.2 Αρχές και κανόνες του μάνατζμεντ.....	19
1.5.3 Βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	29
2.1 Η Οργανωτική σκέψη μέχρι τον Taylor	29
2.2 Έννοια και περιεχόμενο των διάφορων σχολών	32
2.3 Αρχές και απόψεις των σημαντικότερων συγγραφέων της οργάνωσης και διοίκησης	36
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	
Η ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	82
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	82
3.1 Σύντομη Ιστορική Ανασκόπηση του «Φαινομένου» του Τουρισμού	83
3.2 Παράγοντες που Συντέλεσαν στην Ανάπτυξη των Ταξιδιών Αναψυχής	86
3.3 Τουριστικές επιχειρήσεις και τυπολογία επιχειρήσεων στην τουριστική βιομηχανία	89
3.4 Τουριστική Προσφορά & Ζήτηση.....	91
3.5 Ελληνικός Τουρισμός.....	92
3.5.1 Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη και Πολιτική.....	93
3.6 Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O.).....	95
3.7 Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)	96
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	97

4.1 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης	97
4.2 Η λειτουργία του Σχεδιασμού και της Λήψης των Αποφάσεων	99
4.2.1 Ο Σχεδιασμός	99
4.2.2 Λήψη Αποφάσεων	101
4.3 Η λειτουργία της Οργάνωσης στην Τουριστική Επιχείρηση	105
4.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου στην Τουριστική Επιχείρηση	118
4.5 Η λειτουργία της Επικοινωνίας στην Τουριστική Επιχείρηση	125

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	137
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	137
5.1 Έννοια και σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	137
5.2 Σύντομη Ιστορική αναδρομή	139
5.3 Διακρίσεις τουριστικών καταλυμάτων – Προδιαγραφές και κριτήρια κατάταξης σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 43/2002	140
5.3.1 Διάκριση των ξενοδοχείων σε αστικά και παραθεριστικά	143
5.4 Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων	144
5.5 Αποστολή και Στόχοι του ξενοδοχείου	146
5.6 Βασικές μέθοδοι εκμετάλλευσης ξενοδοχείου	147
5.7 Το Ξενοδοχειακό προϊόν	148
5.7.1 Επίπεδα του ξενοδοχειακού προϊόντος	149
5.7.2 Ποιότητα ξενοδοχειακού προϊόντος	150
5.7.3 Περιβαλλοντικά Ζητήματα και ξενοδοχειακό προϊόν	152
5.8 Οργάνωση και Προσωπικό Ξενοδοχείων	153
5.8.1 Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου	153
5.8.2 Τα κυριότερα τμήματα – διευθύνσεις του ξενοδοχείου	157
5.8.3 Γενικός Διευθυντής Ξενοδοχείου	160
5.9 Αναλυτική περιγραφή των λειτουργιών των κυριότερων διευθύνσεων/ τμημάτων ενός ξενοδοχείου	162
5.9.1 Τμήμα υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών (Front Office)	162
5.9.2 Τμήμα ορόφων (Housekeeping)	172
5.9.3 Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (Food and Beverage)	177
5.9.4 Διεύθυνση/ Τμήμα πωλήσεων	185
5.10 Συμπληρωματικά στοιχεία της Διοίκησης ενός ξενοδοχείου	196
Εισαγωγή	196
5.10.1 Στατιστική ξενοδοχείων	196
5.10.2 Ξενοδοχειακή πολιτική	202
5.10.3 Το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία	206
5.11 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος	211

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ	213
6.1 Το τουριστικό γραφείο ως επιχείρηση	213
6.2 Διαχρονική εξέλιξη των τουριστικών γραφείων	214
6.3 Βασικές υπηρεσίες που προσφέρει ο ταξιδιωτικός πράκτορας (ή το τουριστικό γραφείο)	215
6.4 Ίδρυση και λειτουργία τουριστικού πρακτορείου	218
6.5 Η θέση και ο ρόλος του τουριστικού πράκτορα στο δίκτυο διανομής τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών	221
6.6 Διακρίσεις και τύποι Τουριστικών Πρακτορείων	223

6.6.1 Με βάση την νομοθεσία.....	223
6.6.2 Με βάση το αντικείμενο των υπηρεσιών που προσφέρουν	224
6.6.3 Με βάση το μέγεθος και την εξειδίκευση.....	225
6.6.4 Με βάση το μέγεθος των εργασιών τους.....	225
6.6.5 Με βάση τον τύπο και το εύρος των υπηρεσιών.....	227
6.7 Οργάνωση Τουριστικού πρακτορείου	230
6.7.1 Τα έντυπα λειτουργίας τουριστικού πρακτορείου.....	237
6.7.2 Κρατήσεις δωματίων-Διαχείριση κρατήσεων.....	240
6.7.3 Διαχείριση εισιτηρίων.....	241
6.7.4 Διαχείριση τιμολογίων.....	242
6.7.5 Διαχείριση επιταγών.....	243
6.7.6 Διαχείριση εισερχόμενης αλληλογραφίας	243
6.8 Αυτοματοποίηση ενός γραφείου εισερχόμενου τουρισμού.....	244
6.8.1 Διαδικασία αυτοματοποίησης τουριστικού γραφείου	245
6.8.2 Τεχνολογικά Εργαλεία οργάνωσης του τουριστικού γραφείου	245
6.8.3 Ιστορία, δομή και λειτουργίες των κύριων παγκοσμίων συστημάτων κρατήσεων	247
6.8.4 Το διαδίκτυο (The Internet)	251
6.9 Παράγοντες για αποτελεσματική λειτουργία τουριστικού γραφείου.....	254

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ.....	257
7. 1 Αεροπορία και τουρισμός	257
7.2 Η Ιστορία της Αεροπορίας.....	258
7.3 Αεροπορικές τουριστικές μεταφορές	259
7.4 Διεθνείς οργανισμοί για την Πολιτική Αεροπορία.....	260
7.4.1 Κυβερνητικοί οργανισμοί	260
7.4.2 Μη κυβερνητικοί οργανισμοί.....	261
7.5 Χαρακτηριστικά στοιχεία των αεροπορικών εταιριών.....	263
7.6 Πτήσεις Charter	265
7.7 Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (Low Cost)	266
7.8 Αεροπορικός Μεταφορέας (αερομεταφορέας)	266

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	268
------------------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	271
--------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί

Η παρούσα πτυχιακή συμπεριλαμβάνει και συνοδεύεται από ένα ένθετο Παράρτημα ξεχωριστά.

Πίνακας Διαγραμμάτων, Σχημάτων & Εικόνων

Πίνακας 2.1: Παράγοντες υγιεινής – Παράγοντες υποκίνησης.....	46
Πίνακας 2.2 Σύγκριση Θεωριών Maslow - Herzberg.....	50
Πίνακας 2.3 : Σύγκριση Αναγκών Maslow - Alferder	52
Πίνακας 2.4 : Αποδοχές της θεωρίας Χ και Υ του McGregor.....	55
Πίνακας 2.5 : Αποτελέσματα της Θεωρίας Χ και Υ	56
Πίνακας 2.6: Ανωριμότητα – Ωριμότητα.....	59
Πίνακας 4.1: Δραστηριότητες μάντζερ στους χώρους Εργασίας (F. Luthans O.K. Lersen, “How managers really communicate”, Human relations, vol.39, No 2, 1986	136
Πίνακας 5.1: Ιεράρχηση των προτιμήσεων των πελατών ξενοδοχείων σ’ επιλεγμένα θέματα.....	151
Πίνακας 5.2: Ιεράρχηση καταστάσεων που δυσαρεστούν τους πελάτες ξενοδοχείων ...	152
Πίνακας 5.3: Εργασιακοί Ρόλοι των Διευθυντικών Στελεχών	161
Πίνακας 6.1. Επίσημες προμήθειες ταξιδιωτικού πράκτορα.	220
Πίνακας 6.2. η Οργανωτική Διάρθρωση Του Τ.Ο.	232
Πίνακας 6.3. voucher του τμήματος κρατήσεων.....	240
Πίνακας 7.1 Μερίδιο στη μεταφορική κίνηση ανά μεταφορικό μέσο στην ΕΕ(1995 και 2006).....	259
Σχήμα 2.1: Αλλαγές στη Φιλοσοφία του Μάντζμεντ.....	34
Σχήμα 2.2: Ικανοποίηση αναγκών σε σχέση με τους παράγοντες υγιεινής και κινήτρων..	50
Σχήμα 2.3: Συστήματα διοίκησης του Likert σχήμα	66
Σχήμα 2.4: Συστήματα διοίκησης του Likert	66
Σχήμα 2.5: :Το διάγραμμα των δυο διαστάσεων της ηγεσίας	78
Σχήμα 2.6: Τύποι ηγεσίας.....	79
Σχήμα 2.7: Ικανότητες του Ηγετη.....	81
Σχήμα 4.1: Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης	98
Σχήμα 4.3: Έλεγχος.....	124
Σχήμα 5.1: Αριθμός ξενοδοχειακών Κλινών	138
Σχήμα 5.2: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας, μεσαίου μεγέθους.....	154
Σχήμα 5.3: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σε αυτό.....	155

Σχήμα 5.4: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις περιοχές-τμήματα που θεωρούνται ως κέντρα εσόδων και κέντρα κόστους	156
Σχήμα 5.5: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τους υπεύθυνους λειτουργιών	157
Σχήμα 5.6: Οργάνωση τμήματος υποδοχής μεγάλου ξενοδοχείου.....	165
Σχήμα 5.7: Δελτίο άφιξης πελάτη	167
Σχήμα 5.8: Οργανόγραμμα τμήματος ορόφων	174
Σχήμα 5.9: Έντυπο αναφοράς κατάστασης δωματίων	175
Σχήμα 5.10: Σχέδιο προγραμματισμού εργασιών καμαριέρας, διάρκειας δύο εβδομάδων.	176
Σχήμα 5.11: Έντυπο καταχώρησης ανευρεθέντων αντικειμένων	177
Σχήμα 5.12: Έντυπο παραλαβής λινών	178
Σχήμα 5.13: Οργανόγραμμα διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων	179
Σχήμα 5.14: Δελτίο παραγγελίας τροφίμων και ποτών	181
Σχήμα 5.15: Δελτίο εισόδου τροφίμων-ποτών-υλικών.....	182
Σχήμα 5.16: Φύλλο παραγωγής και διάθεσης φαγητών	184
Σχήμα 5.17: Δελτίο κοστολόγησης δεξιώσεων.....	185
Σχήμα 5.18: Φύλλο ελέγχου μηνιαίων εσόδων-εξόδων, επισιτιστικού τμήματος.....	186
Σχήμα 5.19: Οργανόγραμμα τμήματος πωλήσεων.....	187
Σχήμα 5.20: Φύλλο (αναφοράς) ομαδικής κράτησης δωματίου.....	194
Σχήμα 6.1 Απλό δίκτυο διανομής του τουριστικού πακέτου	224
Σχήμα 6.2: Υπηρεσίες προπώλησης	228
Σχήμα 6.3: Υπηρεσίες κατά την πώληση	229
Σχήμα 6.4: Υπηρεσίες μετά την πώληση	229
Διάγραμμα 4.1: Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων	104
Διάγραμμα 6.1: Οργανόγραμμα ενός Τ.Ο. Outgoing.....	236

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία, με τίτλο «Βασικοί Άξονες Οργάνωσης & Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκπονήθηκε στο πλαίσιο ολοκλήρωσης του προπτυχιακού κύκλου σπουδών στο Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης.

Ουσιαστικά αποτελεί μια προσπάθεια να συμπεριλάβω και να καταγράψω όλες τις γνώσεις που πήρα κατά την διάρκεια του προγράμματος σπουδών μου, δεδομένου ότι αποτελεί ένα συνδυασμό θεμάτων από πληθώρα μαθημάτων που διδάσκονται στο Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Έτσι η παρούσα πτυχιακή εργασία, αποτελεί μια βιβλιογραφική μελέτη, συγκέντρωση πληροφοριών και κριτική προσέγγιση επί του θέματος, καθώς αναλύει θεωρητικά την έννοια της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, και πιο συγκεκριμένα των Τουριστικών Επιχειρήσεων, τονίζοντας την απεριόριστη δύναμη και ανυπολόγιστη αξία του Μάνατζμεντ στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, της θαυμαστής αυτής επιστήμης που αναπτύσσεται ραγδαία, και η οποία εκτιμήθηκε ήδη από τα πρώτα χρόνια μελέτης της.

Σκοπός αυτής της εργασίας, όπως προαναφέρθηκε, δεν είναι μόνο η κατανόηση της σημασίας της εφαρμογής της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης, δηλαδή του μάνατζμεντ, αλλά και η κατανόηση της καταλυτικού ρόλου που παίζει ο τουρισμός στην οικονομία μιας χώρας. Τέλος βασικός στόχος είναι να δείξει πως μπορούν να συνδυαστούν οι έννοιες του τουρισμού και του μάνατζμεντ, και ταυτόχρονα να εφαρμοστούν αυτές οι θεωρίες για την αποτελεσματική οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης, της τουριστικής επιχείρησης, είτε πρόκειται για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, είτε τουριστικό πρακτορείο και τέλος μιας αεροπορική εταιρία.

Στην συγγραφή αυτής της εργασίας βοήθησαν κάποιοι άνθρωποι τους οποίους οφείλω να ευχαριστήσω, γιατί χωρίς την δική τους συμβολή η ολοκλήρωση της θα ήταν αδύνατη. Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο. Γεώργιο Κουρτέσα που δέχτηκε να με βοηθήσει στην εκπόνηση της Πτυχιακής μου εργασίας, για την καθοδήγηση που μου παρείχε, για το χρόνο που αφιέρωσε και για την άψογη συνεργασία που είχαμε για τη διεκπεραίωσή της. Άλλο ένα άτομο που θα πρέπει να ευχαριστήσω είναι η καθηγήτρια μου Χριστίνα Μπονάρου, η οποία κατά το προηγούμενο εξάμηνο στο πλαίσιο διδασκαλίας του μαθήματος Σεμινάριο Τελειοφοίτων, είχε την υπομονή να μου διδάξει την διαδικασία της συγγραφής μιας σωστής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και τα μέλη της Επιτροπής. Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ το οφείλω στην οικογένειά μου και στον Τάσο, οι οποίοι μου στάθηκαν και με «ανέχτηκαν» καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και ειδικά τους τελευταίους έξι μήνες κατά την διάρκεια συγγραφής της πτυχιακής μου εργασίας.

Θεσσαλονίκη, 2011
Σιδηροπούλου Αλεξάνδρα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάγκη για διοίκηση προέκυψε από την πρώτη στιγμή που οι άνθρωποι ενώθηκαν σε ομάδες για την εκπλήρωση ενός μεγάλου ή μικρού στόχου. Η δημιουργία και η κυβέρνηση μεγάλων αυτοκρατοριών αποτελούσαν παράγωγα ενός συνδυασμού έξυπνης διοίκησης και ισχυρών ένοπλων δυνάμεων. Στοιχεία της διοικητικής θεωρίας είναι εμφανή στα έργα του Σωκράτη, του Πλάτωνα, του Μωυσή και του Μακιαβέλι. Σε γενικές γραμμές πιστεύουμε ότι η σύγχρονη έννοια της διοίκησης εμφανίστηκε παράλληλα με την Βιομηχανική Επανάσταση και ιδιαίτερα με την ανακάλυψη της ατμομηχανής, στα τέλη του 1700. Η νέα μηχανή επέτρεψε στους διευθυντές να αντικαταστήσουν το εργατικό δυναμικό με μηχανήματα και να θέσουν τις βάσεις για τα πρώτα εργοστάσια συγκεντρωτικής λειτουργίας.

Λίγοι είναι οι άνθρωποι που συμφωνούν απόλυτα σε ένα ορισμό της διοίκησης, κυρίως επειδή η λέξη συμπεριλαμβάνει πολυάριθμες έννοιες. Από την μια πλευρά, η διοίκηση μπορεί να είναι ορθολογιστική και προσγειωμένη. Από την άλλη, βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στη θεωρία. Επιπλέον μπορούμε να απομονώσουμε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις της διοίκησης. Ακριβώς όπως κάθε διαφορετική θρησκεία μπορεί να κηρύσσει και έναν μοναδικό δρόμο προς την άφεση αμαρτιών, έτσι και κάθε προσέγγιση της διοίκησης προσελκύει οπαδούς που την θεωρούν ως τον μοναδικό τρόπο διοίκησης, μια νοοτροπία που οι άλλοι αμφισβητούν.

Έτσι η Οργάνωση και Διοίκηση, δηλαδή το Μάνατζμεντ αποτελεί σήμερα ένα θέμα μεγάλης επικαιρότητας και εξαιρετικής χρησιμότητας για την οικονομική και ευρύτερα για την κοινωνική ζωή. Στην σύγχρονη εποχή που ζούμε η οικονομική δραστηριότητα καταλαμβάνει πλανητικές διαστάσεις και η βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης αποτελεί ύψιστη προτεραιότητα γι' αυτήν.

Εκτός από τον ανταγωνισμό όμως, μια άλλη προτεραιότητα (και ίσως η πιο κύρια επειδή από αυτήν εξαρτάται και η ύπαρξή της) είναι η αποτελεσματική κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Η αποτελεσματικότητα όμως αυτή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ.

Οι άνθρωποι όλων των χωρών και πολιτισμών, έχουν την έμφυτη τάση να επιθυμούν την απόκτηση νέων εμπειριών και βιωμάτων, μέσω της γνωριμίας τους με νέους πολιτισμούς και νέους τόπους. Πρόκειται για την ανθρώπινη τάση, η οποία συνδυάζοντας την ανάγκη για ψυχαγωγία και ξεκούραση δημιούργησε το φαινόμενο του τουρισμού. Η έννοια του τουρισμού είναι πολύπλευρη, εντούτοις, ο βασικός του ορισμός είναι ο εξής: Τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και δραστηριοτήτων εκτός της κοινωνίας στην οποία ζει ένα άτομο. Οι εν λόγω μετακινήσεις πραγματοποιούνται είτε ατομικά, είτε ομαδικά, προκειμένου να ικανοποιηθούν προσωπικές, επαγγελματικές ή άλλες ανάγκες (Ανδριώτης, 2007).

Ο τουρισμός αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό φαινόμενο των τελευταίων δεκαετιών του σύγχρονου Ελληνικού πολιτισμού, λαμβάνοντας υπόψη ότι από τα πολύ παλαιά έτη, διοργανώνονταν ταξίδια αναψυχής. Εντούτοις, υπάρχουν σημαντικές αλλαγές, στις τουριστικές υπηρεσίες, όπως είναι το μέγεθος, η φύση και ο τύπος τους αλλά και η οργάνωση και η λειτουργία των επιχειρήσεων που τις παρέχουν. Ο τουρισμός αποτελεί έναν ιδιαίτερα ελκυστικό βιομηχανικό κλάδο, δεδομένου ότι για πολλές χώρες είναι μια από τις βασικότερες πηγές εισοδήματος, για αρκετές εκ τις οποίες, αποτελεί τον σπουδαιότερο τομέα εξαγωγικού εμπορίου, εφόσον αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα εισροής ξένου συναλλάγματος (Ανδριώτης, 2007). Η τουριστική βιομηχανία είναι πολύ μεγάλη και περιλαμβάνει διάφορα επιμέρους τμήματα καθένα από τα οποία διαδραματίζει τον δικό του σημαντικό ρόλο σχετικά με το τι θα αποκομίσει ο επισκέπτης-τουρίστας.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν, σήμερα, σημαντικό οικονομικό κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών με σημαντικές ιδιαιτερότητες και η επιτυχία τους εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διοικούνται. Ιδιαίτερα σήμερα, με τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις νέες τάσεις και εξελίξεις που παρατηρούνται σε διεθνές επίπεδο, η ανάγκη για στελέχη που έχουν σπουδάσει διοίκηση αυτών των επιχειρήσεων, γίνεται συνεχώς πιο επιτακτική.

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, τόσο στη χώρα μας όσο και στον κόσμο γενικότερα, η ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι αλματώδης. Όπως γνωρίζουμε, η βιομηχανία αυτή απαρτίζεται από διαφορετικής μορφής μονάδες όπως ξενοδοχεία πόλεων, παραθερισμού, motels, campings, διαμερίσματα αρκεί να παρέχουν ύπνο και φαγητό φυσικά, μιας και η εστίαση αποτελούσε ανέκαθεν μία από τις σημαντικότερες ανθρώπινες δραστηριότητες. Η Ελλάδα πάντα υπήρξε ένας από τους χώρους που υποστήριζαν σθεναρά τον θεσμό της φιλοξενίας, σε βαθμό μάλιστα που προστατευόταν από μία ανώτερη θεότητα, τον Ξένιο Δία. Η φιλοσοφία αυτή έγινε τρόπος ζωής για τους ανθρώπους οι οποίοι συνέδεαν σε κάθε τους δραστηριότητα τη φιλοξενία και την εστίαση, δείχνοντας έτσι ένα ανώτερο επίπεδο πολιτισμού. Τα ξενοδοχεία στις μέρες μας αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Αφιερώνουν χρόνο και χρήμα για να ικανοποιήσουν τις γαστρονομικές απαιτήσεις και επιθυμίες ακόμα και των πιο απαιτητικών πελατών και για να κάνουν βέβαια την επιχείρησή τους πιο ελκυστική για καινούργιους πελάτες.

Ο ρόλος του ξενοδοχείου είναι να ικανοποιεί ειδικές ανάγκες της κοινωνίας. Οι κοινωνικές αλλαγές προκαλούν αλλαγές στη μορφολογία των ξενοδοχείων. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις σχεδιασμού ξενοδοχείων, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζονται από τις στρατηγικές του μάρκαζιμ. Σύμφωνα με τις νέες αντιλήψεις το ξενοδοχείο πρέπει να προσφέρει εμπειρίες, καθώς η απόκτησή τους έχει καταστεί πιο πολύτιμη από τον φετιχισμό της φήμας και τη συσσώρευση υλικών αγαθών.

Τα Τουριστικά ή Ταξιδιωτικά Γραφεία αποτελούν έναν από τους βασικότερους παράγοντες της τουριστικής βιομηχανίας, διότι το τουριστικό γραφείο αποτελεί το μέσο προώθησης και προβολής του ταξιδιού, δεδομένου ότι εάν χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα μέσα θα καθοδηγήσει, θα κατευθύνει και θα βοηθήσει τον ταξιδιώτη να επιλέξει τον τόπο προορισμού του ταξιδιού ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες του. Το τουριστικό γραφείο, ενεργεί εκ μέρους των πελατών και των συνεργατών του-προμηθευτών, οι οποίοι οργανώνουν το ταξίδι πριν αφιχθεί ο επισκέπτης. Ως επιχειρήσεις τα τουριστικά γραφεία αποσκοπούν στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών χρήσιμων για την κάλυψη των αναγκών διακίνησης (ταξίδι) των μετακινούμενων ατόμων, τόσο χάριν αναψυχής και τουρισμού όσο και για επαγγελματικούς λόγους. Για την παροχή όμως αυτών των υπηρεσιών χρειάζεται ο κατάλληλος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, ώστε να γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση του ταξιδιού, με όρους που θέτει ή αποδέχεται ευχαρίστως ο πελάτης. Η κύρια εισροή στο σύστημα επιχείρησης που φέρει τον τίτλο τουριστικό γραφείο, είναι οι πληροφορίες που αφορούν στους προμηθευτές τουριστικών αγαθών και στον πελάτη- ταξιδιώτη και εκροή αποτελεί το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει.

Σ' όλες τις εκδηλώσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας όπως στην επιστήμη, στην πολιτική, στην οικονομία κ.α. παρατηρούνται βαθιές και ουσιαστικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές αναγκαστικά διεισδύουν και στον χώρο των μεταφορών και δη των εναέριων. Ας μην ξεχνάμε ότι η πλειοψηφία των διεθνών μετακινήσεων επιβατών προς και από την Ελλάδα περιλαμβάνει την εναέρια μεταφορά. Αυτή η μορφή μεταφοράς έχει αναπτυχθεί πολύ από τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο και μετά. Ο τομέας των αερομεταφορών είναι ένας βασικός τομέας όχι μόνο της βιομηχανίας τουρισμού αλλά και της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο η ραγδαία εξέλιξη της διεθνούς βιομηχανίας των εναέριων μεταφορών σε πολλαπλούς τομείς όπως της τεχνολογίας, των συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης κ.α. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι

από τους πιο ανεξάρτητους οργανισμούς στην τουριστική βιομηχανία. Για το λόγο αυτό πρέπει να χρησιμοποιείται το μάνατζμεντ στρατηγικά

Προκειμένου να παρουσιάσουν το έργο τους οι αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα από εσωτερικά συστήματα και εσωτερικά δίκτυα για να συντονίσουν τις ενέργειες τους. Ο στόχος των αεροπορικών εταιρειών είναι να μεγιστοποιήσουν το κέρδος τους με το να εκμεταλλευτούν ολόκληρη την παραγωγικότητα τους και να μειώσουν τα κόστη. Αυτή η διαδικασία απλοποιήθηκε από ένα αριθμό από κρίσιμες αεροπορικές λειτουργίες οι οποίες λειτουργούν παράλληλα για να συντονίσουν αρκετές λειτουργίες όπως αυτή της τιμολόγησης, της οικονομικής διοίκησης, του ανθρωπίνου δυναμικού κ.τ.λ. Οι αεροπορικές εταιρείες χρειάζεται να χρησιμοποιούν αποτελεσματικές διαδικασίες προγραμματισμού για να βελτιστοποιούν την απόδοση του δικτύου τους. Αυτό περιλαμβάνει τη μεγιστοποίηση εκμετάλλευσης του εξοπλισμού και των ανθρώπινων αποθεμάτων σε σχέση με τις πιέσεις της ζήτησης, τους κυβερνητικούς νόμους και τους λειτουργικούς φραγμούς όπως είναι οι νόμοι που ελέγχουν την εναέρια κυκλοφορία.

Όλες αυτές οι λειτουργίες και ενέργειες του ξενοδοχείου, του τουριστικού πρακτορείου και τέλος της αεροπορικής εταιρίας θα ήταν αδύνατες χωρίς την εφαρμογή των αρχών και κανόνων της Οργάνωσης και Διοίκησης, δηλαδή του μάνατζμεντ, και όλα αυτά θα αναλυθούν στο περιεχόμενο αυτής της εργασίας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1.1 Τι σημαίνει «οργάνωση»

Υπάρχουν δυο τρόποι για να προσεγγίσει κάποιος τον όρο οργάνωση, αυτό μπορεί να γίνει είτε ετυμολογικά, είτε εννοιολογικά. Από την ετυμολογική σκοπιά η ελληνική λέξη όργανο οδήγησε τις άλλες γλώσσες μέσω του λατινικού Organum στις λέξεις organization (αγγλικά), Organizione (ιταλικά) που αποδίδονται για την ελληνική οικονομική τερμενολογία ως Οργάνωση.

Εννοιολογικά διαπιστώνουμε ότι στα ελληνικά η λέξη χρησιμοποιείται σήμερα συνήθως με δυο διαφορετικές σημασίες:

1. Με την πρώτη σημασία της, η λέξη αναφέρεται στους «οργανισμούς», είτε πρόκειται για ζωντανούς οργανισμούς είτε για τεχνητούς. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η λέξη οργάνωση περιγράφει συνήθως:

- ⇒ Τη δομή του οργανισμού
- ⇒ Τη διαδικασία της λειτουργίας του

2. Με την δεύτερη σημασία της, η λέξη καλύπτει συνήθως την οργανωτική δράση (organizing), δηλαδή μια από τις λειτουργίες της διοίκησης όπως θα δούμε και παρακάτω. Η διοίκηση των οργανώσεων, δηλαδή τα στελέχη (managers), έχουν διάφορα καθήκοντα, ανάμεσα στα οποία όμως αναγνωρίζεται από όλους, υπάρχει το καθήκον της οργάνωσης, δηλαδή η υποχρέωση να οργανώνουν τις οργανώσεις (τους οργανισμούς), τις εργασίες τους (λειτουργίες), τις διαδικασίες με τις οποίες οφείλουν να πετύχουν τους αντικειμενικούς σκοπούς τους, γιατί οργανισμός έχει κάποιους σκοπούς.

Τέλος θα λέγαμε ότι στην ελληνική αλλά και στην διεθνή φιλολογία, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες λέξεις που είναι παρεμφερείς με την λέξη οργάνωση και το περιεχόμενό τους φαίνεται να μπερδεύεται. Κάποιες από αυτές είναι:

- Οργανώνω (Organize)
- Τακτοποιώ ή διευθετώ (arrange)
- Ταξινομώ (classify)
- Παρατάσσω (marshal)
- Διατάσσω (order)
- Διαχωρίζω (sort)
- Ομαδοποιώ (group)
- Και πολλές άλλες

1.2 Ορισμός και λίγα λόγια για την ορολογία της οργάνωσης

Αν κρίνουμε από τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι η λέξη οργανώνω Δείχνει πιο αποφασιστική σχηματοποίηση, συγκριτικά με τις άλλες λέξεις, δεδομένου ότι:

- μπορεί να αναφέρεται στην επίτευξη ενός σκοπού σε μια χρονική αλληλουχία που συνεχίζει,
- μπορεί απλώς να συνδέεται με το χώρο (στατική δομή)
- αλλά μπορεί ταυτόχρονα να συνδυάζει και τα δυο

Γενικά ο όρος «οργάνωση», είναι ένας όρος με ευρεία έννοια, που έστω και αν έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης τα τελευταία χρόνια για πολλούς επιστήμονες, η έννοια του ακόμα και σήμερα δεν είναι πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα μπορούσατε να πετύχετε τους στόχους σας», τι εννοούν όμως με αυτό; Έτσι παρακάτω θα αναφερθούν μερικοί από τους πολλούς ορισμούς για την οργάνωση.

- Οργάνωση είναι «η εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί για να υπάρξει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδεδετικός κρίκος». (Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α. 2002)

- «Η οργάνωση αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στη εκχώρηση εξουσίας και στον συντονισμό δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι (του οργανισμού ευρύτερα)». (Σαρμανιώτης,2005:151).

- «Η οργάνωση είναι η δομή, οι λειτουργίες, η απόδοση και ο έλεγχος οργανισμών, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα και οι ομάδες που ανήκουν σε αυτούς».

- «Είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εξασφαλίζεται ο συνδυασμός μέσων που έχει στην διάθεσή του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων, μεταξύ τους μέσα σε ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζει την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποσότητα και ποιότητα με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια».

- Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η οργάνωση είναι μια λειτουργία που θέτει σε κεντρική θέση τους ανθρώπους (εργαζόμενους) που ανήκουν στον οργανισμό. Περιλαμβάνει κάθε μορφή σχέσεων, επίσημων ή ανεπίσημων εντός ή εκτός του οργανισμού που μπορούν να έχουν κάποιο αντίκτυπο πάνω στην συμπεριφορά των ατόμων που ανήκουν στον οργανισμό αυτό για την επίτευξη των στόχων του.

1.3 Διακρίσεις της οργάνωσης

Η οργάνωση διακρίνεται σε δυο μορφές, την τυπική και άτυπη οργάνωση.

Τυπική είναι η οργάνωση η οποία υφίσταται για την πραγματοποίηση και επίτευξη συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, είναι αυτή δηλαδή που συγκροτήθηκε σκόπιμα. Χαρακτηρίζεται από επίσημο καθορισμό των δομών και διαδικασιών, από επίσημες περιγραφές καθηκόντων και σκοπών κάθε πράξεως και κάθε εργασίας. Η τυπική οργάνωση διαφέρει και

καθορίζεται από τη εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της και έχει άμεση σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών της. Η μεταβίβαση της εξουσίας γίνεται στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί επικρατούν και διαμορφώνουν τις σχέσεις των ατόμων προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Το ότι είναι τυπική δεν σημαίνει ότι είναι στατική, αντιθέτως αλλάζει ανάλογα με την οργανωτική δομή, είναι δηλαδή ελαστική.

Η άτυπη οργάνωση, είναι αυτή που περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Συνυπάρχει με την τυπική και αποτελεί πλέγμα προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων που δημιουργούνται αυθόρμητα για να καλύψουν ανάγκες των μελών τους. Προσδιοριστικοί παράγοντες για την συγκρότηση τέτοιων ομάδων μπορεί να είναι κοινός σκοπός, αντιλήψεις ή ενδιαφέροντα, παραμένουν μόνιμες στην επιχείρηση και αυτού του είδους οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.

Αντίστοιχα υπάρχουν τρία διαφορετικά είδη τυπικής οργάνωσης, η οργάνωση γραμμής, η λειτουργική οργάνωση και τέλος η μικτή οργάνωση.

Α) Η γραμμική οργάνωση ή κάθετη οργάνωση, είναι ο πλέον διαδεδομένος και γνωστός τρόπος οργάνωσης στις επιχειρήσεις. Σε αυτή τη μορφή οργάνωσης η εξουσία μεταφέρεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στρώματα εξουσίας ή αλλιώς επίπεδα διοίκησης της επιχείρησης, με ευθεία γραμμή. Καθένα από τα τμήματα, στελέχη της ιεραρχίας αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη εργασία και ευθύνη για τον τομέα που διευθύνει και όσο ανεβαίνουμε την σκάλα της ιεραρχίας αυξάνονται οι ευθύνες και αλλά και η εξουσιοδότηση που παίρνουν από την διοίκηση. Ο τύπος αυτής της οργάνωσης εξυπηρετεί κυρίως στην περίπτωση οργάνωσης σύμφωνα με το προϊόν ή τη γραμμή προϊόντος. Επίσης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται σημαντικά, όπως συμβαίνει με τις μεγάλες επιχειρήσεις που μπορούν να αρχίζουν ταυτόχρονα την παραγωγή νέων προϊόντων, χωρίς να θίγουν την υπάρχουσα οργάνωση αλλά αντίθετα προσθέτοντας νέα τμήματα.

Β) Αντίθετα στην λειτουργική ή οριζόντια οργάνωση, η στο κάθε τμήμα της επιχείρησης, σε κάθε εκτελούμενη λειτουργία τοποθετούνται στελέχη επικεφαλής σε διάφορους τομείς της εργασίας της επιχείρησης. Οι επιτελείς σε ένα τέτοιο σχήμα έχουν πραγματική ισχύ και λαμβάνουν αποφάσεις. Είναι μια πολύ δημοφιλής μέθοδος οργάνωσης και χρησιμοποιείται κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα όταν μια μικρή επιχείρηση αρχίζει να αναπτύσσεται πέρα του μεγέθους όπου ο επιχειρηματίας μπορεί να ο ίδιος να χειριστεί όλα τα θέματα της επιχείρησης.

Γ) Ο τύπος της μικτής οργάνωσης είναι αυτός που συνδυάζει ταυτόχρονα και τους δυο παραπάνω τύπους. Περιλαμβάνει ταυτόχρονα τα πλεονεκτήματα και της γραμμικής και της λειτουργικής οργάνωσης αλλά συνάμα εξουδετερώνει τα μειονεκτήματά τους. Στην οργάνωση αυτή τα στελέχη που είναι επιτελείς και οργανωμένοι κατά κάθετο τρόπο είναι εκτελεστικά όργανα υπεύθυνα για τους τομείς του, ενώ τα στελέχη – επιτελείς που είναι οργανωμένοι κατά οριζόντιο τρόπο είναι συμβουλευτικά όργανα τα οποία παρέχουν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους στην διεύθυνση της επιχείρησης.

1.4 Διοίκηση

Μελετώντας την σχετική, με το θέμα, βιβλιογραφία παρατηρούμε ότι όπως και στην περίπτωση της οργάνωσης υπήρξε σύγχυση ως προς την σωστή ερμηνεία του όρου «Διοίκηση», μπορούμε εύκολα να διαπιστώσουμε ότι στην ίδια περιοχή κινούνται οι λέξεις:

- Α. Ελέγχω (control)
- Β. Ρυθμίζω (regulate)
- Γ. Διευθύνω (direct)

Δ. Επιβλέπω (supervise)

Ε. Κυβερνώ (govern)

Το ρήμα διοικώ σημαίνει «διαχειρίζομαι τα του οίκου», διευθύνω τις υποθέσεις του οίκου, της οργάνωσης και στην περίπτωση μας της επιχείρησης. Ο όρος διοικώ δείχνει την υλοποίηση των λειτουργιών, τις όποιες ασκούν τα στελέχη και μπορεί να χρησιμοποιείται για τα στελέχη της δημόσιας διοικήσεως ή των οργανισμών.

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005), διοίκηση είναι η διαδικασία που συντονίζει τους πόρους και τις δυνατότητες ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη το περιβάλλον, συντελεί στην επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού και στην περίπτωση μας της επιχείρησης. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε και τον παρακάτω ορισμό «Διοίκηση είναι η ηγεσία, η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδος ατόμων προς έναν κοινό σκοπό»(Kroeger, 1958).

1.5 Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ

1.5.1 Διοίκηση – Ηγεσία – Management

1. Ανάλυση των εννοιών

Α. Διοίκηση

Στην διοίκηση των επιχειρήσεων τώρα ο όρος που αρχικά επικράτησε ήταν Business Administration.

1. Η διοίκηση είναι μια πολυσύνθετη επιστημονική λειτουργία, ο λόγος είναι το ότι η λειτουργία της διοίκησης συνδυάζει πολλές επιστήμες ταυτόχρονα, για παράδειγμα την επιστήμη της ψυχολογίας για την σωστή επικοινωνία και συμπεριφορά με τους ανθρώπους ενός οργανισμού. Επίσης την χρηματοοικονομική επιστήμη, την τεχνολογική και πολλές άλλες επιστήμες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία της διοίκησης.

2. Η διοίκηση είναι τέχνη, όπως είχε πει η διάσημη φιλόσοφος του μάνατζμεντ Mary Parker Follet, μετά από πολλά χρόνια μπορούμε να καταλάβουμε το γιατί. Αρχικά είναι τέχνη το να επιτυγχάνεις τους στόχους σου μέσω άλλων ανθρώπων, επίσης θέλει πολύ τέχνη ώστε να συνδυάσεις τις επίκτητες δεξιότητες και επίκτητες γνώσεις σου ταυτόχρονα με τις φυσικές γνώσεις και δεξιότητες. Ουσιαστικά η διοίκηση είναι τέχνη, γιατί δεν φτάνουν μόνο οι γνώσεις για κάποιον που την ασκεί αλλά και ικανότητες, δεξιότητες και προσωπικό χαρακτήρα για την άσκησή της.

3. Η διοίκηση έχει προσωπικό, υποκειμενικό χαρακτήρα γιατί πρόκειται ουσιαστικά για μια ανθρώπινη δραστηριότητα που έχει την δυνατότητα να εφαρμόζει και να διατηρεί ένα εσωτερικό περιβάλλον, τέτοιου ώστε να προτρέπει τα άτομα που εργάζονται σε αυτό να είναι αποτελεσματικά και αποδοτικά, δηλαδή παραγωγικά ούτως ώστε να πετύχουν κοινούς στόχους και σκοπούς.

4. Ένας “σωστός” και αποδοτικός οργανισμός δεν υφίσταται χωρίς την σωστή διοίκηση, γι’ αυτό το λόγο και η διοίκηση κατέχει την κορυφαία θέση στην διοικητική πυραμίδα και πολλές φορές παρομοιάζεται με τον εγκέφαλο του ανθρωπίνου σώματος, ο οργανισμός (επιχείρηση) αποτελεί το σώμα και η διοίκηση το μυαλό.

Ο άνθρωπος που ασκεί διοίκηση, ο διευθυντής είναι και ο ανώτατος υπεύθυνος διαχειριστής ή προϊστάμενος του κάθε οργανισμού και επιχείρησης αντίστοιχα.

Β. Ηγεσία

Παράλληλα με τον όρο διοίκηση χρησιμοποιήθηκε ο όρος ηγεσία με πιο ευρύ περιεχόμενο. Θα πρέπει από την αρχή να ξεκαθαρίσουμε τους «ηγέτης» και «ηγεσία», καθώς επίσης και τη σχέση που τους συνδέει. Ηγεσία είναι ουσιαστικά η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις πράξεις άλλων ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη επιθυμητών στόχων. Αντίστοιχα ο ηγέτης ενός οργανισμού, μιας ομάδας είναι το άτομο εκείνο που επιχειρεί να καθοδηγήσει την αντίστοιχη ομάδα. Είναι στην ουσία ο άνθρωπος που κατέχει την κορυφαία θέση στην διοικητική πυραμίδα (ηγέτης της επιχείρησης).

Μπορούμε να πούμε ότι η άσκηση της ηγεσίας δεν προϋποθέτει ο ηγέτης να στηρίζεται στις γνώσεις και τη μόρφωσή του αλλά περισσότερο στις τεχνικές ικανότητες και δεξιότητές του. Ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του, να έχει κατανόηση, να είναι εφύης, δημιουργικός, νεωτεριστής, πειστικός, με αυτοπεποίθηση και να εμπνέει εμπιστοσύνη. Ο ηγέτης επικεντρώνεται πρώτα στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων της ομάδας και μετά στο έργο που επιτελούν.

Πολλές φορές οι έννοιες «ηγέτης», «διευθυντής» και «μάνατζερ» τείνουν να συγχέονται και να θεωρούνται ταυτόσημες. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές.

Ο διευθυντής και ο μάνατζερ διορίζονται και τους χορηγείται εξουσία τυπική ου τους επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά τους να επηρεάζουν πηγάζει από την εξουσία και θέση που κατέχουν. Σε αντίθεση ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και έχει το «χάρισμα» να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο εκτός πλαισίου κάποιας τυπικής δύναμης και εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Επιπλέον όπως θα δούμε και παρακάτω, η ηγεσία(καθοδήγηση) είναι μια υπολειτουργία της διαδικασίας της διοίκησης - μάνατζμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση, ηγεσία – καθοδήγηση, έλεγχος και ανατροφοδότηση), αυτό σημαίνει ότι ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητα και καλός μάνατζερ, γιατί χρειάζεται και άλλες δεξιότητες, ενώ ο ηγέτης επικεντρώνεται σε θέματα επηρεασμού άλλων ατόμων. Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ένας επιτυχημένος μάνατζερ θα πρέπει να έχει και ηγετικές ικανότητες και να εργάζεται σκληρά να είναι αναλυτικός και δίκαιος.

Ο ηγέτης τέλος είναι η ικανότητα, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού άλλων ανθρώπων με ενθουσιασμό, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.

Γ. Management

Ο όρος μάνατζμεντ δεν είναι καινούριος. Η έννοια «μάνατζμεντ» και «διοίκηση» συγχέονται, στην ουσία όμως το μάνατζμεντ περιέχει αυτό στα ελληνικά αναφέρεται ως «οργάνωση και διοίκηση» ταυτόχρονα, ίσως και διαχείριση. Πολλοί από τους πρωτοπόρους συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την ανάπτυξη των βασικών αρχών του μάνατζμεντ επηρέασαν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε το ρόλο της διοίκησης επιχειρήσεων σήμερα.

Αρχικά χρησιμοποιήθηκε από τον Fr. Taylor σαν όρος επιστημονικό μάνατζμεντ, με βασικό άξονα την οργάνωση, δηλαδή την επιστημονική οργάνωση, γι' αυτό το λόγο και χαρακτηρίζεται ως ο πατέρας της επιστήμης της οργάνωσης.

Αργότερα ο όρος μάνατζμεντ χρησιμοποιήθηκε για να εκφράσουμε τις έννοιες της διοίκησης, της ηγεσίας, της διαχείρισης και της διεύθυνσης και ως επιστημονικός κλάδος της οικονομικής επιστήμης, σημειώνει την παρουσία του στα τέλη του περασμένου αιώνα και πιο

έντονα στις αρχές του παρόντος. Έτσι η American Management Association όρισε ότι επιστήμη του μάνατζμεντ είναι η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης.

Αν προσπαθήσουμε να καταλήξουμε σε ένα κατάλληλο ορισμό του μάνατζμεντ συναντήσουμε πολλούς και διαφορετικούς, αφού άλλοι χαρακτηρίζουν το μάνατζμεντ ως επιστήμη και άλλοι ως μια τέχνη. Παρακάτω θα παρατεθούν κάποιοι από τους ορισμούς του μάνατζμεντ.

« Πρόκειται για μια κοινωνική διαδικασία η οποία συνεπάγεται υπευθυνότητα για την αποτελεσματικότητα και την οικονομική επιτυχία του προγραμματισμού και της οργάνωσης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την εκπλήρωση ενός δεδομένου σκοπού ή έργου». (Brech E.F.L)

« Μάνατζμεντ είναι η τέχνη να φέρνεις εις πέρας κάθε έργο με τη στήριξη και τη συμμετοχή ατόμων οργανωμένων σε ομάδες εργασίας». (Koontz Harold)

« Το μάνατζμεντ είναιένα εργαλείο που έχει αναλάβει να μετατρέψει για λογαριασμό της κοινωνίας ένα δεδομένο αριθμό πόρων σε παραγωγικούς». (Peter Drucker)

« Μάνατζμεντ σημαίνει να αποφασίζεις ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν και στην συνέχεια να αναθέτεις στους άλλους την εκτέλεσή τους». (Stewart Rosemary)

Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005:2), το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική και τεχνική διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους, επηρεάζει την ανθρώπινη δράση και διευκολύνει τις μεταβολές με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επίσης μάνατζμεντ είναι η διαδικασία επίτευξης οργανωσιακών σκοπών με την εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου (αυτόθι).

2.Βασικές έννοιες του Μάνατζμεντ

Α. Περιεχόμενο

Σύμφωνα με τα παραπάνω που ειπώθηκαν, το μάνατζμεντ αποτελεί ένα μείγμα λειτουργιών όπως η οργάνωση, η διοίκηση, η ηγεσία και η διαχείριση.

Το περιεχόμενο του μάνατζμεντ εμπεριέχει τις διαδικασίες της πρόβλεψης και προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και κατεύθυνσης, του ελέγχου, του συντονισμού και της ανατροφοδότησης. Η επιστήμη του μάνατζμεντ και το περιεχόμενό της περιγράφουν πως κάποιος μπορεί να θέσει στόχους, τη δημιουργία προγραμμάτων για την επίτευξη των στόχων αυτών, τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν, καθορισμό θέσεων εργασίας, την στελέχωση των θέσεων αυτών με ανθρώπους, την καθιέρωση των κινήτρων και τον έλεγχο όλης αυτής της διαδικασίας, Ουσιαστικά πρόκειται για μια λειτουργία που περιέχει:

- την λύση προβλημάτων
- τη λήψη αποφάσεων
- ανάληψη πρωτοβουλιών
- επικοινωνία με ανθρώπους
- δημιουργία ομαδικού πνεύματος
- πειθώ
- διαπραγμάτευση
- εξουσιοδότηση
- ηγεσία
- ελαστικότητα
- δημιουργικότητα
- θετική σκέψη

Β. Το διεθνές μάνατζμεντ

Τα γεγονότα του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου και οι συνθήκες που επικράτησαν μετά την λήξη του, έφεραν πολλές αλλαγές σε όλες τις οικονομικές δραστηριότητες. Δεν θα μπορούσε φυσικά να διατηρηθεί ανεπηρέαστη η διαδικασία του μάνατζμεντ. Έτσι η νέα αυτή εποχή συντέλεσε στην απομάκρυνση από το εθνικό και εγχώριο μάνατζμεντ και οδήγησε στην εισαγωγή στο διεθνές μάνατζμεντ. Πιο συγκεκριμένα οι λόγοι που οδήγησαν στην στροφή προς το διεθνές μάνατζμεντ ήταν:

- Η ανάπτυξη της παγκόσμιας οικονομίας και του διεθνούς εμπορίου
- Η ανάπτυξη των διεθνών χρηματοδοτήσεων και επενδύσεων
- Η ίδρυση και δημιουργία πολυεθνικών επιχειρήσεων
- Η εκμετάλλευση από τις επιχειρήσεις των οικονομικών συνθηκών που δημιουργούνται από τους διακρατικούς συνασπισμούς (Ε.Ο.Κ και μετέπειτα Ε.Ε)
- Η αγορά τοπικών επιχειρήσεων από μεγάλες ξένες ή την απλή συμμετοχή των δευτέρων στις πρώτες

Γ. Το περιβάλλον του μάνατζμεντ

Είναι πολλών μορφών το εξωτερικό περιβάλλον του management(Κουρτέσας,2006):

1) Οικονομικό. Αυτό σχηματίζεται από, την οικονομική και δημοσιονομική πολιτική του κράτους όπου δρα η επιχείρηση, τους κεφαλαιοδοτικούς οργανισμούς (τράπεζες και χρηματιστήρια), την πελατεία, τον ανταγωνισμό και τις συνθήκες της αγοράς, την αγορά εργασίας κ.α.

2) Τεχνολογικό. Πρόκειται για τις τεχνολογικές εξελίξεις και τη σχέση τους με το management .

3) Κοινωνικό. Αυτό δημιουργούν οι κοινωνικές συνθήκες,πίστεις , παραδόσεις, συνήθειες, η εκπαιδευτική , μορφωτική και πολιτιστική ανάπτυξη, οι όροι διαβίωσης, η ποιότητα της ζωής.

4) Πολιτικό και νομοθετικό. Διαμορφώνεται από την πολιτική κατάσταση της χώρας και τα νομοθετικά μέτρα που παίρνονται.

5) Ηθικό. Αφορά τη γενικότερη ηθική των managers (συμπεριφορά, εκδηλώσεις) με επιδίωξη να καταρτισθεί ένας Κώδικας Ηθικής που να τους κατευθύνει στις ενέργειες τους.

1.5.2 Αρχές και κανόνες του μάνατζμεντ

Α. Αρχές

Σαν βασικές αρχές του μάνατζμεντ μπορούμε να θεωρήσουμε τις εξής:

1) Επιλογή του κατάλληλου συστήματος μάνατζμεντ για την συγκεκριμένη περίπτωση (ατομικό – συλλογικό και ειδικότερη μορφή του)

2) Εφαρμογή του αποκεντρωτικού τύπου μάνατζμεντ, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.

3) Επιλογή των κατάλληλων προσώπων για τις θέσεις των μάνατζερς σε όλη την ιεραρχική κλίμακα.

4) Επιδέξιος χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.

5) Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας – ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.

6) Χρησιμοποίηση σε όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων.

7) Σταθερή προσήλωση προς τους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και συνεχούς εκσυγχρονισμού (Κουρτέσας,2006).

Β. Κανόνες

Στο μάνατζμεντ θα πρέπει να εφαρμόζονται κάποιοι κανόνες, πολλούς από τους οποίους είχε διατυπώσει ο Η. Faylor από το 1915, και είναι οι παρακάτω:

- 1) Αντικειμενικότητα στην συμπεριφορά
- 2) Συνέχεια στην διοίκηση
- 3) Ενότητα διοίκησης (ο καθένας παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο) που αποτελεί ακρογωνιαίιο λίθο της τυπικής ιεραρχικής οργάνωσης.
- 4) Ενότητα κατεύθυνσης (που εξασφαλίζεται από την εφαρμογή ενός ενιαίου προγράμματος δράσης).
- 5) Ενότητα του προσωπικού (αποφυγή διαιρέσεων)
- 6) Υπαγωγή όλων προς το γενικό συμφέρον (αυτόθι).

Γ. Αποφυγή δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων

Οι μάνατζερς και ειδικότερα οι top μάνατζερς πρέπει να αποφεύγουν (έχοντας ως γνώμονα δράσης τους) την πρόκληση δυσάρεστων οργανωτικών καταστάσεων μέσα στην επιχείρηση.

Τέτοιες δυσάρεστες καταστάσεις, ενδεικτικά αναφερόμενες είναι:

Η εμφάνιση και ανάληψη σημαντικού ρόλου από παράγοντες που αντιπροσωπεύουν την άτυπη οργάνωση (άτομα, ομάδες, κλίκες), η οποία αντιτίθεται στην τυπική ιεραρχική οργάνωση. Όσο πιο περιορισμένες είναι οι εκδηλώσεις άτυπης οργάνωσης, τόσο πιο καλά οργανωμένη είναι η επιχείρηση.

Η λειτουργία του Νόμου του L.T. Peter, σύμφωνα με την οποία, όσοι συμμετέχουν σε μια ομαδική δραστηριότητα προσπαθούν να καταλάβουν θέσεις για τις οποίες δεν είναι κατάλληλοι με αποτέλεσμα την κυριαρχία των ανίκανων.

Η εμφάνιση παρααϊεραρχίας (Νόμος του L. Tracy) που σημαίνει ότι, όταν ακατάλληλα πρόσωπα βρίσκονται σε καίριες θέσεις της τυπικής ιεραρχίας, κάποια άλλα πρόσωπα θα υποκατασταθούν στους ρόλους τους, δημιουργώντας την παραϊεραρχία.

Η λειτουργία του Νόμου του C.N. Parkinson, σύμφωνα με τον οποίο όλοι οι προϊστάμενοι επιδιώκουν να αυξάνουν τον αριθμό των προσώπων που έχουν υπό την άμεση εξουσία τους, για να αυξήσουν το κύρος τους και να αποφύγουν μελλοντική παράκαμψη τους. Έτσι όμως χάνουν την δυνατότητα κατεύθυνσης και ελέγχου τους (ο νόμος αυτός γι' αυτό λέγεται 1+1=3)(Κουρτέσας,2006)

1.5.3 Βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ

Με το πέρασμα των χρόνων έχουν διατυπωθεί διάφορες λειτουργίες του μάνατζμεντ, τόσο από τον Faylor όσο και από τους υπόλοιπους μελετητές της οργάνωσης και διοίκησης. Έτσι φτάνουμε στο σήμερα που έχουμε καταλήξει σε πέντε βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, μέσω των οποίων περιγράφεται η διαδικασία του μάνατζμεντ και περιέχονται διάφορες άλλες λειτουργίες όπως αυτή της πρόβλεψης, της επικοινωνίας, της στελέχωσης επιχειρήσεων ο συντονισμός και άλλες.

Οι κύριες λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός και σχεδιασμός, η οργάνωση, η λήψη αποφάσεων, η διεύθυνση και τέλος ο έλεγχος.

Α. Προγραμματισμός – Σχεδιασμός

Πρόκειται για το πρώτο στάδιο στην διαδικασία του μάνατζμεντ και αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες αφού από αυτή εξαρτώνται στη συνέχεια όλες οι υπόλοιπες λειτουργίες.

Σχεδιάζω σημαίνει καθορίζω τους στόχους και αποφασίζω σχετικά με τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αυτών. Άρα προγραμματισμός και σχεδιασμός είναι η διαδικασία του προσδιορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αποτελεί μια γέφυρα ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και στην θέση που θέλουμε να βρεθούμε μελλοντικά, είναι ο προσδιορισμός των οργανωσιακών σκοπών και στόχων, χάραξη στρατηγικής για την επίτευξη στόχων στο απώτερο μέλλον και στην δημιουργία μιας κατανοητής ιεράρχησης σχεδίων και προγραμμάτων για το συντονισμό δραστηριοτήτων.

Άρα στην πράξη προγραμματισμός σχεδιασμός είναι η δημιουργία προγραμμάτων επιχειρησιακής δράσης, είτε μακροπρόθεσμων είτε βραχυπρόθεσμων. Δεδομένα από προηγούμενες δράσεις της επιχείρησης συλλέγονται και επεξεργάζονται, από την λογιστική και στατιστική υπηρεσία της εκάστοτε επιχείρησης, για μελλοντικές προβλέψεις. Το μέλλον όμως δεν προβλέπεται, έτσι με την βοήθεια της επιστημονικής τεχνικής της πρόγνωσης γίνονται μελλοντικές εκτιμήσεις. Στο πλαίσιο της επιστημονικής τεχνικής της «πρόγνωσης» χρησιμοποιούνται οι παρακάτω τεχνικές:

1. Μηχανιστικές μέθοδοι:

- Πρόγνωση διατήρησης (persistence), με την οποία ξεχωρίζονται μεγέθη που διατηρούνται και επαναλαμβάνονται
- Πρόγνωση με παρεμβολή (extrapolation), με την οποία γίνονται προεκτάσεις στο μέλλον καταστάσεων που επικράτησαν μια σειρά ετών
- Κυκλική πρόγνωση (cyclical prognosis), που στηρίζεται στην κυκλική επαναληπτικότητα μεγεθών και φαινομένων
- Μαθηματικοστατιστικές μέθοδοι:
- Μέθοδος συσχέτισης (correlation) που ερευνά με γραμμικές εξισώσεις τις σχέσεις εξέλιξης των διάφορων μεταβλητών
- Μέθοδος των «ηγετικών σειρών» (lead series), κατά την οποία η διαμόρφωση ορισμένων επιχειρησιακών μεγεθών (ηγετικών) ακολουθείται από τη διαμόρφωση άλλων μεγεθών
- Μέθοδος χρονικών ή χρονολογικών σειρών (time series), κατά την οποία η μελέτη της διαμόρφωσης ορισμένων μεγεθών μέσα σε μια χρονική διάρκεια επιτρέπει την πρόγνωση της μελλοντικής διαμόρφωσης

1. Αλγεβρικές μέθοδοι: όπως ο λογισμός πιθανοτήτων και οικονομετρικά μοντέλα (ecomometric models) στα οποία απεικονίζεται σε τυπικό σχήμα, η οικονομική πραγματικότητα, υπό ορισμένους όρους, σε ορισμένο χρόνο, για ορισμένο σύστημα

2. Χρησιμοποίηση υπολογιστών που επεξεργάζονται διάφορες πληροφορίες για το παρελθόν και το παρόν και τις ενδείξεις για το μέλλον

Τέλος η επιχείρηση έχει στην διάθεσή της ορισμένες τεχνικές, εργαλεία και μέσα τα οποία την βοηθούν στο να εφαρμόσει αποτελεσματικότερα την διαδικασία του προγραμματισμού. Τέτοια είναι : οι προϋπολογισμοί, οι προβλέψεις, ο προγραμματισμός επιμέρους δραστηριοτήτων έργων, ο γραμμικός προγραμματισμός και η “προτυποποίηση” (Κουρτέσας, 2006:15).

Β. Οργάνωση

Δεύτερη και εξίσου σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, είναι η οργάνωση. Η οργάνωση σαν λειτουργία του μάνατζμεντ περιλαμβάνει την διαδικασία κατάλληλης συσχέτισης και εκμετάλλευσης των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης που αποτελούν τον κοινωνικό παράγοντα της και υλικών πόρων που αποτελεί τον υλικό παράγοντα της επιχείρησης, με σκοπό την καλύτερη οργάνωσή τους για την επίτευξη των στόχων και σκοπών που έχουν προγραμματιστεί κατά την διάρκεια του σχεδιασμού.

Για τον παραπάνω σκοπό η επιχείρηση θα πρέπει να ως προς τους ανθρώπους της στο πλαίσιο της διαδικασίας της οργάνωσης να:

- Να καθορίζει την ιεραρχική δομή της επιχείρησης, ορίζοντας με σαφήνεια και διαύγεια την κάθετη και οριζόντια οργάνωση, καθορίζοντας διοικητικές, εκτελεστικές και επιτελικές θέσεις, καθώς και τις διόδους επικοινωνίας (κάθετες, οριζόντιες και σταυροειδείς).
- Να περιγράφει με απόλυτη ακρίβεια την εργασία που έχει να εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς επίσης τον ρόλο (με αλλά λόγια αρμοδιότητα), ευθύνη και φάσμα εποπτείας του κάθε προϊσταμένου. Ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να είναι υπόλογος για πολλές εργασίες και ταυτόχρονα δεν μπορεί να αναφέρεται σε δυο προϊσταμένους.
- Ο καθορισμός της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές φάσεις της οργάνωσης. Έτσι η επιχείρηση οφείλει να καταρτίζει οργανογράμματα, τα οποία θα περιγράφουν την εργασία και ρόλο του κάθε εργαζόμενου, καθώς επίσης και την πορεία αυτών των εργασιών με το πέρασμα του χρόνου.
- Να οργανώνει ορθολογικά το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στην επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας θα πρέπει να είναι διανεμημένος σωστά, ώστε να υπάρχει ομαλή ροή εργασιών για την επίτευξη των στόχων.
- Όσο αφορά τους υλικούς πόρους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, η διοίκηση κατά την διαδικασία της σωστής οργάνωσης οφείλει:
- Να επιλέγει και να προμηθεύεται τα καλύτερα υλικά, καθώς και τα πιο σύγχρονα μηχανήματα για την διαδικασία της παραγωγής. Αυτό θα της επιτρέπει να είναι πιο ανταγωνιστική στην αγορά που απευθύνεται, όσο αφορά τον συνδυασμό κόστους παραγωγής και ποιότητας παραγόμενου προϊόντος. Είναι βέβαια δύσκολο να συνδυάσει ποιότητα και οικονομία, αλλά θα πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία για μια υγιή επιχείρηση.
- Να προμηθεύεται και να χρησιμοποιεί σε όλους τους τομείς της επιχείρησης τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, τα οποία θα κάνουν πιο εύκολη την ανθρώπινη εργασία μέσα στην επιχείρηση. Ο ανθρώπινος παράγοντας για να τελειοποιηθεί και να γίνει πιο αποδοτικός θα πρέπει να τον υποβοηθούν τεχνικά μέσα τα οποία θα ακολουθούν την εξέλιξη της τεχνολογίας. Τέλος η διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει ώστε να εφαρμόζονται οι πιο σύγχρονες και κατάλληλες μέθοδοι, συστήματα και τεχνικές, άρα θα πρέπει να μεριμνά ώστε να εκπαιδεύεται το προσωπικό της για να συμβαδίζει με την τεχνολογία και να χειρίζεται τα τεχνικά μέσα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Γ. Λήψη αποφάσεων

Ο κάθε άνθρωπος βρίσκεται καθημερινά, αντιμέτωπος με καταστάσεις στις οποίες αναγκάζεται να πάρει αποφάσεις. Έτσι και σε μια επιχείρηση ένας μάνατζερ καλείται να πάρει

αποφάσεις για την λειτουργία της επιχείρησης. Όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά, η διαδικασία της λήψης αποφάσεων είναι μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία του μάνατζμεντ, από αυτή τη λειτουργία εξαρτάται και η πορεία των υπόλοιπων λειτουργιών. «Η επιλογή της καλύτερης λύσης για την επίτευξη κάποιου στόχου είναι με την στενή έννοια, λήψη απόφασης»(Σαρμανιώτης,2005:87).

Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων αποτελεί την καρδιά των λειτουργιών του μάνατζμεντ. Ορίζει τη βασική δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Αποτελεί μια διαδικασία, παρά μια συγκεκριμένη πράξη επιλογής μεταξύ εναλλακτικών λύσεων. Υπάρχει βέβαια μια σχετική διαφωνία μεταξύ επιστημόνων του μάνατζμεντ ως προς τα βήματα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2005:90-93) τα βήματα είναι τα εξής:

- **Προσδιορισμός του προβλήματος και των αιτιών του**, είναι το πρώτο βήμα και εδώ χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να εντοπιστεί το πρόβλημα, τα συμπτώματά του και το βασικό πραγματικό πρόβλημα. Έτσι αναλύονται στοιχεία, πληροφορίες και αναζητούνται καινούριες.
- **Καθορισμός κριτηρίων απόφασης και εκχώρηση συντελεστών βαρύτητας σε αυτά**, πολλές φορές αυτό το βήμα παραλείπεται, αλλά είναι σημαντικό να προσδιοριστούν κριτήρια τα οποία θα αξιολογήσουν τις προτεινόμενες λύσεις για να επιλεγεί η καλύτερη δυνατόν ανάλογα με το βαθμό σπουδαιότητας.
- **Δημιουργία εναλλακτικών προτάσεων**, θεωρείται απλό βήμα όταν πρόκειται για προγραμματισμένες αποφάσεις, δεν είναι όμως τόσο απλό στις μη προγραμματισμένες. Στα περισσότερα επιχειρησιακά προβλήματα θα πρέπει να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις γιατί πολλές απαιτείται μια διεξοδική σφαιρική ανάλυση των πραγμάτων. Μια τεχνική που χρησιμοποιείται για τη δημιουργία προτάσεων είναι ο «καταιγισμός – ιδεών», κατά την διάρκεια του οποίου οι συμμετέχοντες προτείνουν λύσεις μη σκεπτόμενοι τη ρεαλιστικότητα της πρότασης.
- **Ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων**, αφού διατυπωθούν οι προτάσεις, θα πρέπει να γίνει κριτική ανάλυση της καθεμίας ξεχωριστά. Σε αυτό το σημείο αναζητούνται αδύναμα και ισχυρά σημεία και καθορίζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε εναλλακτικής.
- Σε αυτό το σημείο φτάνουμε στην **επιλογή της καλύτερης πρότασης**, αυτής που θα συγκεντρώσει τα πιο πολλά πλεονεκτήματα. Αν ακολουθήσουμε όμως μια ποσοτική προσέγγιση με συντελεστές βαρύτητας, τότε επιλέγουμε αυτή που συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία.
- **Εφαρμογή της απόφασης**, ουσιαστικά η διαδικασία λήψης απόφασης ολοκληρώνεται στο προηγούμενο βήμα, αλλά αν δεν εφαρμοστεί τότε θα μείνει μετέωρη η λύση του προβλήματος. Σε αυτό το στάδιο δίνονται οι σχετικές εντολές για τον καταμερισμό της εργασίας (ποιος, τι, που, πότε και πως).
- Τέλος έχουμε την «**αναπληροφόρηση**» και **προσαρμογή**, μετά την εφαρμογή της απόφασης και σύντομο χρονικό διάστημα, χρειάζεται να υπάρχει αναπληροφόρηση για την πορεία εφαρμογής της. Αυτό είναι απαραίτητο να δούμε αν εφαρμόστηκε η απόφαση και αν υπάρχει ανάγκη για κάποια διόρθωση, κάποια προσαρμογή.

Έτσι το διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ασχολείται όχι μόνο με τα καθημερινά προβλήματα που δημιουργούνται στην επιχείρηση αλλά να στρέψει την προσοχή του σε θέματα πιο ευρείας σημασίας, αν θέλει να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Σύμφωνα με τα παραπάνω που αναφέρθηκαν η διαδικασία λήψης αποφάσεων δεν είναι μια απλή λειτουργία θέλει πολύ προσοχή και πολλές φορές χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πρέπει να το διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να παίρνει ρίσκα.

Μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους σε αυτή τη διαδικασία είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, πρέπει πάντα να υπάρχει κάποιο σχέδιο εφαρμογής αποφάσεων, όπου θα εντάσσονται οι ανθρώπινες ενέργειες που εμπλέκονται στην εφαρμογή.

Δ. Διεύθυνση

Με τις λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης και της λήψης αποφάσεων το «σύστημα» της επιχείρησης είναι σε ετοιμότητα, αλλά θα τεθεί σε λειτουργία μόνο με την διαδικασία της διεύθυνσης. Οι υπόλοιπες λειτουργίες του μανάτζμεντ της επιχείρησης, μπορούμε να πούμε ότι είναι συστηματοποιημένες, με την διεύθυνση δεν ισχύει το ίδιο. Ο λόγος είναι η πολυσυνθετότητα του ανθρώπινου παράγοντα, της ανθρώπινης φύσης, αφού η διεύθυνση ασχολείται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους παράγοντες που την υποκινούν.

Η διεύθυνση είναι λοιπόν μια λειτουργία που κατευθύνει τη δράση της επιχείρησης, δημιουργώντας ένα σύστημα συντονισμού που διέπεται από αρχές και κανόνες λειτουργίας για την επίτευξη των στόχων και την υποκίνηση του ανθρώπινου παράγοντα ταυτόχρονα. Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο κλίμα μέσα στο οποίο οι ανάγκες των εργαζομένων θα γίνονται ένα με τις ανάγκες του οργανισμού. Σκοπός είναι να ικανοποιηθούν οι στόχοι, ανάγκες των εργαζομένων για να θέλει και να μπορεί να εκτελέσει τις εργασίες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Βασική προϋπόθεση για να μπορέσει να φέρει εις πέρας αυτή την αποστολή το διοικητικό στέλεχος εκτός από τις ικανότητες του ως μανάτζερ να διαθέτει και ικανότητες ηγέτη (αναφέραμε τις διαφορές μανάτζερ – ηγέτη σε παραπάνω υποκεφάλαιο). Οι ηγετικές αυτές ικανότητες θα δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα για να δημιουργηθούν διαπροσωπικές σχέσεις, καθοδήγηση και υποκίνηση. Όσο πιο γρήγορα ένα στέλεχος κατανοήσει τα κίνητρα των εργαζομένων, τόσο πιο αποτελεσματικοί θα γίνουν αυτοί και θα εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Έτσι παρατηρούμε ότι η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι δύο από αυτούς. Ο βαθμός κατά τον οποίο υπάρχει σωστή επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση είτε κάθετη, είτε οριζόντια ή και διαγώνια, επηρεάζει το βαθμό επιτυχούς λειτουργίας της επιχείρησης. Όσο αφορά την συμμετοχή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να συμμετέχουν στα κοινά της επιχείρησης. Τέλος καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο ρόλος του διοικητικού στελέχους, του προϊστάμενου θα πρέπει να είναι καθοδηγητικός, συμβουλευτικός και υποκινητικός.

Ε. Έλεγχος

Ο έλεγχος αποτελεί την τελική λειτουργία του μανάτζμεντ, παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάξουν απρόβλεπτα, αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάσουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Έτσι σκοπός αυτής της λειτουργίας είναι να επικυρώσει της προηγηθείσες λειτουργίες. «Έλεγχος είναι η διαδικασία διαπίστωσης και διασφάλισης ότι οι πραγματικές δραστηριότητες (της επιχείρησης) ανταποκρίνονται στις σχεδιασθείσες. Η πιο αναλυτικά η λειτουργία του μανάτζμεντ με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και τη διερεύνηση των αιτιών καθώς και τον καθορισμό διορθωτικών ενεργειών»(Σαρμανιώτης,2005:287)

Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όλο το εύρος της επιχείρησης, στη διοίκηση, στους προϊσταμένους, τους εργαζόμενους, στην διαδικασία της παραγωγής, στα μηχανήματα, στα τεχνικά μέσα, στα υλικά μέσα, στους χρηματοοικονομικούς πόρους, σε τεχνικές και μεθόδους που χρησιμοποιεί και τέλος σε πολιτικές, στρατηγικές, τακτικές και προγράμματα που εφαρμόζει.

Σαν πράξη ο έλεγχος σημαίνει επιτήρηση, εποπτεία, παρακολούθηση και πολλές φορές διευκολύνεται με την ύπαρξη προτύπων.

Ο σκοπός ενός ελέγχου μπορεί να είναι:

- I. Για να προλάβει προβλήματα
- II. Για να αναπροσαρμόσει προγράμματα
- III. Για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου αυτά χρειάζονται

Βέβαια για ορισμένους ο έλεγχος, σημαίνει τιμωρία, αλλά για το μανάτζμεντ, ο έλεγχος αποτελεί φυσικό στοιχείο γιατί βοηθά την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.

Ο έλεγχος αποτελεί αρμοδιότητα κάθε διοικητικού στελέχους σε μια επιχείρηση, από τον Γενικό Διευθυντή μέχρι και ένα επόπτη. Πολλά στελέχη κατώτερων βαθμίδων λησμονούν τη θέση αυτή, αφού θεωρούν ότι αυτή η λειτουργία ασκείται από ανώτατα στελέχη. Άρα η λειτουργία αυτή ασκείται είτε από ενδοεπιχειρησιακό συνεργάτη, αλλά πολλές φορές από πρόσωπα εκτός επιχείρησης αρμόδια για την πραγματοποίησης ορισμένης μορφής ελέγχων.

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από τα εξής στάδια:

- Καθορισμός στόχων και προτύπων
- Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης
- Σύγκριση πραγματικών αποτελεσμάτων με τα πρότυπα
- Ανάλυση διορθωτικής δράσης
- Οι έλεγχοι διακρίνονται ανάλογα με την έκτασή τους σε γενικούς(γενικά με την λειτουργία της επιχείρησης) και ειδικούς(πιο συγκεκριμένα ανά τομέα ή δραστηριότητα).

Ανάλογα με τον χρόνο διεξαγωγής τους σε σταθερούς, περιοδικούς και περιπτωσιακούς.

Ανάλογα με τον τρόπο διεξαγωγής τους σε ελέγχους που γίνονται από ανθρώπους (πρόσωπα) και αυτά που εκτελούνται από τεχνικά μέσα.

Τέλος μπορούμε να διακρίνουμε έναν έλεγχο σε προκαταρκτικό που αποβλέπει στο να διασφαλίσει τις κατάλληλες οδηγίες και είναι διαθέσιμοι οι απαραίτητοι πόροι για να υλοποιηθούν οι δραστηριότητες, ταυτόχρονο που λαμβάνει χώρα όταν μια δραστηριότητα είναι σε εξέλιξη και τέλος ο έλεγχος «αναπληροφόρησης» γίνεται όταν τελειώσει μια δραστηριότητα ή εργασία, επικεντρώνεται σε τελικά αποτελέσματα.

Εν κατακλείδι ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, στην παραγωγή, αγορές, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικό και πιστωτικό τομέα, τομέα προσωπικού κ.α.

Βοηθητικές επιστήμες και τεχνικές του Μάνατζμεντ

Η διοίκηση και το έργο της μπορεί να κάνει χρήση και κάποιων άλλων τεχνικών επιστημονικών, κάποιες από αυτές είναι :

- **Η τεχνική των ανθρωπίνων σχέσεων**

Η τεχνική των ανθρωπίνων σχέσεων βασίζεται στο νεώτερο επιστημονικό κλάδο του «συμπεριφορισμού» (behaviorism) που είναι ένας συνθετικός κλάδος με στοιχεία ψυχολογίας, ανθρωπολογίας και κοινωνιολογίας και ερευνά την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους παράγοντες που επιδρούν σε αυτή, εξωτερικούς και εσωτερικούς.

- **Η τεχνική των δημοσίων σχέσεων**

Αυτή έχει σαν αντικείμενο να συνδέει κατά τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο τρόπο την επιχείρηση με παράγοντες που βρίσκονται εκτός από αυτή, οι οποίοι όμως την ενδιαφέρουν (μέτοχοι, πελάτες, προμηθευτές κ.α) ή ενδιαφέρονται αυτοί για κάποιο λόγο για αυτή (παραγωγοί, πωλητές πρώτων υλών, ασφαλιστές κ.α). Από αυτό προκύπτει ότι ο ρόλος των δημοσίων σχέσεων είναι και ενεργητικός αλλά και παθητικός ταυτόχρονα.

- **Η τεχνική της ανάλυσης**

Το διοικητικό έργο υποβοηθείται πολλές φορές ως προς την εκτίμηση των καταστάσεων και την λήψη σωστών αποφάσεων, από την εφαρμογή της τεχνικής της ανάλυσης. Ανάλυση σημαίνει διεξόδυση σε βάθος ενός αντικειμένου που ερευνάται και ανεύρεση των συστατικών στοιχείων, τα οποία μελετούνται και διαπιστώνονται συσχετίσεις και αλληλεπιδράσεις.

- **Βιομηχανική τεχνολογία και μορφολογία**

A) Η βιομηχανική τεχνολογία (industrial engineering) σύμφωνα με ορισμό που έδωσε το Αμερικανικό Ινστιτούτο Τεχνολόγων Βιομηχανίας (A.I.I.E) έχει ως αντικείμενο το σχεδιασμό και την εγκατάσταση ολοκληρωμένων συστημάτων που καλύπτουν τρεις παράγοντες της παραγωγής, τους εργαζόμενους ανθρώπους – τον μηχανικό εξοπλισμό – τις χρησιμοποιούμενες ύλες και υλικά. Με τον συνδυασμό γνώσεων οικονομικής, οργανωτικής, διοικητικής, κοινωνιολογίας και μηχανικής ανάλυσης γίνεται ο προκαθορισμός, ο προσδιορισμός και μετά την εφαρμογή των παραπάνω συστημάτων, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτά. Η βιομηχανική τεχνολογία χρησιμοποιείται από την διοίκηση των επιχειρήσεων κυρίως, για την επιλογή του τύπου εγκατάστασης της επιχείρησης, για τον σχεδιασμό των εγκαταστάσεων κ.α.

B) Η βιομηχανική μορφολογία (Industrial Morphology) είναι η τεχνική που ασχολείται με την αισθητική πλευρά των παραγόμενων βιομηχανικών προϊόντων, ώστε να έχουν αυτά καλή εξωτερική εμφάνιση και να προσελκύσουν τον καταναλωτή. Στο πλαίσιο της γίνεται συνεργασία τεχνολόγων της βιομηχανίας, διαφημιστών και καλλιτεχνών, σχεδιαστών – μορφολόγων (product designers).

Η τεχνική της βιομηχανικής κατασκοπίας και αντικατασκοπίας

Ο όρος κατασκοπία (espionage) έχει ληφθεί από το μυστικό πόλεμο που διεξάγεται ανάμεσα σε κράτη, με σκοπό την απόσπαση απόρρητων πληροφοριών στρατιωτικής φύσης. Η μεγάλη σημασία αυτών των πληροφοριών οδήγησε στη συγκρότηση μυστικών κατασκοπευτικών υπηρεσιών και η άμυνα απέναντι σε τέτοιες ξένες υπηρεσίες οδήγησε στη συγκρότηση και υπηρεσιών αντικατασκοπίας.

Ο μυστικός αυτός πόλεμος έχει μεταφερθεί και στο πεδίο του επιχειρησιακού και πιο πολύ του βιομηχανικού ανταγωνισμού και διεξάγεται μεταξύ επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται ν' αποσπάσουν σημαντικά μυστικά από τις ανταγωνίστριες τους, ενώ ταυτόχρονα παίρνουν μέτρα άμυνας για να αποφύγουν την απόσπαση δικών τους μυστικών από ανταγωνιστές.

- **Η επιχειρησιακή – βιομηχανική Οικολογία**

Η οικολογία γενικά είναι ένας κλάδος που περιλαμβάνει σύνθεση στοιχείων βιολογίας και κοινωνιολογίας. Σαν βιολογικός κλάδος ερευνά τις σχέσεις των όντων (αφηρημένα) με το φυσικό περιβάλλον. Σαν κοινωνιολογικός κλάδος εξετάζει τις σχέσεις των ανθρωπινών ομάδων με το υλικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον τους. Στο πλαίσιο της (γενικής) οικολογίας διαμορφώθηκε ο ειδικός κλάδος της επιχειρησιακής ή βιομηχανικής οικολογίας (business or industrial ecology) που ασχολείται με τις σχέσεις της βιομηχανικής επιχείρησης προς το φυσικό, υλικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της.

- **Στατιστικά στοιχεία και τεχνικές**

Τα στατιστικά στοιχεία, οι στατιστικές, που τηρούν οι επιχειρήσεις, ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται διαιρούνται σε στατιστικές πληροφοριών και στατιστικές ελέγχου. Οι ειδικότερες κατηγορίες στατιστικών είναι : 1) στατιστικές κίνησης (παραγωγής, πωλήσεων, αποθεμάτων κ.α.), 2) οικονομικές στατιστικές (ισολογισμών, αποτελεσμάτων, κεφαλαιοδότησης, κ.α.) 3) συγκριτικές στατιστικές.

- **Μήτρες διοίκησης**

Μήτρες, γενικά, είναι παραστάσεις (σχηματικά μοντέλα) που ανήκουν στην κατηγορία των πινάκων και αποτελούνται από στοιχεία (αριθμούς ή γράμματα) που είναι διατεταγμένα σε οριζόντιες γραμμές και σε κατακόρυφες στήλες. Οι μήτρες χρησιμοποιούνται στην οργάνωση (matrix organization), στην περίπτωση που, τα μέλη ενός αριθμού ομάδας έργων, ανήκουν σε περισσότερες από μια ομάδα, με την έννοια της κατανομής σε σημαντικότερα έργα.

- **Μελέτη και ανάλυση συστημάτων**

Σύστημα είναι ένα αρμονικό, οργανωμένο σύνολο, αποτελούμενο από επιμέρους στοιχεία, τα οποία τελούν σε αλληλεξάρτηση, κατά την επιδίωξη ενός σκοπού. Σήμερα διαμορφώθηκαν οι όροι, θεωρία των συστημάτων (theory of systems), μελέτη του συστήματος (system's analysis) και προσέγγιση του συστήματος (system's approach). Η θεωρία των συστημάτων αφορά τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν γενικά τα συστήματα. Μελέτη συστήματος είναι η εξέταση σχετικά με το ποιοι όροι της θεωρίας των συστημάτων θα χρησιμοποιηθούν, για να βοηθηθεί με πληροφορίες, ο έλεγχος, η επίλυση προβλημάτων ή η λήψη αποφάσεων. Δηλ. η μελέτη του συστήματος είναι η εφαρμογή της θεωρίας των συστημάτων σε πρακτικά προβλήματα και σε θέματα αποφάσεων.

- **Επιχειρησιακή διαγνωστική**

Ο όρος «διαγνωστική» έχει παρθεί από την Ιατρική και σημαίνει, εντόπιση της μορφής και των αιτιών μιας αρρώστιας. (Το ένα σκέλος της εφαρμοσμένης Ιατρικής είναι η Διαγνωστική και το άλλο, η Θεραπευτική). Επιχειρησιακή διαγνωστική (diagnostique d' enterprise) είναι η επιστημονική τεχνική, η οποία έχει σαν αντικείμενο να γνωρίσει, αν η επιχείρηση σαν σύνολο ή κάποιος τομέας δεν λειτουργεί σωστά, οπότε επισημαίνονται οι λόγοι και τα αίτια αυτής της κακής λειτουργίας, για να είναι δυνατή η λήψη των επιβαλλόμενων μέτρων για την αποκατάσταση της.

- **Αριθμοδείκτες της επιχείρησης και συσχετίσεις**

Αριθμοδείκτες (ration) είναι οι σχέσεις (λόγοι) μεταξύ αριθμητικών δεδομένων, που παίρνονται από τη Στατιστική ή τη Λογιστική, οι οποίες εκφράζονται επίσης σε αριθμούς και δίνουν μια καθαρή εικόνα ως προς δεδομένα και καταστάσεις. Ειδικότερα, οι αριθμοδείκτες των επιχειρήσεων, που προκύπτουν από τα λογιστικά και στατιστικά στοιχεία της επιχείρησης (κυρίως από τον ισολογισμό της), δίνουν σαφείς ενδείξεις για τη δραστηριότητα, τη δυναμικότητα, την περιουσιακή διάρθρωση, την τεχνική και οικονομική απόδοση της επιχείρησης κ.α. Οι παραπάνω σχέσεις (λόγοι) παριστάνονται σε μορφή πηλίκου και ανάγονται σε ποσοστά.

- **Διεπιχειρησιακές συγκρίσεις**

Οι διεπιχειρησιακές συγκρίσεις (interfirm comparisons), δηλ. οι συγκρίσεις μεταξύ επιχειρήσεων, επιτρέπουν στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να συγκρίνουν τις λειτουργικές τους αποδόσεις και τα οικονομικά αποτελέσματα τους με άλλων ομοειδών επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να γίνεται ανάμεσα σε ξένες μεταξύ τους επιχειρήσεις ή επιχειρήσεις που ανήκουν σε ένα κοινό συνασπισμό. Δύο προϋποθέσεις θέτονται γι' αυτό, η δυνατότητα σύγκρισης (συγκρισιμότητα) και η ύπαρξη εμπιστοσύνης (εμπιστευτικότητα).

- **Τεκμηρίωση**

Τεκμηρίωση (documentation) είναι η μεθοδική συγκέντρωση, ταξινόμηση και ταξιθέτηση τεκμηρίων, δηλ. υλικών αντικειμένων και πληροφοριών (κάθε είδους στοιχείων) που αφορούν ορισμένα φαινόμενα και γεγονότα. Τα τεκμήρια σαν υλικά αντικείμενα παίρνουν τη μορφή των εγγράφων, των εντύπων και των παραστάσεων. Τα τεκμήρια σαν πληροφορίες μπορούν να παίρνονται προφορικά, με έγγραφη επικοινωνία, από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης

(ραδιόφωνο, τύπος κ.α.) και παίρνουν συγκεκριμένη υπόσταση με την καταχώρηση τους σε δελτία ή βιβλία ή μαγνητικές ταινίες.

- **Μηχανογραφία**

Μηχανογραφία είναι η χρησιμοποίηση μηχανών σε γραφικές εργασίες, δηλ. σε εργασίες γραφείου. Η εξάπλωση της ορθολογικής οργάνωσης, εκτός από την εισαγωγή βελτιωμένων μεθόδων στις εργασίες γραφείου οδήγησε στην χρησιμοποίηση τεχνολογικών μέσων (μηχανών) για την υποβοήθηση επιτάχυνση, ενοποίηση και τελειοποίηση των εργασιών γραφείου, που ιδιαίτερα ενδιαφέρουν την διοίκηση των επιχειρήσεων.

- **Άλλες τεχνικές της διοίκησης**

Εκτός από τις τεχνικές που αναφέραμε ήδη, υπάρχουν και αρκετές άλλες δευτερεύουσες τεχνικές που χρησιμοποιεί η διοίκηση, αυτές είναι (μόνο αναφορικά) 1) η ανταγωνιστική στρατηγική (competitive strategy), 2) η δημιουργική σκέψη (creative thinking), 3) η εκμάθηση της δυναμικής των αποφάσεων (decision dynamics training), 4) η αναζήτηση ηγετικών στελεχών (executive search), 5) η δυναμική των ομάδων (group dynamics), 6) οι τεχνικές βελτίωσης (improvement techniques), 7) η βιομηχανική δημοκρατία (industrial democracy), 8) ο έλεγχος της εργασίας (labor control), 9) η βιβλιογραφική επιθεώρηση (literature survey), 10) η διοικητική ανάπτυξη (management development), 11) οι διοικητικές υπηρεσίες (management services), 12) η ανάλυση της απόδοσης του προσωπικού (manpower performance analysis), 13) η αλυσίδα του Μαρκόβ (Markov chain), 14) η δικτυωτή ανάλυση (network analysis), 15) το σχέδιο διάταξης του γραφείου (office layout), 16) η τεχνική «οργάνωση και μέθοδοι» (organization and methods O & M), 17) η μελέτη της πορείας ή διαδικασίας (procedure study), 18) η ακολουθητικότητα (sequencing), 19) τα σχέδια υποδείξεων (suggestion schemes), 20) το σύστημα 4 (system 4), 21) η θεωρία Y (theory Y), και 22) η ανάλυση τολμημάτων (venture analysis) (Κουρτέσας, 2006:19-23).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Η Οργανωτική σκέψη μέχρι τον Taylor

Ενδείξεις για την εφαρμογή βασικών αρχών οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων βρίσκουμε σε όλους τους πολιτισμούς. Στη Μινωική κοινωνία (2800-1400 π.Χ.) συναντούμε τον καταμερισμό των έργων και της εργασίας. Αν μάλιστα δεχθούμε τη θεωρία του Wace (Mycenae, an archeological History and guide. Princeton 1949) με λίγη φαντασία, μπορούμε να αναζητήσουμε τις πρώτες αρχές για την οργάνωση του μάρκετινγκ των εξαγωγών στις Μυκήνες. Στο Α' Πανελλήνιο Εξαγωγικό Συνέδριο (17-18 Μαΐου 1976) ο πρόεδρος της ΕΕΔΕ έλεγε « Η δυσκολία τοποθέτησεως ενός προϊόντος στο εξωτερικό και η ανάγκη μεθοδεύσεως των εξαγωγών, σ' όλα τα στάδια, έχει μια ιστορία τουλάχιστον 3.500 ετών! Γιατί η είσοδος ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά δεν φαίνεται να είναι ευκολότερη σήμερα από όσο ήταν... στην ακμή του Μυκηναϊκού πολιτισμού. Η σύγκριση δεν αποτελεί σχήμα λόγου, γιατί, όπως θα δούμε, το θέμα της οργανώσεως των εξαγωγών είναι τόσο παλιό όσο, τουλάχιστον, και ο Μυκηναϊκός πολιτισμός.»

Αυτό φαίνεται σαφώς από τις έρευνες που έκανε ο διάσημος Άγγλος ιστορικός Wace. Είναι, πράγματι, εκπληκτικό, αν όχι απίστευτο, να σκέπτεται κανείς, ότι πριν 3.500 χρόνια οι συμπατριώτες μας, κάτοικοι των Μυκηνών, θα έκαναν ενδεχομένως κάποιο Συνέδριο ανάλογο με το δικό μας και με θέμα την τοποθέτηση των προϊόντων τους στο εξωτερικό! Αλλά, για να μη φανούν παραδοξολογία όσα είπαμε προηγουμένως, θα άξιζε να μεταφέρουμε στο Συνέδριο αυτούσιες τις διαπιστώσεις του Άγγλου ιστορικού.

Από τις έρευνες του Wace επισημαίνεται στις Μυκήνες πρώιμα μια τάση προς την βιομηχανοποίηση της τέχνης και τυποποίηση των προϊόντων, που έτσι διαδίδονται καλύτερα στις αγορές του εξωτερικού. Σε κάθε είδους δημιουργία τους παρουσιαζόταν η συμμετρία και το αγωνιστικό στοιχείο. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι οι βασικές αρχές του marketing δεν ήταν άγνωστες π.χ. στις Μυκήνες του 15^{ου} αιώνα.

Ποιες όμως είναι αυτές οι βασικές αρχές που απασχολούσαν τους Μυκηναίους;

- A. Ερευνα της αγοράς για τη διαπίστωση των προτιμήσεων των πελατών.
- B. Μετατροπή των επιτεύξεων της επιστημονικής έρευνας, αυτό που λέμε σήμερα R και D σε προϊόντα βιομηχανικής παραγωγής, ώστε να έχουν χαμηλό κόστος.
- Γ. Τυποποίηση των προϊόντων, ώστε να διαδίδονται καλύτερα στις ξένες αγορές.
- Δ. Σημειώστε ιδιαίτερα και το αγωνιστικό στοιχείο για το οποίο μιλά ο Wace. Δηλαδή, επιθετική εμπορική πολιτική.

Όλα αυτά δείχνουν την ανάγκη που υπήρχε, από την εποχή ακόμα των Μυκηνών, 3 ½ χιλιετίες πίσω, για την οργάνωση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων, που αρχίζουν από την έρευνα και τη σχεδίαση του προϊόντος μέχρι την τοποθέτηση του στην ξένη αγορά.

Στον κώδικα του Χαμουραμί (1958 π.Χ.) υπάρχουν διατάξεις που καθορίζουν ελάχιστο όριο μισθού (ο εργάτης έπρεπε να πληρώνεται με ορισμένη ποσότητα σιταριού κάθε χρόνο). Για καταμερισμό της εργασίας μιλάνε οι Κινέζοι (1644 π.Χ.), όπου η κατεργασία των ειδών της πορσελάνης διαρρείται σε 60 τμηματικές εργασίες. Στην Αίγυπτο κατασκευάζουν τις πυραμίδες βασισμένοι σε κάποια μορφή οργάνωσης. Ο Ναός του Σολόμωντος (993-953 π.Χ.) είναι αποτέλεσμα μιας οργανωτικής εργασίας και στην «Εξοδο» (ΙΗ, 25) αναφέρεται η εφαρμογή της αρχής της κατανομής της εργασίας και η αρχή της εξαιρέσεως:

«Επέλεξε Μωυσής άνδρας δυνατούς από παντός Ισραήλ και εποίησεν αυτούς έπ' αυτών χιλίάρχους και εκατόνταρχους και πεντηκοντάρχους και δεκαδάρχους. Και εκρίνοσαν τον λαόν πάσαν ώραν παν δε ρήμα υπέρογκον ανεφέροσαν επί Μωυσήν, παν δε ρήμα ελαφρόν εκρίνοσαν αυτοί».

Στη διάρκεια της βασιλείας του Ναβουχοδονόσορος (605-562 π.Χ.) οι Βαβυλώνιοι είχαν εφαρμόσει υποτυπώδες σύστημα παρακολουθήσεως των εγγράφων των αποθηκών του Δημοσίου. Αναφέρεται ακόμα ότι γύρω στα 400 π.Χ. οι κινέζοι κατάλαβαν τη σπατάλη που γίνεται με τη συχνή αποχώρηση των εργατών και πήραν μέτρα για να την περιορίσουν. Οι Ασσύριοι εφάρμοσαν μεθόδους πληρωμής μισθών ανάλογα με την απόδοση, έτσι που οι υφάντριες των εργαστηρίων της Ούρ πληρώνονταν με τρόφιμα ανάλογα με την ποσότητα του παραγομένου υφάσματος.

Στα έργα των αρχαίων Ελλήνων συγγραφέων υπάρχουν αναφορές για επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως, όπως θα δούμε παρακάτω. Ακόμα όμως και στον Όμηρο βλέπουμε τον Οδυσσέα να παίρνει αποφάσεις ορθολογικές, στα δε αξιώματα και τους αφορισμούς των σοφών υπάρχουν πλήθος από αλήθειες οργανωτικής φύσεως, όπως π.χ.

-Πιττακός : αρχή άνδρα δείκνυσι

-Σόλων : αρχεσθαί μαθών, αρχείν επιστήση

-Χίλων : χρόνου φείδου

Εξ' άλλου ο Πυθαγόρας (580-500 π.Χ.) με τη διδασκαλία του περί αρμονίας («καθ' αρμονίαν συνίστανται τα όλα») και με την εφεύρεση του πίνακος (άβακος) που είναι πρόδρομος των δυαδικών συστημάτων αριθμώσεως και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ο Πρωταγόρας (480-410 π.Χ.) με το αξίωμα «άνθρωπος μέτρον χρημάτων πάντων», ο Σωκράτης (470-399 π.Χ.) με τη διδασκαλία του περί ηγεσίας και περί καταμερισμού των έργων και, σαν επιστέγασμα όλων, οι Πλάτων, Ξενοφών και Αριστοτέλης αποτελούν μερικά μόνο δείγματα του αναλυτικού επιστημονικού πνεύματος των αρχαίων Ελλήνων, που πρώτοι κατάλαβαν και μελέτησαν τους βασικούς κανόνες οργάνωσης και διοικήσεως.

Ο Ξενοφών (427-335 π.Χ.) στην «Κύρου παιδεία» αναπτύσσει ολόκληρη θεωρία διοικήσεως, που αν τη δει κανείς κάτω από το πρίσμα των σημερινών αντιλήψεων μένει κατάπληκτος. Το ίδιο συμβαίνει και με τον «Οικονομικό», όπου μιλά για αμοιβή εργασίας, για τάξη («εστί δ' ουδέν εύχρηστον ούτε καλόν άνθρωποις, ως τάξις») και για διοικητική ικανότητα. Ακόμα και στα «Απομνημονεύματα», όπως είδαμε σε άλλη θέση ασχολείται με θέματα ηγεσίας και διοικήσεως. Στα έργα αυτά εξηγεί πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του και συνιστά να υποδιαιρείται κάθε εργασία σε κομμάτια έτσι ώστε πολλοί εργάτες να συνεργάζονται και καθένας να απασχολείται πάντα με την ίδια εργασία έτσι που να αποκτά σιγά σιγά μεγαλύτερη εμπειρία σ' αυτή. Αποδεικνύει μάλιστα ότι με τον καταμερισμό των έργων σε ειδικότητες αυξάνει σημαντικά η κατασκευή των υποδημάτων (κοθόρνων), στο διάλογο δε του Ιστομάχου με τη σύζυγο του τονίζει την ωραιότητα της τάξεως και το ρόλο της στο σπίτι.

Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) μιλά για την υποκατάσταση των συντελεστών της παραγωγής, για το ρολό των εργαλείων, για τη επιλογή της μορφής και του τόπου εγκαταστάσεως των επιχειρήσεων, για τις ανθρώπινες σχέσεις και την εξειδίκευση. Με θέματα

καταμερισμού των έργων, και την τοποθέτηση των πιο ικανών στις κατάλληλες θέσεις ασχολήθηκε επίσης ο Πλάτων (429-347 π.Χ.) στην «Πολιτεία» του.

Στα χρόνια που ακολούθησαν δεν φαίνεται να υπάρχουν μαρτυρίες για αξιόλογες ιδέες γύρω από θέματα οργάνωσης και διοικήσεως. Στους Βυζαντινούς χρόνους, όπως νωρίτερα στους Ρωμαϊκούς, βρίσκουμε περιγραφές για διάφορες εκδηλώσεις που, με τα σημερινά μέτρα, ανήκουν στο χώρο διοικήσεως, οργάνωσης, δημοσίων σχέσεων, συντονισμού, ελέγχου, μάρκετινγκ. Βέβαια η οργάνωση του Ρωμαϊκού κράτους και αργότερα του Βυζαντίου είναι ένα θαυμάσιο παράδειγμα οργάνωσης της δημόσιας διοικήσεως, με τα μέτρα της εποχής εκείνης, παρ' ότι πολλοί θεσμοί έλκουν την καταγωγή τους από τους χρόνους εκείνους.

Επιστημονική όμως ανάλυση των οργανωτικών ή διοικητικών φαινομένων θα παρουσιασθεί μόνο αργότερα. Δειλά στην αρχή, με το έργο του Da Vinci, πιο θαρραλέα ύστερα, μέσα στον 19^ο αιώνα. Ο Leonardo Da Vinci (1452-1519) ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη μέτρηση των κινήσεων των εργαζομένων, με τη βοήθεια ενός δυναμομετρικού εργαλείου που επινόησε. Πρόσφατες έρευνες για το έργο του εκπληκτικού αυτού και πολύπλευρου σοφού απέδειξαν ότι σε πολλά σημεία η ερευνά του προχώρησε σε βάθος αντάξιο του πατέρα της οργανωτικής Taylor, που εμφανίστηκε στο προσκήνιο τετρακόσια χρόνια αργότερα.

Φτάσαμε έτσι στο 17^ο αιώνα με τις εργασίες του Γάλλου μηχανικού και οικονομολόγου S. De Vauban (1633-1707) σχετικές με τη σπουδαιότητα της ορθολογικής οργάνωσης εργασίας, που απέδειξαν ότι μικρότερος αριθμός εργατών, όταν τους επιβλέπει κανείς καλά αποδίδουν περισσότερο ωφέλιμο έργο από μεγαλύτερο αριθμό εργατών που τους αφήνουμε στη διάθεση τους. Ακολουθούν οι εργασίες του Γάλλου μηχανικού Amontons (1663-1705), για τη μελέτη του χρόνου, το B. Belidor (1693-1761), για τις χρονομετρήσεις αναλυτικών ενεργειών, του J. Perronet (1739-1794) για τη σημασία της εν σειρά παραγωγής (εργοστάσιο καρφιών), του Coulomb, που με υπόμνημα του (1798) παρουσιάζει το θέμα του ανώτατου ορίου αποδοτικής εργασίας (7-8 ώρες), ενώ προηγήθηκαν οι εργασίες του Fourier (1772-1837) για την ανάγκη εναλλαγής και καταμερισμού των έργων και των Camus (1722) και Lavoisier για τη μέτρηση της κοπώσεως των εργατών.

Στον τεχνικό τομέα ή προσθαφαιρετική μηχανή του Blaise Pascal (1642) τελειοποιήθηκε αργότερα από τον G.W. Von Leibnitz (1673), για να οδηγήσει στους σύγχρονους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στην ίδια ομάδα πρέπει να κατατάξουμε την εργασία που σχεδόν διακόσια χρόνια αργότερα παρουσίασε ο Charles Babbage, επιστήμων μαθηματικός του περασμένου αιώνα, γνωστός σήμερα κυρίως διότι η μελέτη του για την κατασκευή της «μηχανής διαφορών» (difference engine) θεωρείται πρόδρομος των υπολογιστών. Ο Babbage ενδιαφέρθηκε πολύ για την αντιμετώπιση προβλημάτων της παραγωγής και υπογράμμισε, από τη μια μεριά τη σημασία της κατανομής της εργασίας για την απόκτηση εξειδικεύσεως και από την άλλη μεριά τη σκοπιμότητα της αντικαταστάσεως των χειρωνακτικών εργασιών με αυτόματες μηχανές.

Ο 19^{ος} αιώνας άρχισε με μια αξιόλογη εργασία του Robert Owen, ο οποίος υπήρξε για πολλά χρόνια (1800-1828) ένας επιτυχημένος διευθυντής βαμβακοκλωστηρίου στη Σκότια. Ο Owen αναφέρει τους εργαζόμενους σαν «ζωντανές μηχανές» (vital machines) μαζί με τις άψυχες μηχανές (inanimate machines) του εργοστασίου. Οι μελέτες του Owen προηγήθηκαν 100 χρόνια από τις αντίστοιχες μελέτες του George Elton Mayo. Την ίδια εποχή μια μελέτη του Jean Baptiste Say (1803) αναφέρεται στον καταμερισμό της εργασίας, το βιβλίο δε του Henri de Saint Simon (1760-1825), *L' Industrie* (1819), μιλά για πρώτη φορά για «επιστημονική οργάνωση». Το 1829 οι μαθητές του Saint Simon εκδίδουν το περιοδικό «Οργανωτής» και λίγα χρόνια μετά (1832) ο καθηγητής του Cambridge, Charles Babbage επινοεί και σχεδιάζει την πρώτη υπολογιστική μηχανή, που λειτουργεί βάσει διάτρητων δελτίων και προγράμματος. Στο βιβλίο του «on the Economy of machinery and Manufactures» (1832) προβαίνει σε ανάλυση των διαφόρων εναλλακτικών μεθόδων κατασκευής καρφιών και αποδεικνύει ότι η διαίρεση της εργασίας βάσει της ειδικεύσεως αποτελεί μια οικονομική αναγκαιότητα.

Λίγα χρόνια αργότερα (1835) ο μαθηματικός Poncelet αναφέρεται στους «έμψυχους κινήτρες», όπως ονομάζει τους εργάτες, και τονίζει ότι δεν είναι συμφέρον να επιδιώκεται η μέγιστη εργασία, όταν διακυβεύεται η υγεία του εργάτη Διατυπώνει ύστερα σκέψεις για την κόπωση του εργάτου, του τρόπου μετρήσεως της και των τηρητέων κανόνων για τη μείωση της. Οι εργασίες του τύπου αυτού πληθαίνουν τώρα, όσο πλησιάζουμε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Βασικά τεχνικοί, μηχανικοί και αρχιτέκτονες, αργότερα όμως και οικονομολόγοι, προσπαθούν να συμβάλουν στην έρευνα. Όλα προοιωνίζουν τη βιομηχανική επανάσταση, και τα προβλήματα της θα προσπαθήσει σε λίγο να λύσει η θεωρία.

Οι ανακαλύψεις του 18^{ου} αιώνα άνοιξαν νέες αγορές καταναλώσεως. Χάρη στην ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας η οικονομική εκμετάλλευση των νέων ηπείρων δημιούργησε νέα πεδία δράσεως. Στα τέλη όμως του 19 ου αιώνα το πρόβλημα δεν ήταν τόσο απλό. Η παραγωγή έφτασε τη ζήτηση και σύντομα την υπερέβη. Έτσι εμφανίστηκαν τα προβλήματα αναζήτησεως νέων αγορών καταναλώσεως. Με τη συνεχή ανάπτυξη η βιομηχανία άρχισε να μεγαλώνει κατά τρόπο ακανόνιστο. Οι επιχειρήσεις προχωρούσαν στην παραγωγή με μεγάλη αταξία. Η στάση των εργοδοτών έναντι των εργατών ήταν πολύ κακή. Οι εργάτες δεν ένοιωθαν κανένα δεσμό απέναντι στους εργοδότες, το δε αίσθημα της ευθύνης έναντι της εργασίας ήταν σχεδόν ανύπαρκτο. Προπαρασκευή, προγραμματισμός και σύστημα εργασίας και ελέγχου ήταν σχεδόν έννοιες ανύπαρκτες. Στην πρωτοβουλία του εργάτου είχε αφεθεί η επίλυση πολλών μικρών προβλημάτων, κυρίως τεχνικής φύσεως, που απαιτούσαν όμως ειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Αυτή ήταν η κατάσταση όταν κόντευε να δύσει ο 19^{ος} αιώνας και να ανατείλει ο 20^{ος}. Ήταν η μοίρα του Taylor και των συνεργατών του White, Barth, Gilberth και Gantt να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή και να βάλουν τα θεμέλια της επιστημονικής οργάνωσης και διοικήσεως.

2.2 Έννοια και περιεχόμενο των διάφορων σχολών

Οι απόψεις που υποστήριζαν διάφοροι συγγραφείς ομαδοποιούνται στις επόμενες σελίδες κάτω από ορισμένες ενότητες, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η μελέτη τους. Το γεγονός ότι περισσότεροι από έναν συγγραφείς βασίστηκαν επάνω στις ίδιες αρχές που τις θεώρησαν σαν παραδεδομένες δεν σημαίνει αναγκαστικά ότι όλοι μαζί απετέλεσαν μια ομάδα και υπέγραψαν κάποια κοινή διακήρυξη. Μερικοί από τους συγγραφείς ενώ ανήκουν στην ίδια σχολή έζησαν σε άλλους χρόνους και μερικοί άλλοι ενώ είναι σύγχρονοι και βασίστηκαν επάνω στις ίδιες παραδοχές ουδέποτε συναντήθηκαν, και ουδέποτε διάβασε ο ένας τις εργασίες του άλλου. Έτσι, η έννοια της «σχολής» είναι μια έννοια απόλυτα συμβατική και χρησιμοποιείται εδώ όπως χρησιμοποιήθηκε και από άλλους ερευνητές, μόνο για λόγους συστηματικούς.

Όσες φορές χρειάστηκε να διδάξουμε την έννοια αυτή των «σχολών» και τις θεωρίες καθεμιάς, πάντα ένα ερώτημα ερχόταν στην επιφάνεια, άλλοτε ξεκάθαρο και άλλοτε συγκεκαλυμμένο: Ποια σχολή είναι σωστή και ποια είναι λανθασμένη; Αναφέρουμε σαν παράδειγμα την έρευνα του Simonds (1970) – και έχουν δημοσιευτεί πολλές παρόμοιες έρευνες – που δεν μπόρεσε να συσχετίσει τα αποτελέσματα διάφορων επιχειρήσεων του δείγματος του με το κατά πόσον είχαν εφαρμόσει ή όχι μερικές από τις θεωρούμενες σαν παραδεδομένες αρχές οργάνωσης και διοικήσεως. Ο Μ. Κοντός πολύ σωστά παρατήρησε ότι (1970) «επιχειρήσεις με εκ διαμέτρου αντίθετα συστήματα οργάνωσης επέτυχαν λαμπρά αποτελέσματα, αν λάβουμε σαν κριτήριο επιτυχίας το κέρδος ή το ύψος της αποδοτικότητας. Ομάδες εργασίας αύξησαν σημαντικά την απόδοση τους με την εισαγωγή ορισμένων μεταβλητών που βρίσκονταν σε αντίθεση ή τροποποιούσαν μερικές από τις βασικές αρχές οργάνωσης».

Η θεωρία της οργανώσεως πέρασε από διάφορα στάδια, χωρίς να μπορέσει ίσως ακόμα να προσεγγίσει απόλυτα την αλήθεια, ίσως διότι η αλήθεια δεν είναι μια μόνο, ίσως διότι κάθε φορά που νομίζει ότι την προσέγγισε έχει στην πραγματικότητα προσεγγίσει μια μόνο τοποχρονική μορφή της και τέτοιες μορφές υπάρχουν όσοι τόποι και όσοι χρόνοι παρατηρήσεως υπήρξαν. Ένας άλλος λόγος για τις συνεχείς αυτές μεταβολές στην οπτική γωνιά από την οποία η θεωρία προσπαθεί να δει και να σπουδάσει το φαινόμενο «οργάνωση» είναι ασφαλώς οι εξαιρετικές πρόοδοι που παρουσιάζονται σε όλους τους κλάδους της ανθρώπινης γνώσεως, επάνω τους οποίους βασίζεται η θεωρία ή από τους οποίους προσπαθεί να αντλήσει μεθόδους εργασίας ή εργαλεία εφαρμογών.

Ύστερα από τις εισαγωγικές αυτές σκέψεις μπορούμε εύκολα να καταλάβουμε τις μετατοπίσεις που παρουσιάστηκαν στη θεωρία της οργανώσεως :

Α. Στην αρχή ο προσανατολισμός ήταν ορθολογικός. Αντικείμενο μελέτης στάθηκε η ίδια η οργάνωση σαν ένας αυθύπαρκτος οργανισμός που γεννιέται, αναπτύσσεται, ζεί και πεθαίνει για να εκπληρώσει ένα ορισμένο σκοπό. Σ' αυτόν το βιολογικό κύκλο ο άνθρωπος είναι ένα από τα στοιχεία: οφείλει να πειθαρχήσει στο οργανωτικό σχέδιο όπως πειθαρχούν τα άλλα στοιχεία (μηχανές, υλικά κ.λ.π.) οφείλει να ενεργήσει λογικά είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος της ομάδος, οφείλει να ενεργήσει σωστά και απρόσωπα, όπως ακριβώς έγραψε για λογαριασμό του το σενάριο ο οργανωτής (ο δημιουργός της οργανώσεως). Αυτή είναι η θεωρία της μηχανής, η κλασσική θεωρία, όπως συνηθίστηκε να ονομάζεται στη βιβλιογραφία.

Β. Ήταν φυσικό, μια τέτοια θεωρία να δημιουργήσει αντιδράσεις. Ο άνθρωπος δεν είναι μηχανή, δεν είναι γρανάζι της οργανώσεως, δεν μπορεί να παίζει άψογα το ρόλο που του έχει αναθέσει ο σεναριογράφος και προσπαθεί να του επιβάλει ο σκηνοθέτης (ο προϊστάμενος) και να του τον διδάξει. Ο άνθρωπος της οργανώσεως δεν θέλει να παύσει να είναι άνθρωπος, να έχει ανθρώπινη συμπεριφορά, να διατηρεί ένα κάποιο επίπεδο ελευθερίας δράσεως, να επηρεάζεται από το περιβάλλον του γενικά, τόσο από το προσωπικό και φιλικό περιβάλλον όσο και από το περιβάλλον (φυσικό και ψυχολογικό) της εργασίας του. Προσανατολισμός, λοιπόν, στην ανθρώπινη συμπεριφορά, προσαρμογή της κλασσικής θεωρίας, προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτή είναι η νεοκλασσική ή, όπως συνηθίστηκε να λέγεται, θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Γ. Μπορούμε όμως να απομονώσουμε στην πράξη την οργάνωση από το ευρύτερο κοινωνικό οικονομικό σύστημα στο οποίο ανήκει; Μπορούμε να απομονώσουμε το οποιοδήποτε υποσύστημα (διοικητικό, οικονομικό, τεχνικό κ.λ.π.) της οργανώσεως από το σύνολο της οργανώσεως; Μπορούμε να απομονώσουμε το οποιοδήποτε μικρότερο σύστημα (διαδικασίες κ.λ.π.) από το ευρύτερο σύστημα; Αν, λοιπόν, όλα αλληλοεπηρεάζονται τόσο πολύ ώστε τελικά μόνο η αποδοτικότητα του συνόλου να έχει σημασία, αν η αλυσίδα αντέχει όσο ο πιο αδύνατος κρίκος της, τότε το προβάδισμα δεν ανήκει ούτε στον κρίκο που λέγεται «οργάνωση» ούτε στον κρίκο που λέγεται «άνθρωπος», ούτε στον κρίκο που λέγεται «διαδικασία» ή όπως αλλιώς μπορεί να λέγεται. Το προβάδισμα ανήκει στο σύστημα ολόκληρο, ως σύστημα. Έτσι, γεννήθηκε η συστημική θεωρία, ή συνολική ή ολισμική, όπως θα την έλεγαν ίσως οι οπαδοί της θεωρίας των συνόλων ή του ολισμού, αν είχαν ασχοληθεί με την ανατομία των προβλημάτων της οργανώσεως.

Δ. Νέα όμως εργαλεία, νέες μέθοδοι έρευνας των κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων μεταφέρονται και μεταφυτεύονται στο χώρο των κοινωνικών επιστημών με λίγη ή πολύ επιτυχία. Η τεχνοδομή των οργανώσεων, όπως θα την ονομάσει αργότερα ο Γκαλμπραϊθ (Galbraith, 1969), εισβάλλει με σιδερένια όπλα και προσπαθεί να κατακτήσει μια στρατιά εμπειρικών ή θεωρητικών γραφειοκρατών που πολεμά ακόμα με σφενδόνες. Ο αγώνας δεν είναι

εύκολος. Ολόκληρο το σύστημα της αγοράς (για τις επιχειρήσεις) και της παγκόσμιας οικονομίας (για τη δημόσια διοίκηση) βασίζεται επάνω σε αρχές και μεθόδους που σφυρηλατήθηκαν αιώνες τώρα με βάση τον ανταρτοπόλεμο, τις στενές και αναπάντεχες διαβάσεις της λογικής, τον ανταγωνισμό που δεν τηρεί τους κανόνες του παιχνιδιού. Οι νέοι σιδερένιοι νόμοι της προβλέψεως και του προγραμματισμού, της μαθηματικής λογικής και των ηλεκτρονικών υπολογιστών κερδίζουν έδαφος στον πόλεμο που γίνεται σε πεδινό έδαφος, σε μεγάλα μεγέθη, αλλά τον χάνουν εκεί όπου η δημιουργικότητα των ανθρώπων παρεμβαίνει και ξεστρατίζει την τυπική διαδρομή των γεγονότων. Έτσι χρειάστηκαν νέες προσεγγίσεις της οργάνωσης με προσανατολισμό τα έργα αντί τις λειτουργίες, τα προγράμματα αντί τους γενικούς μηχανισμούς. Μια τέτοια προσέγγιση των λεγόμενων μηχανιστικών και οργανωτικών συστημάτων (που αποτελούν στην ουσία τις δύο άκρες μιας «συνεχούς» μορφής) είναι από τις πιο μοντέρνες και γίνεται με την ελπίδα ότι λύνει τα προβλήματα χειρισμού των τεχνολογικών ανανεώσεων (Holt, 1972).

Ε. Οι τέσσερις αυτές ομάδες δεν εξαντλούν ολόκληρη την περιοχή των θεωριών, πλην όμως καλύπτουν το μεγαλύτερο μέρος της, όπως διαμορφώθηκε στην οργανωτική φιλοσοφία μέχρι τα πρώτα χρόνια της δεκαετίας του 1970. Τότε ήταν που διαμορφώθηκε μια νέα «ενδεχομενική» θεωρία.

Οι θεωρίες με τις οποίες προσπάθησαν οι ακαδημαϊκοί να ερμηνεύσουν το φαινόμενο «οργάνωση και διοίκηση» είχαν αρχίσει ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1960, να δημιουργούν μια αξεπέραστη ζούγκλα. Αυτό φάνηκε καθαρά από το κείμενο του καθηγητού Harold Koontz «the management theory jungle» (1961) , που με μερικές παραλλαγές ξαναδημοσιεύτηκε αργότερα (1962, 1964) για να χρησιμοποιηθεί σαν σημείο αντιλεγόμενο στο Συμπόσιο που οργανώθηκε στη Σχολή Διοικήσεως Επιχειρήσεων του UCLA (πανεπιστήμιου της Καλιφόρνιας, Λος Άντζελες) το 1962. Δέκα χρόνια αργότερα ο Fred Luthans (1973) δημοσίευσε ένα άρθρο με τίτλο «Η θεωρία της ενδεχομενικής διοικήσεως: Ένα μονοπάτι για την έξοδο από την ζούγκλα» Με το παρακάτω σχήμα προσπάθησε να χαράξει τα διάφορα μονοπάτια μέσα και πέρα από τη ζούγκλα αυτή.

Η μάλλον απλοϊκή σύλληψη της κινήσεως γύρω από τις ανθρώπινες σχέσεις, στα πλαίσια μιας «μπιχεβιοριστικής» (συμπεριφορικής) προσεγγίσεως και η στενόκαρδη κίνηση γύρω από την επιχειρησιακή έρευνα, στα πλαίσια μιας «ποσοτικής» προσεγγίσεως, κυριάρχησαν στη δεκαετία 1950 και μέσα στη δεκαετία του 1960. Ήδη όμως, πριν φθάσουμε στα μέσα της δεκαετίας του 1960 τόσο η «μπιχεβιοριστική» όσο και η «ποσοτική» προσέγγιση άρχισαν να αναζητούν μια κάποια κοινή βάση:

- Η «μπιχεβιοριστική» προσέγγιση (behavioral approach) άρχισε να αναζητά μια πιο πλατειά θεμελιώδη οργανωσιακή συμπεριφορά (organizational behavior), που είχε να δανεισθεί πολλά από τις επιστήμες συμπεριφοράς, βασισμένη σε ακόμα πιο περίπλοκες υποθέσεις.

- Η ποσοτική προσέγγιση (quantitative approach) άρχισε παράλληλα να χρωματίζεται από μια πλατειά θεωρημένη «επιστήμη διοικήσεως» (management science). Σ' αυτήν την προσέγγιση της επιστήμης διοικήσεως, τα μοντέλα επιχειρησιακών ερευνών εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται, γίνονται ακόμα πιο περίπλοκες υποθέσεις και εφαρμόζονται ακόμα πιο σοφιστικές μαθηματικές τεχνικές για να λύσουν προβλήματα λήψεως αποφάσεων.

Όπως φαίνεται και από το σχήμα 2.1 τόσο η «οργανωσιακή συμπεριφορά» όσο και η προσέγγιση της επιστήμης διοικήσεως κινούνται ήδη προς τη βασική συστημική θεωρία.

Σήμερα βρισκόμαστε σε μία περίοδο όπου παρατηρείται μια προσπάθεια να ενωθούν η παραδοσιακή, η ποσοτική, η «μπιχεβιοριστική» και η συστημική προσέγγιση και το αποτέλεσμα που θα προκύψει θα είναι κάτι εντελώς διαφορετικό από τα μέρη που το αποτελούν. Αυτό το «κάτι διαφορετικό από το άθροισμα των μερών» είναι ότι ονομάσαμε ενδεχομενική προσέγγιση της διοικήσεως.

Ανακεφαλαιώνοντας τις βασικές απόψεις των θεωρητικών σχολών, καταλήγουμε στα εξής:

Α. Κλασσικές σχολές, προσανατολισμένες στην οργάνωση: κατά μεγάλο μέρος στηρίζουν τις οργανώσεις στην πείρα, στην αυστηρή οργάνωση, στην αυταρχική ηγεσία και στον έλεγχο εκ μέρους των ανωτέρων.

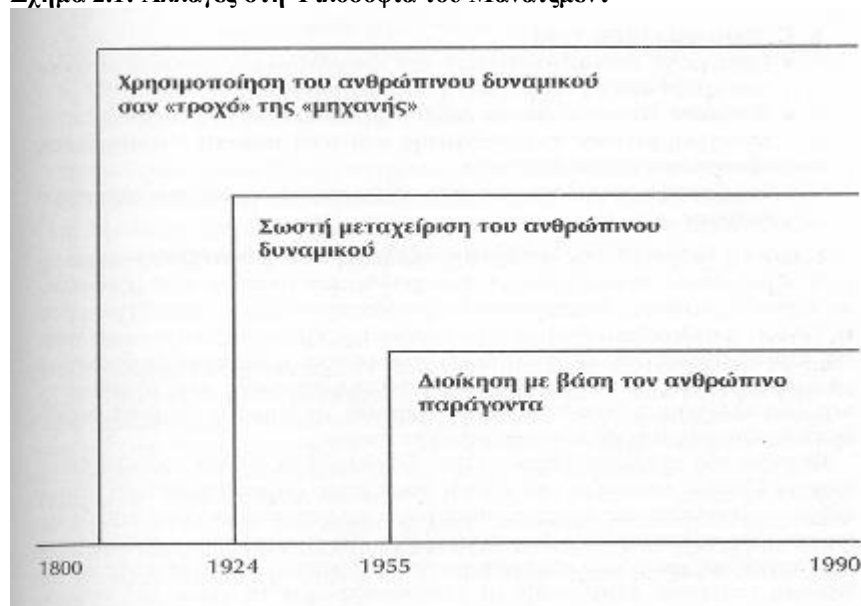
Β. Σχολές ανθρώπινου παράγοντα, προσανατολισμένες στον άνθρωπο: στηρίζονται στις επιστήμες της συμπεριφοράς, έχουν μικρό βαθμό αυστηρότητας στην οργάνωση τους, δίνουν έμφαση στην άτυπη οργάνωση και στηρίζονται στο σύστημα της ελάχιστης ηγεσίας και του αυτοελέγχου.

Γ. Σχολές προσανατολισμένες προς τα συστήματα: στηρίζονται κατά μεγάλο μέρος στις επιστήμες της συμπεριφοράς, λαμβάνουν υπ' όψιν τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον, αποδίδουν δε προσοχή στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα και στην προσαρμογή προς τις μεταβολές.

Δ. Σχολές προσανατολισμένες στον οικονομικό παράγοντα: στηρίζονται στις οικονομικές και μαθηματικές επιστήμες, αποδίδουν δε ενδιαφέρον στα ποσοτικά μοντέλα για τον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων.

Ε. Σχολές προσανατολισμένες στην αναζήτηση των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του περιβάλλοντος και των ενδεχομένων αποτελεσμάτων που προκαλούνται απ' αυτές μέσα στην οργάνωση («ενδεχομενική» προσέγγιση).

Σχήμα 2.1: Αλλαγές στη Φιλοσοφία του Μάνατζμεντ



Πηγή: Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτη – Κομνηνάκη (2000:21)

Στην συνέχεια θα παρουσιαστούν οι απόψεις των σημαντικότερων συγγραφέων του επιστημονικού πεδίου της διοίκησης με κάποια (όσο είναι δυνατόν) χρονολογική σειρά, ανεξάρτητα από την σχολή την οποία εκφράζουν.

2.3 Αρχές και απόψεις των σημαντικότερων συγγραφέων της οργάνωσης και διοίκησης

ADAM SMITH

Ο Adam Smith, Σκωτσέζος οικονομολόγος, δημοσίευσε το 1776 το βιβλίο «Ο πλούτος των Εθνών», όπου περιέγραψε την οικονομική σκέψη και πολιτική του παρελθόντος. Πρότεινε δε την εγκατάλειψη παραδοσιακών μεθόδων που είχαν γίνει ακατάλληλες για επίλυση των τότε προβλημάτων.

Ο Smith ασχολήθηκε με διάφορα θέματα, με τα οποία ανέπτυξε την ιδέα ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας, εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό από την κατανομή της και από τους μισθούς και τα ημερομίσθια, που πληρώνουν οι εργοδότες στους εργαζομένους.

Παρατήρησε τέλος ότι υπήρχαν τρία βασικά οικονομικά πλεονεκτήματα από τον καταμερισμό της εργασίας, για την επιχείρηση:

- 1) Κατά την επανειλημμένη εκτέλεση μιας μεμονωμένης εργασίας αναπτύσσεται η δεξιότητα
- 2) Η εξοικονόμηση χρόνου που ουσιαστικά χάνεται με την αλλαγή από την μια εργασία στην άλλη
- 3) Ότι οι εργαζόμενοι εξειδίκευσαν τις προσπάθειες τους σε περιορισμένης έκτασης εργασίες και φυσικά επινόησαν μηχανές ή εργαλεία γι' αυτό του είδους την εργασία με αποτέλεσμα την καλύτερη εκτέλεση της.

Αξιολόγηση

Με αυτές τις θέσεις του ο Smith επιτάχυνε μεν την κατανομή της εργασίας, που συχνά ο εργαζόμενος καταλήγει σε μονοτονία, σε ανία και σε συνθήκες εργασίας όχι τόσο κατάλληλες για το σύγχρονο άνθρωπο.

Ο Adam Smith για εκείνη την εποχή, ήταν αυτός, που έδωσε σίγουρα την πρώτη ώθηση στη μελέτη των διαδικασιών της παραγωγής και δημιούργησε τις βάσεις για τη σύγχρονη διοίκηση (Κουρτέσας, 2006).

CHARLES BABBAGE
1792 – 1871

Ο Charles Babbage ήταν ένας από τους θεμελιωτές της Διοικητικής που βοήθησε στη δημιουργία της επιστήμης στη διοίκηση και στη παραγωγή.

Βασική του ασχολία ήταν τα θέματα της εργασίας, επέκτεινε δε τις ιδέες, που είχε ο Adam Smith σχετικά μ' αυτά, αποδεικνύοντας, ότι η ανάλυση του πάνω σε αυτά δεν ήταν αρκετά προχωρημένη.

Τόνιζε ότι πρέπει να υπάρχει αμοιβαίο ενδιαφέρον μεταξύ του εργοδότη και του εργαζόμενου και ότι ευσυνείδητη εργασία και υψηλή παραγωγικότητα θα είχαν σαν αποτέλεσμα ικανοποιητικούς μισθούς για τον εργαζόμενο και μεγαλύτερα κέρδη για τον εργοδότη. Πρότεινε μερικές από τις συνηθισμένες μεθόδους υποκίνησης των εργαζομένων, όπως: κατανομή των κερδών, μισθολογικά κίνητρα και συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των κανόνων εργασίας.

Επίσης, υποστήριζε, ότι πρέπει να καθορίζεται σωστά το κόστος παραγωγής και για τον έλεγχο του πρέπει να προσέχονται τα θέματα των αποσβέσεων και της απαξίωσης. Τέλος δε ανέλυσε τη σχέση μεταξύ σταθερών δαπανών και της ποσότητας της παραγωγής.

Αντιλήφθηκε την ύπαρξη διοικητικών προβλημάτων, τα οποία διαφέρουν ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή. Σκέφθηκε ότι για τη διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να χρησιμοποιηθούν επιστημονικές μέθοδοι και πρότεινε έναν κατάλογο ερωτήσεων, που πρέπει να απαντηθούν για μια συστηματική έρευνα της επιχείρησης.

Αξιολόγηση

Ο Babbage εντόπισε το μεγάλο ενδιαφέρον για προβλήματα της παραγωγής. Γνώριζε τη διαδικασία της μελέτης χρόνου και διέγνωσε τη δυσκολία για την επιτυχία των σωστών μετρήσεων, γιατί είχε παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να είναι πιο προσεκτικοί όταν ξέρουν ότι τους παρατηρούν!

Επίσης, έγινε ειδική μελέτη όσον αφορά τον έλεγχο φθορών και τη χρησιμοποίηση των υποπροϊόντων. Τέλος, υπήρξαν συνολικές αναφορές σε ότι έχει σχέση με την έκταση του προβλήματος των ανθρώπινων σχέσεων και ενδιαφέρθηκε για την άποψη των εργαζομένων – ότι το συμφέρον τους ήταν πολύ διαφορετικό από αυτό του εργοδότη – συμπεραίνοντας, ότι επακόλουθα όλων αυτών των αντιλήψεων θα ήταν η αμέλεια, η έλλειψη συμμετοχής και πολύ πιθανόν ακόμα και οι δολιοφθορές.

FREDERICK W. TAYLOR
1859-1915

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης, όπως χαρακτηρίστηκε, ο Frederik Winstow Taylor, ήταν ένας άνθρωπος με επαναστατικό σκεπτικό κι αναλυτικό πνεύμα. Ήταν αμερικανός, μηχανικός της εταιρίας Midvale Iron Works και δημιούργησε ένα εναρμονισμένο σύστημα παραγωγής, συνδυάζοντας τις διάφορες τεχνικές και ιδέες που υπήρχαν γύρω από την παραγωγή και διοίκηση.

Η εργασία στα τέλη του 19^{ου} αιώνα στα εργοστάσια ήταν απάνθρωπη και ο Taylor διαμόρφωσε την άποψη ότι, με τις κατάλληλες μελέτες, οι συνθήκες εργασίας και η αποτελεσματικότητα του εργοστασίου μπορούν να βελτιωθούν. Έτσι θα παρουσιαζόταν μια αύξηση κερδών, τμήμα των οποίων θα κατέληγε στην ενίσχυση αμοιβών.

Ο κύριος στόχος του ήταν να αυξήσει την οργανωσιακή παραγωγικότητα. Με την εμπειρική και την πειραματική μέθοδο προσπάθησε να αποκαλύψει τους νόμους εκείνους που ρυθμίζουν τις διάφορες παραγωγικές διαδικασίες στο βιομηχανικό στάδιο, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής. Σύμφωνα με τον Taylor το έργο της Διοίκησης είναι η επιλογή εκείνου του εργάτη, ο οποίος παρουσιάζει τις περισσότερες ικανότητες και είναι ο καταλληλότερος για μια εργασία και ο οποίος με την κατάλληλη εκπαίδευση θα αποδώσει την μέγιστη και άριστη παραγωγή. Ένα από τα βασικά μέσα που διευκολύνουν την ορθολογιστική Οργάνωση της βιομηχανικής παραγωγής είναι η μελέτη του αναγκαίου χρόνου και των κινήσεων που αποτελείται από τα παρακάτω στάδια:

- Χρονομέτρηση των κινήσεων μιας συγκεκριμένης εργασίας
- Κατάργηση των περιττών κινήσεων
- Μέτρηση των νεκρών (μη παραγωγικών) διαστημάτων και εύρεση του μέσου χρόνου

Για να αποδεχθούν οι εργαζόμενοι ένα τέτοιο σύστημα το οποίο εντατικοποιεί την εργασία και για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας εργασίας, ο Taylor σκέφτηκε ένα σύστημα πληρωμής το οποίο συνέδεε την αμοιβή με την παραγωγικότητα του κάθε ατόμου, γνωστό ως σύστημα ανταμοιβής με το κομμάτι. Το σύστημα της χρονομέτρησης των εργασιών του Taylor μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες παραγωγικές διαδικασίες και είναι πολύ βασικό για την οργάνωση του χρόνου. Με τον τρόπο αυτό ο εργοδότης επιθυμεί να πετύχει, το άριστο σημείο παραγωγής συνοδευόμενο από το άριστο σημείο ευημερίας του εργαζομένου, που δεν τον εξαντλεί. Η μέθοδος αυτής της σύνδεσης της αποδοτικότητας με την αμοιβή ενώ είναι πολύ διαδεδομένη στις χώρες της Ε.Ε, δυστυχώς δεν είναι διαδεδομένη στην χώρα μας.

Μια καινοτομία στην οργανωτική θεωρία του Taylor, για την οποία και κατηγοριοποιήθηκε ως παραβάτης της επικρατούσας άποψης της εκείνης εποχής, εκείνη της ενότητας των εντολών, ήταν η θέση του για την εισαγωγή της «εξουσίας των ενοτήτων» αντί της ιεραρχικής. Αυτό έδωσε την δυνατότητα της καλύτερης κατανομής των εργασιών και την αύξηση της αποδοτικότητας των επιμερούς λειτουργικών τμημάτων μιας επιχείρησης και της επίλυσης των προβλημάτων επί τόπου (Μάντζαρης, 2003).

Έτσι, αν ένας εργαζόμενος έχει την προοπτική να πάρει καλό μισθό, είναι φυσικό να εργαστεί σκληρά για να ολοκληρώσει την εργασία που του δίνεται. Οι άλλες υποθέσεις που διατύπωσε ο Taylor για τους εργαζόμενους είναι οι εξής:

- (α) Δεν ταυτίζονται με την εταιρεία, στην οποία εργάζονται.
- (β) Δεν μπορούμε να τους εμπιστευθούμε ότι θα εκτελέσουν τα καθήκοντά τους χωρίς αυστηρή επίβλεψη.

(γ) Έχουν καλύτερες επιδόσεις όταν αναλαμβάνουν απλά και σαφέστερα καθορισμένα καθήκοντα που δεν προϋποθέτουν τη λήψη κάποιας υποκειμενικής απόφασης.

(δ) Δεν είναι σε θέση να σχεδιάσουν, να οργανώσουν και να βελτιώσουν την εργασία τους.

Για να αποδειχθεί, ότι η εργασία θα γίνεται σύμφωνα με τις επιστημονικές καθορισμένες διαδικασίες πρέπει να αναπτύσσουν πνεύμα εγκάρδιας συνεργασίας ανάμεσα στον εργαζόμενο και τη διοίκηση.

Η παρακίνηση είναι ένας από τους τρόπους που συντελούν στην αύξηση της παραγωγικότητας

Λειτουργεί με δύο τρόπους:

Σαν φόβος:

Ο τρόπος που μπορεί να δραστηριοποιηθεί κάποιος από φόβο είναι να τεθεί το δίλημμα παραγωγικότητας ή απόλυσης. Ο φόβος υπήρξε ένα από τα κυριότερα κίνητρα, άλλα τα συνδικάτα, που οργανώθηκαν για να προστατεύσουν τους εργαζόμενους από τις απειλές, διαμορφώνουν τέτοιες συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι έχουν προστασία και μπορούν να διαμαρτυρηθούν, σε περίπτωση που οι ανώτεροι τους δεν τους συμπεριφέρονται σωστά. Η καθιέρωση επίσης του κράτους πρόνοιας περιορίσε το φόβο της ανεργίας και αφαίρεσε από τους managers το όπλο της απειλής, σα μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Σαν ηθική ανταμοιβή:

Πολλοί πιστεύουν, ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται, όταν δημιουργείται ενθουσιασμός. Η παρακίνηση με τα 'μπράβο' μπορεί να έχει ευεργετικό αποτέλεσμα σε μια εργατική δύναμη, που βρίσκεται σε λήθαργο, αλλά είναι γενικά παραδεκτό ότι ο ενθουσιασμός εξασθενεί γρήγορα και πρέπει να αναθερμανθεί.

Παλαιότερα το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας βάραινε τους εργαζόμενους καθώς και η ευθύνη γι' αυτήν. Τώρα προτείνεται κατανομή της εργασίας σε σχεδόν ίσα μέρη, ανάμεσα στους εργαζόμενους και τη διοίκηση, ώστε το κάθε μέρος να αναλαμβάνει εκείνη την εργασία που είναι κατάλληλη γι' αυτό.

Όσο περισσότερο μετέχουν οι εργαζόμενοι στις προσκλήσεις της παραγωγής τόσο πιο παραγωγικοί θα γίνουν: Ένας προϊστάμενος ωθεί τους εργαζόμενους να συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό ή την απόφαση αντί να τους πει τι να κάνουν ή να τους ζητηθεί να το κάνουν. Έτσι, η ίδια τους η συμμετοχή τους ωθεί να γίνουν πιο παραγωγικοί.

Αυτές οι ιδέες-καθήκοντα βρίσκονται στη βάση των περισσότερων σημερινών μεθόδων διοίκησης. Μια ακόμα άποψη του Taylor ήταν, ότι οι εργαζόμενοι έπρεπε να έχουν οδηγίες για την εκτέλεση της εργασίας τους με τον κατάλληλο τρόπο και ότι χρειαζόταν ισχυρή ηγεσία και αυστηρή πειθαρχία, για να υπάρχει καλός έλεγχος. Τον αποκαλούσαν «Βασιλιά της επιτάχυνσης» ιδιαίτερα μετά την καθιέρωση του συστήματος πληρωμής με το κομμάτι (Κουρτέσας, 2006).

Κριτική της θεωρίας του Taylor

Η θεωρία αυτή του Taylor είχε τεράστια απήχηση στην παραγωγική διαδικασία των βιομηχανικά αναπτυγμένων χωρών κατά τον 20^ο αιώνα. Άνοιξε τον δρόμο για την μαζική παραγωγή και τον αυτοματισμό. Και παρόλο που οι προτάσεις του, για την πληρωμή του εργαζομένου ανάλογα με την παραγωγικότητα του, συνέβαλλαν στην αύξηση της παραγωγής και του ανταγωνισμού, η θεωρία του δέχτηκε έντονες κριτικές.

Σύμφωνα με τις κριτικές αυτές η θεωρία του Taylor χαρακτηρίστηκε ως μονοδιάστατη και αντιμετώπιζε τους εργαζομένους μόνο σαν ένα σύστημα παραγωγής – ανταμοιβής. Ο εργαζόμενος μετατρέπεται σε ρομπότ, οι κοινωνικές και ψυχολογικές επιρροές πάνω στην συμπεριφορά των εργαζομένων δεν λαμβάνεται υπόψη. Η εργασία αποκτά απάνθρωπο χαρακτήρα, ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να προκαλέσει ανία και αποξένωση των εργαζομένων. Και επειδή όλες οι αποφάσεις περί της λειτουργίας της επιχείρησης λαμβάνονται από τα υψηλόβαθμα στελέχη, κάποια από αυτά τα στελέχη μπορεί να επωμιστούν μεγάλα τεχνικά και λειτουργικά προβλήματα.

Παρόλες αυτές τις αντιθέσεις αποδείχθηκε, ότι η μέθοδος του Taylor πράγματι για άλλους είναι δυνατόν να αυξάνει την παραγωγικότητα. Αλλά ο Taylor θα αγνόησε το γεγονός, ότι ένας τρόπος εργασίας μπορεί να είναι ιδανικός για κάποιο άτομο αλλά με την εξειδίκευση σ' ένα μικρό κομμάτι της εργασίας τελικά όμως, ο άνθρωπος μένει ουσιαστικά ανειδίκευτος. Εν κατακλείδι η προσφορά του Taylor στο management δεν παύει να είναι θετική.

Ο Frederic Winslow Taylor (1856-1915) γιος πλούσιου δικηγόρου, διέκοψε τις σπουδές του ως μηχανικός στο Πανεπιστήμιο του Harvard, εξαιτίας παθήσεως των οφθαλμών του και εργάστηκε σαν απλός εργάτης στην βιομηχανία μετάλλων Mildvale Steel Co της Φιλαδέλφειας και εν συνεχεία στην εταιρία Χάλυβος Bethlehem Steel Co. Κατά το χρόνο της εργασίας του αργότερα μπόρεσε να συνεχίσει και να τελειώσει τις σπουδές του σε ηλικία 30 ετών. Είχε υπό την διοίκηση του 6.000 εργάτες σαν αρχιμηχανικούς ολόκληρου βιομηχανικού συγκροτήματος.

Ανήσυχος και δραστήριος θέλησε να δημιουργήσει μια νέα, εύκολη ζωή της επιχείρησης και ασχολήθηκε με την μελέτη και την οργάνωση της εργασίας. Μέχρι σήμερα αναγνωρίζεται ως Πατήρ της Επιστημονικής Οργάνωσης της Εργασίας/ Νικητής Οργάνωσης της Εργασίας οι δε παρατηρήσεις του και συμπεράσματα του αποτελούν θησαυρούς ανεκτίμητης αξίας για την Οργανωτική Επιστήμη. Σημαντικής επίσης αξίας είναι και οι πνευματικές και ηθικές του υποθήκες σχετικά με την οργάνωση των επιχειρήσεων όπως εκείνη κατά την οποία καμία επιτυχία δεν είναι δυνατή χωρίς την εγκάρδια συνεργασία εργοδοτών και εργατών.

HENRY L. GANTT

1861-1919

Υποστηρικτής της θεωρίας του Taylor ήταν ο Gantt, ο οποίος ήταν και βοηθός και συνεργάτης του στις εταιρείες Midvale Steel Company και Bethlehem Steel Company. Συνέβαλλε σημαντικά στη διατύπωση αρχών προγραμματισμού και ελέγχου εργασίας, όπως επίσης και στη διαμόρφωση συστημάτων αμοιβής των εργαζομένων. Υποστήριξε ότι η αναποτελεσματικότητα της εργασίας οφείλεται κυρίως στην αδυναμία της Διεύθυνσης να διαμορφώσει ρεαλιστικά πρότυπα απόδοσης. Επειδή τα πρότυπα απόδοσης δεν είναι ρεαλιστικά, έτσι δημιουργείται στους εργαζόμενους σύγχυση και αδυναμία απόδοσης ανάλογα με τις δυνατότητες τους. Τα πρότυπα αυτά θα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση παρατηρήσεων και μετρήσεων και όταν θεωρηθεί ότι είναι σε θέση να εφαρμοστούν και να μετρηθούν να

προωθηθούν στην πράξη. Η εργασία είναι αποτελεσματική όταν μπορεί να προγραμματιστεί και να μετρηθεί.

Η μεγάλη και πιο σημαντική συμβολή του Gantt στην Οργάνωση και Διοίκηση είναι η δημιουργία του διαγράμματος χρονικού προγραμματισμού που φέρει και το όνομα του και χρησιμοποιείται ακόμα στην εποχή μας. Επινόησε του πίνακες επιδόσεων για τα στελέχη, τα μηχανήματα και τις διαδικασίες παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα ταυτόχρονης σύγκρισης πολλών δραστηριοτήτων σε σχέση με το κόστος, τον χρόνο αναμονής κλπ.

Ο Gantt υποστήριξε ότι η εργασία για να γίνει παραγωγικότερη θα πρέπει να υπάρχει κάποιο πραγματικό κίνητρο υπέρβασης του κανονικού επιπέδου παραγωγής, το οποίο όμως να έχει καθορισθεί με επιστημονικό τρόπο. Για την υποκίνηση των εργαζομένων να ξεπεράσουν το καθορισμένο όριο παραγωγής θα πρέπει να δοθεί ένα επίπεδο παραγωγής (Production Bonus). Στο σημείο αυτό υπάρχει μια διαφοροποίηση του Gantt από τον Taylor, ο οποίος είναι αυτός που διατύπωσε πρώτος το σύστημα πληρωμής με το τεμάχιο. Πρότεινε όχι μόνο το ποσό πληρωμής με το κομμάτι, αλλά επίσης και ένα πρόσθετο επίδομα για μεγαλύτερη παραγωγή από τον επιστημονικά προσδιορισμένο ημερήσιο όριο. Και τα δύο αυτά συστήματα αμοιβών χρησιμοποιούνται μέχρι και σήμερα. Ενώ ο Taylor έδωσε σημασία στην εργασία (διαδικασία παραγωγής) αυτή καθαυτή του εργαζομένου, ο Gantt σε αντίθεση επικέντρωσε την προσοχή του στην υποκίνηση του εργαζομένου. Έδωσε μεγάλη σημασία στα κίνητρα και τοποθέτησε στο κέντρο θεωρίας του τον παράγοντα άνθρωπο. Ο οποίος παράγοντας θεωρείται και είναι ο σημαντικότερος από τους παράγοντες για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση μιας επιχείρησης. Επίσης η κατανόηση της ψυχολογίας των εργαζομένων και ο ρόλος της στο ηθικό τους, αλλά και η σημασία των μη οικονομικών κινήτρων αποτέλεσαν στοιχεία της θεωρίας του.

HENRY FAYOL

1841-1925

Ο Η. Fayol, γάλλος μηχανικός που στη συνέχεια εξελίχθηκε σε διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρίας ανθρακωρυχείων Community Fourchambault. Το ενδιαφέρον του επικεντρώθηκε στην προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας όλων των τμημάτων μιας επιχείρησης. Η εργασία του έμεινε στην επιστήμη ως «Θεωρία της διαχείρισης» και το κλασικό του έργο “Administration Industrielle et Generale” θεωρείται από τα κλασικά του τομέα και ο ίδιος πήρε τον τίτλο του «Πατέρα των αρχών Διοίκησης». Μέσω αυτού ο Fayol συνέβαλλε στην θεωρία της διαχείρισης στα παρακάτω σημεία:

1. Διέκρινε το απλό επίπεδο επίβλεψης από αυτό του στελέχους και έδωσε μεγαλύτερο κύρος και αναγνώριση στο στέλεχος απ’ ότι στον απλό προϊστάμενο. Ο διαχωρισμός αυτός μέσα σε μια επιχείρηση συνέβαλλε σημαντικά στην αναβάθμιση και ενίσχυση του κύρους ενός μάνατζερ.

2. Αυτό που κάνει να ξεχωρίζουν τα στελέχη είναι οι διευθυντικές λειτουργίες. Αυτές οι λειτουργίες επίσης χρησιμοποιούνται και στην κατάταξη και αξιολόγηση του Μάνατζμεντ και αποκαλείται λειτουργική όψη του Μάνατζμεντ.

3. Ανέπτυξε γενικές αρχές του Μάνατζμεντ που προσφέρουν σημαντική βοήθεια στα στελέχη των επιχειρήσεων.

4. Υποστήριξε ότι η εφαρμογή των αρχών του Μάνατζμεντ χρειάζονται ευελιξία και ότι θα πρέπει να διδαχθούν νέα στελέχη την επιστήμη του Μάνατζμεντ. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη δημιουργούνται και δεν γεννιούνται.

Υποστήριξε ότι οι δραστηριότητες του Μάνατζμεντ χαρακτηρίζονται από πέντε συγκεκριμένες και γενικές λειτουργίες. Αυτές είναι που δημιουργούν τον Μάνατζερ και μαζί συνιστούν τον λειτουργικό ορισμό του Μάνατζμεντ. Ένα άτομο μπορεί να χαρακτηριστεί ως Μάνατζερ όχι επειδή κατέχει τον τίτλο αλλά επειδή οι αρμοδιότητες του αναφέρονται σε διευθυντικές λειτουργίες που κατά την άποψή του πρέπει να αναφέρονται στα παρακάτω:

- Προγραμματισμό: Είναι η εκτίμηση των μελλοντικών γεγονότων και οι προβλέψεις για αντιμετώπιση επιχειρησιακών προβλημάτων.

- Οργάνωση: Αφορά την διάρθρωση και τον εφοδιασμό της επιχείρησης. Επίσης μέσω αυτής προσδιορίζονται οι ρόλοι των διάφορων επιπέδων εξουσίας και ανατίθενται αρμοδιότητες.

- Διεύθυνση: Αποτελεί τρόπο καθοδήγησης των συνεργατών. Για την αποτελεσματική διεύθυνση θα πρέπει ο Μάνατζερ να διαθέτει ικανότητες και να κάνει χρήση μηχανισμών, όπως πληροφόρησης, επικοινωνίας, να προσδιορίζει και να αναθέτει στόχους και να υποκινεί.

- Συντονισμό: Αποτελεί μηχανισμό συσχέτισης και εναρμόνισης ατομικών πρωτοβουλιών σε γενικές δράσεις με στόχο την επίτευξη κοινών αντικειμενικών σκοπών.

- Έλεγχο: Μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης και των διαδικασιών σε σχέση με τους προγραμματισμένους στόχους.

Ανέπτυξε επίσης 14 αρχές του Μάνατζμεντ για την καθοδήγηση ενός στελέχους για την επίλυση των πραγματικών προβλημάτων μιας επιχείρησης. Ένας Μάνατζερ θα πρέπει να έχει δεξιότητες και αποτελεί σημαντικό εργαλείο για μια αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση. Οι αρχές του Μάνατζμεντ κατά τον Fayol είναι:

- Ανάλυση της εργασίας: Το έργο αναλύεται σε επιμέρους τμήματα και ανατίθεται σε θέσεις ή ομάδες εργασίας που πρέπει να είναι εξειδικευμένες.

- Εξουσιοδότηση: Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στον οργανισμό και υπάρχει απαίτηση υπακοής των εργαζομένων σε αυτή. Είναι συνδεδεμένη με την ευθύνη, και χωρίς αυτή δεν υπάρχει καμιά πιθανότητα επιτυχίας.

- Πειθαρχία: Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας με βάση της δυνατότητας που έχει ο εξουσιοδοτούμενος.

- Ενότητα Διοίκησης: Οι εντολές θα πρέπει να δίνονται από ένα άτομο. Αυτό ελαχιστοποιεί την πιθανότητα συγκρούσεων, μειώνει την σύγχυση για ενότητα εντολών και προάγει την επικοινωνία.

- Ενότητα Κατεύθυνσης: Ο στόχος μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενιαίος και κοινός.

- Ατομική Υπακοή: Το ατομικό θα πρέπει να υποκύπτει στο συνολικό και επομένως οι ατομικοί στόχοι θα πρέπει να ενσωματώνονται στους γενικούς αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

- Ανταμοιβή: Ο καθένας θα πρέπει να αμείβεται με βάση γενικούς κανόνες. Στον υπολογισμό αποζημίωσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται: κόστος ζωής, οικονομικό κλίμα, συνθήκες επιχείρησης, τα προσόντα του εργαζόμενου, η προσφορά και η ζήτηση, η παραγωγικότητα κλπ.

- Συγκεντρωτισμός: Ο βαθμός συγκέντρωσης εξουσίας σε κάθε επίπεδο Ηγεσίας. Η ανάθεση αρμοδιοτήτων σε κατώτερα επίπεδα σημαίνει αποκέντρωση και η παρακράτηση στα ανώτερα στρώματα συγκέντρωση

- Διοικητική κλίμακα: Οι Μάνατζερ μιας επιχείρησης είναι οργανωμένοι σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική. Η ευθύνη εκχωρείται από πάνω προς τα κάτω και τα κατώτερα επίπεδα πρέπει να ενημερώνουν και να λογοδοτούν στα ανώτερα.

- Τάξη: Όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης αλλά και οι πόροι της πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση στον κατάλληλο χρόνο. Η τάξη μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.
- Ισότητα: Πρέπει να κυριαρχεί στην επιχείρηση η αίσθηση της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης. Οι επιχειρησιακοί κανόνες θα πρέπει να εφαρμόζονται προς όλες τις κατευθύνσεις.
- Σταθερότητα Προσωπικού: Θα πρέπει να παραμένουν ικανά και πετυχημένα στελέχη αλλά και να ενθαρρύνονται τέτοια να προτιμούν την επιχείρηση.
- Πρωτοβουλία: Πρέπει να ενθαρρύνονται οι ατομικές πρωτοβουλίες των εργαζομένων, οι οποίες θεωρούνται ως η πρόσθετη αυτό-υποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει ο συνεργάτης για αριστοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- Αίσθημα Ενότητας: Η αρμονία στις δράσεις και τα ενδιαφέροντα αποτελούν στόχο της διοίκησης. Αυτό μειώνει τις συγκρούσεις και βελτιώνει συναινετικό και συνεργατικό κλίμα.

Κριτική της θεωρίας του Fayol

Ο ίδιος ο Fayol, έλεγε ότι οι αρχές του δεν είναι ούτε απόλυτες, αλλά ούτε και άκαμπτες. Το πώς θα υλοποιηθούν, θα εξαρτηθεί και πάλι από τις συνθήκες, που επικρατούν στην εκάστοτε επιχείρηση. Παρ' όλο που ο ίδιος άσκησε αυτοκριτική στις αρχές του δεν γλίτωσε ο ίδιος την εξωτερική κριτική σε σημεία, όπως στο ότι ασχολήθηκε σοβαρά με τη συμπεριφορά των ανθρώπων, με τους ατομικούς και ομαδικούς προβληματισμούς, με την υποκίνηση και τις αλληλεπιδράσεις.

Τέλος, παρ' όλες τις παραλείψεις της διοίκησης αλλά και της οργάνωσης, η θεωρία του εξακολουθεί να είναι αποδεκτή και σήμερα.

MAX WEBER

1864-1920

Ένας ακόμα σημαντικός θεωρητικός της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης ήταν ο γερμανός καθηγητής του Πανεπιστημίου του Βερολίνου Max Weber, ο οποίος έμεινε στην ιστορία ως ο πατέρας της «Γραφειοκρατίας». Τα βασικά του έργα ασχολούνται με θέματα Κοινωνιολογίας, Οργάνωσης και Διοίκησης και Θρησκείας. Είναι από τους συγγραφείς που δεν αντιμετώπισε το πρόβλημα της οργάνωσης στην πράξη. Για το λόγο αυτό υπέθεσε ότι το θεμελιώδες πρόβλημα στην Οργάνωση αποτελεί η αναγνώριση και χρήση της εξουσία, η οποία θα εφαρμόζεται μέσω γραφείων, που θα αναλαμβάνουν μέρος μιας ολοκληρωμένης εργασίας και θα συντονίζονται μεταξύ τους μέσω μιας ανώτερης αρχής. Η μορφή αυτή οργάνωσης μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις εφαρμοσμένες μονάδες αρκεί να έχουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά:

- Μεγάλο αριθμό απασχολούμενων
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι να είναι μερικώς ειδικευμένοι ή ανειδίκευτοι
- Να υπάρχει απλή τεχνολογία μαζικής παραγωγής

- Τυποποιημένο και απλό προϊόν

Ο τρόπος της διοίκηση βασίζεται σε πέντε βασικές παραμέτρους:

1. Κατανομή της εργασίας με βάση την αρχή εξειδίκευσης του Adam Smith, κάτι που θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση της εξειδίκευσης και της παραγωγικότητας. Εξ αυτού του λόγου οι εργαζόμενοι δεν είναι ανάγκη να έχουν ιδιαίτερες ικανότητες.
2. Συγκέντρωση της εργασίας σε ιεραρχικές βαθμίδες προκειμένου να γίνεται καλύτερα ο συντονισμός διαφόρων τμημάτων.
3. Ορθολογισμός στην διεύθυνση προσωπικού, έτσι ώστε η επιλογή του να γίνεται με βάση τα πραγματικά προσόντα που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας.
4. Τυπολατρία και ύπαρξη αρχών, που θα τηρούνται απαρέγκλιτα από όλους. Αυτή η πολιτική δεν θα δημιουργεί προβλήματα απόκλισης από τους στόχους που έθεσαν τα γραφεία.
5. Γραπτές αρχές και οδηγίες που θα τηρούνται από όλους σε όλα τα επίπεδα. Αυτό θα δημιουργήσει προϋποθέσεις ελέγχου τόσο των εισροών όσο και των εκροών και διευκολύνεται ο έλεγχος εκ μέρους των γραφειοκρατών.

Βασισμένος στα παραπάνω χαρακτηριστικά ο Weber δημιούργησε ένα πρότυπο οικονομικών μονάδων, το οποίο ονόμασε Ideal(ιδανικό τύπο). Αποτελούσε μέτρο σύγκρισης με την πραγματική κατάσταση και έτσι μπορούσε να εξακριβώνει τις αποκλίσεις μεταξύ ιδανικής και πραγματικής κατάστασης. Οι υπεύθυνοι γραφειοκράτες διευκολύνονταν στο έργο τους και είχαν ένα στόχο στον οποίο μπορούσαν πάντοτε να προσανατολιστούν. Κατά τον Weber ο γραφειοκρατικός τρόπος διοίκησης είναι το πιο λογικό σύστημα που στοχεύει στον εξανθρωπισμό της εργασίας και ικανοποιεί τη βασική ανθρώπινη ανάγκη να διοικείται.

Ανέλυε επίσης όχι μόνο την ιεραρχική δομή αλλά και τρεις θεωρητικούς τύπους διάρθρωσης της εξουσίας τους οποίους ονόμασε:

1. Παραδοσιακό
2. Χαρισματικό
3. Λογικό – Νομικό ή γραφειοκρατικό

Έγινε γνωστός όπως αναφέραμε με την θεωρία της Γραφειοκρατίας, η οποία επηρέασε την παραδοσιακή οργανωτική θεωρία πολύ βαθιά. Τα χαρακτηριστικά που διακρίνει σε αυτή τη μορφή Οργάνωσης είναι:

- Κατανομή οργανωτικών καθηκόντων μεταξύ διαφόρων θέσεων ως κυρίαρχων μιας διαδικασίας.
- Οι θέσεις και τα γραφεία από όπου πηγάζει η εξουσία οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή και έχουν την μορφή πυραμίδας.
- Οι επίσημες αποφάσεις διέπονται από ένα τυπικό σύστημα κανόνων και κανονισμών. Οι κανονισμοί εξασφαλίζουν την ομοιομορφία των ενεργειών και ανάλογα με την διάρθρωση της εξουσίας διευκολύνουν τις επί μέρους δραστηριότητες.
- Τα στελέχη έχουν ένα απρόσωπο προσανατολισμό στις επαφές τους με τα άλλα στελέχη και τους πελάτες. Αυτό το στοιχείο επιτρέπει την αποφυγή εκτροπών των στελεχών από τα βασικά τους καθήκοντα.
- Τα στελέχη επιλέγονται με βάση αντικειμενικών κριτηρίων και προσόντων. Η προαγωγή γίνεται κατ' αρχαιότητα 'η ανάλογα των αποτελεσμάτων ή και με τους δύο τρόπους.

Κριτική της θεωρίας

Η κριτική που ασκήθηκε στη γραφειοκρατική θεωρία του Weber αναφέρει ότι ο τρόπος αυτός μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και μείωση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων

λόγω του ότι η εργασία είναι τυποποιημένη και μονότονη. Η κατανομή της εργασίας δεν βελτιώνει το συναγωνιστικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης η ύπαρξη σαφούς και απόλυτα τυποποιημένης εργασίας δεν συντελεί την αίσθηση των εργαζομένων ότι ανήκουν σε ένα σύνολο, άρα δεν βοηθάει στην επικοινωνία. Μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ αρχαιότερων και νεώτερων εργαζομένων σε προϋπηρεσία αλλά και ηλικία, δεδομένου του ότι οι νεώτερη θα έχουν καλύτερη απόδοση. Αυτό δημιουργεί φόβο στους παλαιότερους και μεγαλύτερους για απώλεια της θέσης τους.

Σύγκριση θεωριών της Επιστήμης Οργάνωσης και Διοίκησης Taylor – Fayol – Weber

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αν θέλουμε να συγκρίνουμε τις θεωρίες του Taylor και του Fayol, θα διαπιστώσουμε ότι ο πρώτος δίνει έμφαση στην βάση της ιεραρχίας (δηλαδή εργαζόμενοι και εκτελούμενο έργο), ο δε Fayol στην κορυφή της ιεραρχίας (διοίκηση και έργο της). Ο Taylor επιμένει στον καθορισμό εκτέλεσης της εργασίας με όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομέρειες, ενώ ο Fayol όχι.

Όσο αφορά την σύγκριση θεωριών του Taylor και Weber, μπορούμε να δούμε ότι φαίνονται σχετικά κοινές, εκτός των δύο παρακάτω σημείων:

➤ Ο Weber ήταν κυρίως θεωρητικός όσο αφορά την οργάνωση και διοίκηση, δεν είχε την εμπειρία του Taylor, γι' αυτό το λόγο και ασχολήθηκε με την ανάλυση και εξήγηση της εξουσίας, παρά να δώσει συγκεκριμένες περιγραφές της διαδικασίας της οργάνωσης.

➤ Οι κανόνες και κανονισμοί της επιστήμης του Taylor περιγράφουν κινήσεις, χρόνους, διαδικασίες, δηλαδή τον τρόπο για τη μεθόδευση της διαδικασίας της εργασίας προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργατών. Σε αντίθεση οι κανόνες της γραφειοκρατικής διοίκησης δεν αναφέρονται σε κινήσει και χρόνους αλλά αποσκοπούν στην μεθόδευση της εργασίας από μη χειρώνακτες (εργάτες), έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν αυθαιρεσίες και κακή χρήση της εξουσίας, από οποιονδήποτε καταλάβει μια θέση στην ιεραρχία της οργάνωσης και ώστε να είναι σε θέση η διεύθυνση να έχει τον έλεγχο ανά πάσα στιγμή.

Τέλος υπάρχουν ορισμένα σημεία της γραφειοκρατικής θεωρίας του Weber που αναφέρονται στις 14 αρχές διοίκησης του Fayol (όπως για παράδειγμα ιεραρχία, κεντρικός έλεγχος, πειθαρχία). Παρ' όλα αυτά το πνεύμα των δυο θεωριών είναι διαφορετικό, με τον Fayol να κινείται στην κορυφή της ιεραρχίας με ευρύτερα και πιο μακρόπνοα θέματα, τον δε Weber κινούμενο στα μεσαία στρώματα και θέματα ρουτίνας (Φραγκιαδάκης, 1988).

Όπως και να έχει και οι τρεις μαζί συντέλεσαν στην εξέλιξη της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης, και την οδήγησαν στο να πάρει την μορφή που έχει σήμερα, που ουσιαστικά αποτελεί συνδυασμό των τριών αυτών θεωριών και των υπολοίπων που θα αναλυθούν εν συνεχεία.

FREDERICK HERZBERG**Εισαγωγή – γενικά περί θεωρίας υποκίνησης – υγιεινής του Herzberg**

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, ανάγκες όπως η κοινωνική θέση, η εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση αναβαθμίζονται στην κλίμακα των αξιών τους. Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες, που ασχολείται αποκλειστικά με αυτούς τους τομείς, έκανε ο Αμερικάνος Frederick Herzberg το 1959 στο βιβλίο του “Work and nature of the man”.

Απ’ αυτή τη μελέτη προέκυψε μια θεωρία για την υποκίνηση στην εργασία, που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειες της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του Herzberg καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Βρήκε πως όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, αιτία ήταν κυρίως το περιβάλλον, που εργάζονταν. Εξάλλου, όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή (Herzberg/Mansner/Snydermann 1959).

Τη πρώτη κατηγορία αναγκών την ονόμασε:

Παράγοντες υγιεινής (Hygiene Factors), γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζομένου και υπηρετούν την κύρια λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από τη δουλειά.

Την δεύτερη κατηγορία αναγκών την ονόμασε:

Παράγοντες υποκίνησης (Motivators), γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην υποκίνηση για μια ανώτερη εκτέλεση-απόδοση.

Ανάλυση**Παράγοντες Υποκίνησης**

➤ Το επίτευγμα, δηλαδή η εκτέλεση της εργασίας με επιτυχία από τον εργαζόμενο, η εύρεση λύσεων για τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται και η αίσθηση της δημιουργίας.

➤ Η αναγνώριση, για τις υπηρεσίες που προσφέρει ο εργαζόμενος. Σαν αναγνώριση που μπορεί να θεωρηθεί υλική είναι η αύξηση μισθού, η ηθική που είναι η δημόσια αναγνώριση, ένας έπαινος, και σε πολλές περιπτώσεις και οι δύο ταυτόχρονα. Αυτή η λεγόμενη αναγνώριση μπορεί να προέρχεται από οποιονδήποτε, δηλαδή είτε από τους πελάτες, είτε από συναδέλφους, είτε από την διεύθυνση της επιχείρησης. Θα πρέπει ο εργαζόμενος να δέχεται κάποια επιβράβευση.

- Η ίδια η εργασία, δηλαδή η υποχρέωση που νιώθει να εκτελέσει ένα έργο.
- Η ευευθυνότητα που νιώθει κάποιος εργαζόμενος, περισσότερη ευθύνη και εξουσία για την εκτέλεση ορισμένου έργου.
- Η πρόοδος, προώθηση και άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα.

Παράγοντες Υγιεινής (δυσαρέσκειας)

- Η πολιτική και ο τρόπος διοίκησης, ο τρόπος με τον οποίο διοικείται, είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο εκφράζονται τα παραπάνω.
- Οι συνθήκες εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συνεργατών και επιπέδων ιεραρχίας.
- Ο μισθός, σε περίπτωση που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των εργαζομένων.
- Η Ηγεσία, η ικανότητα ή ανικανότητα αντίστοιχα των στελεχών, η δίκαιη ή άδικη συμπεριφορά τους, η διάθεσή τους να διδάξουν ή να προσανατολίσουν τους συνεργάτες τους αλλά και η ετοιμότητά τους να εξουσιοδοτήσουν και να αποκεντρώσουν την εξουσία.
- Η εξασφάλιση μονιμότητας της εργασίας, κάτι που αν υπάρχει βελτιώνει το αίσθημα ασφάλειας και αν δεν υπάρχει δημιουργεί ανασφάλεια (Μάντζαρης, 2003).

Ανακεφαλαίωση

Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση απέναντι στην εργασία των αποτελεσμάτων ερευνών:

Παράγοντες, που χαρακτηρίζουν περιστατικά-αίτια εξαιρετικά μεγάλης δυσαρέσκειας:

Πίνακας 2.1: Παράγοντες υγιεινής – Παράγοντες υποκίνησης

Παράγοντες υγιεινής	Παράγοντες υποκίνησης
• Πολιτική και διοίκηση Επιχείρησης	• Επιτεύγματα
• Σχέσεις με προϊστάμενο	• Εργασία αυτή καθ' αυτή
• Σχέσεις με συναδέλφους και υφισταμένους	• Πρόδος
• Προσωπική ζωή	• Σχέσεις με υφισταμένους
• Ασφάλεια	• Ασφάλεια
• Προϊστάμενος	• Αναγνώριση
• Συνθήκες εργασίας	• Ευθύνη (εξουσία και ευθύνη)
• Μισθός	• Ανάπτυξη
• Γόητρο	• Κοινωνική θέση

Πηγή: Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου – Καραγιάννη (1997:114)

Η Δυαδική θεωρία του F. Herzberg

Ο Herzberg θεωρεί ότι ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και χρησιμοποιείται το εργατικό δυναμικό στις επιχειρήσεις αλλά και η άποψη ότι το καθοριστικότερο κίνητρο είναι το οικονομικό είναι λανθασμένες. Για να εξακριβώσει τους λόγους και τις αιτίες υποκίνησης των εργαζομένων έκανε έρευνες μεταξύ πολλών στελεχών επιχειρήσεων θέτοντας ερωτήματα για το πότε αισθάνθηκαν ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, τα αίτια της ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας τους. Τα αποτελέσματα παρουσίασαν ότι τα αίτια ή οι καταστάσεις που οδηγούσαν σε ικανοποίηση ήταν διαφορετικά από εκείνα που οδηγούσαν σε δυσαρέσκεια και ότι ικανοποίηση και δυσαρέσκεια δεν αποτελούν αντίθετες καταστάσεις. Αναφέρονται σε δύο διαφορετικές καταστάσεις οι οποίες καλύπτουν δυο διαφορετικούς τομείς

αναγκών του ανθρώπου. Μη ικανοποίηση δεν σημαίνει οπωσδήποτε και δυσαρέσκεια, ή μη ύπαρξη δυσαρέσκειας δεν σημαίνει οπωσδήποτε ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα απέδειξε ότι οι υψηλοί μισθοί και καλές συνθήκες εργασίας σπάνια αναφέρθηκαν ότι προκαλούν ικανοποίηση, ενώ οι χαμηλοί μισθοί και κακές συνθήκες εργασίας συχνά αναφέρθηκαν ότι προκαλούν δυσαρέσκεια.

Η ικανοποίηση των παραγόντων υποκίνησης θα δημιουργήσουν ευνοϊκές συνθήκες για την εξέλιξη και ανάπτυξη του ατόμου γεγονός που οδηγεί σε βελτίωση της ικανοποίησης. Το άτομο ανταποκρίνεται θετικά σε αυτά τα γεγονότα και αυτό αποτελεί θετικό κίνητρο απόδοσης. Στο πεδίο αυτό αναφέρονται το αίσθημα αναγνώρισης, η ολοκλήρωση, οι ευκαιρίες εξέλιξης (καριέρα και κοινωνική), η υπευθυνότητα, το αίσθημα σπουδαιότητας της εργασίας, εμπειρίες, όραμα κτλ.

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι οι παράγοντες συντήρησης (υγιεινής) αναφέρονται στη σωματική διάσταση της ανθρώπινης ύπαρξης και αντιπροσωπεύουν το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί το άτομο, και την προσπάθεια προσαρμογής του στις διαφορετικές κάθε φορά συνθήκες. Τονίζει επίσης ότι οι παράγοντες υποκίνησης αναφέρονται στον ψυχικό κόσμο της ανθρώπινης ύπαρξης και ιδιαίτερα στην ψυχική ανάπτυξη και αυτοεκπλήρωσή του. Τα άτομα δίνουν διαφορετική βαρύτητα στους διάφορους παράγοντες. Για παράδειγμα άτομο που αμείβεται χαμηλά δεν μπορεί να ικανοποιήσει βασικές του ανάγκες και ενδιαφέρεται περισσότερο για τη αύξηση του μισθού του παρά για την κατάκτηση υψηλότερης κοινωνικής θέσης.

Τα δύο είδη που παραγόντων που προσδιόρισε ο Herzberg είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους. Θα πρέπει να ικανοποιούνται και τα δυο ταυτόχρονα, και τότε μόνο ο εργαζόμενος αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται σαν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα εντός της επιχείρησης. Πολλές φορές όμως η Ηγεσία της επιχείρησης στοχεύει περισσότερο στην ικανοποίηση των παραγόντων συντήρησης και παραμελεί τους εξίσου σημαντικούς παράγοντες υποκίνησης. Επιδιώκει περισσότερο τη βελτίωση των συνθηκών του περιβάλλοντος εργασίας, μισθών κλπ και αγνοεί την ψυχολογική ανάταση των εργαζομένων, η οποία όμως συμβάλλει στην δημιουργική του συμμετοχή. Αυτή η παραμέληση ενισχύει τις αντιθέσεις και συγκρούσεις εντός της επιχείρησης και δρα αρνητικά στην συμπεριφορά και συμμετοχή των εργαζομένων.

Ο ίδιος προτείνει τον συνεχή εμπλουτισμό της εργασίας με νέα στοιχεία γιατί πιστεύει ότι αυτό είναι που μπορεί να αυξήσει των βαθμό ικανοποίησης των ατόμων και θα βελτιώσει την αποδοτικότητά του και παραγωγικότητά του. Μια εργασία εμπλουτίζεται με την προσθήκη μιας ποικιλίας δράσεων όπως:

- Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους να αποφασίζουν οι ίδιοι για θέματα που τους ενδιαφέρουν σχετικά με την εργασία τους.
- Ενθαρρύνοντας την συμμετοχή των κατώτερων θέσεων ιεραρχικά στην λήψη αποφάσεων για θέματα που τους ενδιαφέρουν.
- Ανάπτυξη αισθήματος ατομικής ευθύνης των εργαζομένων για την εργασία τους και το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- Προβάλλοντας ιδανικά, οράματα και δημιουργώντας αίσθημα ολοκλήρωσης.
- Δίνοντας τη δυνατότητα σε αυτούς να προτείνουν τρόπους βελτίωσης των συνθηκών εργασίας, τη διαμόρφωση των χώρων κλπ.

Ο Herzberg θεμελίωσε τις παραπάνω απόψεις με έρευνες και πρέπει να τονιστεί πολλές επιχειρήσεις σήμερα αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής με την μέθοδο του εμπλουτισμού για να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο της ανίας, απογοήτευσης, συχνών απουσιών και παραιτήσεων. Όμως αυτά δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις επιχειρήσεις.. Ο συνδυασμός αυτών των πραγμάτων, ένα μίγμα μέτρων θα αποτελέσει ένα μηχανισμό που δημιουργεί υποκίνηση. Από εκεί και πέρα είναι στην κρίση του εκάστοτε Μάνατζερ να γίνεται χρήση της κατάλληλης δόσης ανάλογα με ενδογενείς και εξωγενείς συνθήκες. Θεωρούμε ότι η ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα κάθε επιχείρησης δεν θα πραγματοποιηθεί μόνο με την

εφαρμογή οποιονδήποτε κινήτρων παρά μόνο αν υπάρχει σωστός συνδυασμός κινήτρων και βελτίωσης των ανθρωπογενών πόρων εντός και εκτός της επιχείρησης. Η αποδοχή αυτή στηρίζεται στη δυνατότητα κατανόησης εκ μέρους των τελευταίων των λόγων και στόχων για τους οποίους πραγματοποιούνται. Αυτή ακριβώς η κατανόηση έχει να κάνει με το βαθμό συνειδητότητας των εργαζομένων αλλά και της διεύθυνσης κάτι που αποκτάται με κόπο, βελτίωση του επιπέδου μόρφωσης, εκπαίδευσης, με επιμονή και υπομονή (Μαντζαράκης, 2003).

ABRAHAM MASLOW

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διάθεση στην εργασία Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του ανθρώπου

Η θεωρία του Abraham Maslow είναι μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών, αποτελεί την πιο γνωστή θεωρία κατά περιεχόμενο και εκκινεί από την παραδοχή ότι σε βασικά αγαθά και ανάγκες οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο. Κατά τον Maslow οι άνθρωποι παρακινούνται να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών, έτσι δημιουργείται η λεγόμενη πυραμίδα αναγκών του Maslow.

Η βασική αρχή της πυραμίδας αναγκών θεωρεί ότι οι ανάγκες είναι αυτές που λειτουργούν ως κίνητρα ανθρώπινης δράσης και ότι μια ικανοποιημένη ανάγκη δεν αποτελεί ή δεν κινητοποιεί ανθρώπινη δράση. Αναφέρει επίσης ότι κάθε υγιής άνθρωπος παρακινείται πρωταρχικά από τις φυσιολογικές ανάγκες. Παρακάτω παρουσιάζονται οι πέντε κατηγορίες που αποτελούν την πυραμίδα :

- Φυσιολογικές ανάγκες, αποτελούν τις βασικές ανάγκες για τροφή, στέγη, ένδυση κλπ., αφού ο άνθρωπος όπως και τα ζώα έχει έντονο αίσθημα της αυτοσυντήρησης.
- Ανάγκες για ασφάλεια, οι οποίες αναφέρονται κυρίως στη φυσική και οικονομική ασφάλεια και σταθερότητα, καθώς και την ελευθερία από το φόβο ή από απειλές. Με την κατάκτηση ενός επιπέδου διαβίωσης το άτομο επιζητά να κατακτήσει «λογικά» επίπεδα σιγουριάς για να αντιμετωπίσει τις πιθανότητες απώλειας αυτού του επιπέδου.
- Κοινωνικές ανάγκες: Η κατάκτηση ενός επιπέδου ασφάλειας ικανοποιείται και από την ανάγκη κοινωνικοποίησης των ατόμων. Τα άτομα είναι κοινωνικά όντα και επιθυμούν να ενσωματωθούν σε ομάδες και να αισθανθούν την αποδοχή της ομάδας.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης ή ψυχολογικές: Αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες του ανθρώπου «εγώ». Έτσι το άτομο επιζητά κοινωνική αναγνώριση, θέση, καταξίωση, κύρος και υψηλό βαθμό αυτοεκτίμησης.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης: Το υψηλότερο επίπεδο στην ιεράρχηση των αναγκών είναι οι αυτοπραγμάτωσης και εσωτερικής πληρότητας. Σημαίνει ότι το άτομο έχει ανάγκες εξάντλησης όλων των δυνατοτήτων επίτευξης στόχων για την κατάκτηση θέσης, αυτονομίας και εκδήλωσης όλων των προσόντων του.

Οι παράγοντες υποκίνησης που έχουν τη μεγαλύτερη στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της αναγκαίας συμπεριφοράς στα πλαίσια της εργασίας, είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια, που είναι γνωστές και ως οικονομικές ανάγκες, καθόσον αναγνωρίζεται ότι μπορούν να ικανοποιηθούν από το σύστημα αμοιβών. Μέχρι να

ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες σε κάποιο ικανοποιητικό βαθμό δεν εκδηλώνεται καμιά άλλη ανάγκη που ανήκει σε ανώτερο επίπεδο. Είναι γεγονός ότι ο κάθε εργαζόμενος θα ικανοποιήσει πρώτα τις διατροφικές του ανάγκες και μετά θα κάνει ασφάλεια ζωής ή θα επισκεφτεί το θέατρο.

Όταν ικανοποιείται μια ανάγκη σε σημαντικό βαθμό, υποβαθμίζεται από πλευράς σπουδαιότητας ως παράγοντας υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανικανοποίητες ανάγκες. Είναι γεγονός ότι σπάνια μπορεί να ικανοποιηθεί απόλυτα μια ανάγκη, όπως επίσης και ουδέποτε μια ίδια ανάγκη παύει εξ ολοκλήρου να λειτουργεί ως παράγων υποκίνησης. Φυσικά και λόγω της διαφοράς μεταξύ των επιδιώξεων και των αναγκών των ατόμων οι ανάγκες ποικίλλουν τόσο σε έκταση όσο στη μορφή και την ένταση. Έτσι είναι δυνατόν για κάποιο εργαζόμενο να οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες να ικανοποιούνται κατά τρόπο άμεσο, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις ανάγκες για αναγνώριση, κύρος και κοινωνική καταξίωση. Έτσι οι δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει ένας Μάνατζερ στο θέμα της υποκίνησης είναι η σωστή ερμηνεία και αναγνώριση των αναγκών των συνεργατών του. Θα πρέπει, να μπορεί να κατατάσσει κάθε συνεργάτη του σε κάποια βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας των αναγκών και υπό το φως των σχετικών διαπιστώσεων να προσδιορίζει ανάλογα τα κίνητρα που μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιήσει, προκειμένου να προσφέρει στον συνεργάτη του την ευκαιρία να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες του.

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις επίσης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, δεν εκφράζονται ανοιχτά και με σαφήνεια, αλλά υποκρύπτονται πίσω από άλλες οι οποίες προβάλλονται επιφανειακά. Είναι γεγονός ότι η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και προσαρμογές και ο Μάνατζερ θα πρέπει να είναι ευαίσθητος και δεκτικός αλλαγών (Μάντζαρης, 2003).

Κατά τον Maslow οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και πραγμάτωσης, ικανοποιούνται δυσκολότερα. Αυτές για να ικανοποιηθούν απαιτείται υψηλότερο βιοτικό επίπεδο. Τονίζει ο Maslow «... τα περισσότερα μέλη της κοινωνίας μας, που είναι κανονικά (Normal), έχουν μερικά ικανοποιημένες όλες τις βασικές τους ανάγκες... Π.χ. (λέει ο Maslow), αν μπορούσα να διατυπώσω κάποια ιεράρχηση θα ήταν ο μέσος άνθρωπος ικανοποιημένος κατά 85% για τις φυσιολογικές του ανάγκες, κατά 40% για τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και κατά 10% για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης».

Σχέση μεταξύ θεωρίας Maslow και θεωρίας Herzberg

Η θεωρία του Herzberg, φαίνεται σύμφωνη με την ιεραρχία των αναγκών του Maslow.

Ο Maslow αναφέρεται στις ανάγκες ή τα ελατήρια, ενώ ο Herzberg φαίνεται να ασχολείται με τους στόχους ή τα κίνητρα, που τείνουν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες ασφάλειας.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις και η εποπτεία είναι παραδείγματα παραγόντων υγιεινής και ικανοποιούν τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η αυξημένη ευθύνη, η προληπτική εργασία, η πρόοδος και η ανάπτυξη είναι παράγοντες κινήτρων-υποκίνησης και τείνουν να ικανοποιούν τα επίπεδα των αναγκών του Εγώ (επιδοκιμασία-αναγνώριση) και της αυτοπραγμάτωσης.

Ιεράρχηση Αναγκών**Πίνακας 2.2 Σύγκριση Θεωριών Maslow - Herzberg**

Θεωρία Maslow	Θεωρία Herzberg
<p>Η πυραμίδα των αναγκών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Φυσιολογικές ανάγκες • Ασφάλεια • Κοινωνικές • Εγώ (Prestige) • Αυτοπραγμάτωση 	<p>Παράγοντες υγιεινής</p> <ul style="list-style-type: none"> • Θέση • Διαπροσωπικές σχέσεις • Εποπτεία • Πολιτική και διοίκηση • Ασφάλεια – ανάλογες συνθήκες εργασίας • Μισθός <p>Παράγοντες κινήτρων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η εργασία η ίδια • Επίτευγμα • Δυνατότητα προβιβασμού • Ευθύνη • Πρόοδος • Αναγνώριση

Πηγή: οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου – Καραγιάννη (1997:124)

Συμπεράσματα του πίνακα

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε τα εξής:

Από τη μια παραθέτουμε τη θεωρία του Maslow, που ομαδοποιεί και ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες ως εξής:

Φυσιολογικές ανάγκες (ανάγκες επιβίωσης): τροφή, νερό, ύπνος, στέγη, βασική ένδυση.

Ανάγκες ασφάλειας: Δηλαδή ανάγκη προστασίας από τον κίνδυνο, απειλή στέρησης της τροφής, στέγης, περιουσίας, εργασίας.

Κοινωνικές ανάγκες ή ανάγκες επικοινωνίας: Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει την ανάγκη για φιλία, αγάπη, ένταξη σε ομάδες.

Ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό (ανάγκες του Εγώ). Η ανάγκη του ανθρώπου να χαίρει εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης από τους άλλους. Γόητρο. Εγώ. Prestige.

Ανάγκη για αυτολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση. Η επιθυμία του ανθρώπου να αξιοποιήσει δυνατότητες που πιστεύει ότι έχει, να εκπληρώσει προσωρινά του όνειρα, να δημιουργήσει κάτι που πιστεύει πως είναι μέσα στις δυνατότητες του.

2. Την υπόθεση απογοήτευσης – οπισθοδρόμησης,
3. Την υπόθεση απογοήτευσης – προόδου.

Σε αντίθεση με τον Maslow, ο Alderfer εκκινεί από την ύπαρξη μιας συνιστώσας που έχει να κάνει με την απογοήτευση. Εάν ένα υψηλότερο επίπεδο αναγκών είναι μπλοκαρισμένο, διότι δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (απογοήτευση), τότε το ενδιαφέρον στρέφεται στο αμέσως κατώτερο επίπεδο, έτσι που η ικανοποίηση αυτή αν και κάτω από συναίσθημα απογοήτευσης μπορεί αν λειτουργήσει ως υποκινών παράγοντας (Μάντζαρης, 2003).

Πίνακας 2.3 : Σύγκριση Αναγκών Maslow - Alferder

MASLOW	ALFERDER
Physiological needs Safety needs	Existence needs
Belongingness and love needs Esteem needs	Relatedness needs
Need for self-actualization	Growth needs

Πηγή: Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου - Καραγιάννης(1997:128)

ROBERT OWEN
1771-1858

Σύμφωνα με τον Κουρτέσα (2005), ο Owen πίστευε ότι μια καλή επένδυση είναι να παίρνει κανείς μέτρα για την ευημερία των εργαζομένων. Έτσι μείωσε τις ώρες εργασίας, διαμόρφωσε αξιοπρεπείς όρους υγιεινής, φρόντισε για την καλή συντήρηση των χώρων εργασίας καθώς και για τη δημιουργία ελκυστικού περιβάλλοντος και τέλος προσπάθησε να προνοήσει για τις στεγαστικές ανάγκες των εργαζομένων χτίζοντας πρότυπους οικισμούς.

Πίστευε ακόμα, ότι οι εργάτες ήταν σαν παιδιά και έτσι χρειάζονταν αυστηρή πειθαρχία και εκπαίδευση ενώ έπρεπε να βασίζονται τις τύχες τους στον εργοδότη που έχει και την ανώτερη εξουσία.

Τέλος, ο Owen έδειξε ειλικρινές ενδιαφέρον για την ευημερία του προσωπικού κι έκανε πραγματικές προσπάθειες για να τους προστατεύσει σε αντίθεση με άλλους εργοδότες της εποχής του.

Frank & Lillian GILBRETH
1868-1924

Ο Frank Gilberth (μηχανικός) και η Lillian Gilberth (ψυχολόγος) θεωρούνται ως πρωτεργάτες στις μελέτες της κίνησης (κινήσιμετρία) για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το ζεύγος Gilberth ανέπτυξε το σύστημα του «μοναδικού άριστου τρόπου» προγραμματισμού της σωματικής εργασίας. Αυτός ο μοναδικός και άριστος τρόπος αποτελεί τη διαδικασία προτυποποίησης των διάφορων βημάτων της εργασίας βάσει ειδικών δυναμικών οργανογραμμάτων για κάθε συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε κάθε τέτοιο οργανόγραμμα γράφονται από την αρχή συμβολικά οι απαραίτητες και διαδοχικές χρονικά κινήσεις χεριών και ποδιών ενός δεδομένου εργάτη που το συνιστούν πρότυπο εργασίας και καταγράφονται οι απαραίτητες κινήσεις που επιβάλλεται να γίνουν κάθε φορά κατά χρονικές μονάδες. Κατά μονάδες που τις ονόμασαν “therblings” και τις οποίες αναφέρει στο οργανόγραμμα με

αντίστοιχα σύμβολα. Η καταγραφή κατά χρονικές μονάδες των κινήσεων που εκτελούνται στην πραγματικότητα γίνονται με βάση κινηματογραφικές ταινίες που προβάλλει με αργό ρυθμό με τη συσκευή «χρονοκυκλογράφος». Οι 18 therblings είναι : 1. Αναζήτηση, 2. Εύρεση, 3. Επιλογή, 4. Δράση, 5. Πλήρης μεταφορά, 6. Θέση, 7. Σύνδεση, 8. Χρήση, 9. Αποσύνδεση, 10. Επιθεώρηση, 11. Προκαταρκτική θέση, 12. Άφεση φορτίου, 13. Κενη μεταφορά, 14. Ανάπαυλα λόγω κόπωσης, 15. αναπόφευκτη καθυστέρηση, 16. Καθυστέρηση που μπορεί να αποφευχθεί, 17. Σχεδιασμός επικείμενης εργασίας, 18. Κράτηση ή λαβή.

Με τις πρωτοποριακές αυτές μελέτες το ζεύγος Gilberth κατόρθωσε να βελτιώσει τα συστήματα κίνησης και χρόνου, τα οποία ήταν απαραίτητα για τον προσδιορισμό και τον περιορισμό της κόπωσης των εργαζομένων και των περιττών κινήσεων. Όλα αυτά βελτίωσαν την παραγωγικότητα της εργασίας και απέδειξαν πόσο σημαντική ήταν η συμβολή του ζεύγους Gilberth στην επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης (Μάντζαρης, 2003).

HARRINGTON EMERSON

1835-1931

Όπως αναφέρει ο Μάντζαρης (2003), ο Η. Emerson αμερικανός οικονομολόγος, ήταν μαθητής και συνεργάτης του Taylor και θεωρείται μαζί με τον Fayol συνθεμελιωτής της επιχειρησιακής επιτελικής θεωρίας. Κατ' αυτόν "ο επιτελής προγραμματίζει και οργανώνει και αναπτύσσει μεθόδους, ενώ το διοικητικό προσωπικό εκτελεί την απόφαση η οποία θεμελιώνεται στο πρόγραμμα". Επίσης ήταν από τους πρώτους που συνέδεσαν την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα, διατυπώνοντας τις παρακάτω 12 αρχές:

1. Μελέτη του επιδιωκόμενου σκοπού,
2. Ανάγκη ύπαρξης ενός κοινού φορέα για όλα τα ζητήματα,
3. Ύπαρξη ενός ειδικού επαγγελματικού συμβούλου και οργανωτή,
4. Η πειθαρχία αποτελεί θεμελιώδη συνισταμένη της αποδοτικότητας,
5. Ύπαρξη δίκαιης και τίμιας συμπεριφοράς από όλους,
6. Αποτελεσματικό λογιστικό σύστημα για την αποκάλυψη των αδύνατων σημείων της επιχειρηματικής δράσης,
7. Επικράτηση της τάξης σε όλα τα επίπεδα δράσης,
8. Δημιουργία και πιστή εφαρμογή προτύπων απόδοσης στην εργασία,
9. Ύπαρξη ευνοϊκών και θετικών συνθηκών περιβάλλοντος,
10. Χρήση υποδειγματικών μεθόδων λειτουργίας,
11. Λειτουργία βάση σαφών και γραπτών αρχών λειτουργίας,
12. Οι αμοιβές της εργασίας θα πρέπει να διαμορφώνονται βάσει απόδοσης.

Τέλος είναι σημαντική η συμβολή του στην βελτίωση της αποδοτικότητας και οι αρχές που καθιερώθηκαν από αυτόν στο παραπάνω θέμα ακολουθούνται και σήμερα. Τόνισε επίσης την ανάγκη ύπαρξης ισχυρής Ηγεσίας, της οποίας ρόλος εκτός των άλλων θα είναι ο συμβιβασμός των συγκρούσεων και αντιθέσεων μεταξύ διαφόρων μερών.

ELTON MAYO
1880-1949

Η κίνηση των ανθρώπινων σχέσεων

Ο Elton Mayo και οι συνεργάτες του ανέπτυξαν την θεωρία τους σε σχέση με την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων στον εργασιακό χώρο και τη στήριξαν σε έρευνες που διενήργησαν στο εργοστάσιο Hawthorne Western Electric του Σικάγου. Η έρευνα αυτή εξετάζει τις κοινωνικές – ψυχολογικές πλευρές τις λειτουργίας των ανθρώπων σε μια επιχείρηση. Οι αξίες και οι πεποιθήσεις που εμφανίζονται σε ένα βιομηχανικό περιβάλλον ανάμεσα στα άτομα καθώς και οι κανονισμοί και οι δραστηριότητες της επιχείρησης μαζί με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τα οράματα που αποκτούν τα άτομα έξω από το επιχειρησιακό περιβάλλον, εμφανίζονται και συνυπολογίζονται ως μια συνολική κατάσταση. Συνυπολογίζονται οι διάφορες μορφές συμπεριφοράς όπως ώθηση, ηθικό, συνοχή της ομάδας κλίκες και φιλικές ομάδες (με λίγα λόγια τυπικές και άτυπες σχέσεις).

Η θεωρία αυτή δίνει βάση στα κοινωνικά κίνητρα που πρέπει να θεσπίσει η Ηγεσία και έγινε γνωστή από το λεγόμενο Hawthorne Effect, το οποίο και ανέλυσε. Το αποτέλεσμα αυτό διαπιστώθηκε για πρώτη φορά με τις εμπειρικές έρευνες που έγιναν από τον Mayo και τους συνεργάτες του στην προαναφερθείσα βιομηχανία. Στη μελέτη αυτή διαπιστώθηκαν σε εργασιακές ομάδες που χρησιμοποιήθηκαν ως δείγμα και σε ομάδες που ελέγχθηκαν ισόποσες αυξήσεις απόδοσης, κάτι που δεν δικαιολογείται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας που διαμορφώθηκαν στην ομάδα δείγμα. Οι συνεντεύξεις που ακολούθησαν απέδειξαν ότι όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν να βελτιώνεται το κύρος τους λόγω των ερευνών και της παρουσίας διάσημων ειδικών, κάτι που αύξησε την απόδοσή τους. Θεώρησαν ότι αναβαθμίζονται και αποτελούν αντικείμενο επιστημονικής έρευνας, γεγονός που θεωρήσαν ως αναβάθμιση.

Είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία τους όταν θεωρούν ότι αναβαθμίζονται, ότι το έργο τους αποκτά σπουδαιότητα και ότι γίνονται αντικείμενο επιστημονικής μελέτης. Αυτό βοηθά στην απόκτηση αυτοπεποίθησης και ανύψωσης του ηθικού τους. Ακόμη και η ένταξη σε μια υψηλής αποδοχής κοινωνική ομάδα, σύλλογο κλπ. Δημιουργεί θετικές επιπτώσεις στη λειτουργία του ατόμου. Με τις έρευνες αυτές διαπιστώθηκε με παραστατικό τρόπο ότι κίνητρο δεν αποτελούν μόνο οι χρηματικές απολαβές, αλλά και άλλα στοιχεία. Ο Mayo προτείνει στην διοίκηση να εφαρμόζει εκτεταμένο πρόγραμμα μη οικονομικών κινήτρων, διότι έχουν εξίσου μεγάλη βαρύτητα. Οι επιχειρήσεις αποτελούν μικρογραφία των κοινωνιών και ότι η κατανόηση των αξιών των εργαζομένων βοηθά σημαντικά στην βελτίωση της απόδοσης τους.

Αυτή η μη αναμενόμενη και όχι εκ προθέσεως επίδραση των ερευνητών στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ονομάζεται από τότε ως Hawthorne Effect και αποτελεί συνοδευτικό στοιχείο των εμπειρικών και επιστημονικών ερευνών.

DOUGLAS Mc GREGOR

Χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα

Θεωρία X και Θεωρία Ψ

Στα πλαίσια της ηγετικής συμπεριφοράς και της υποκίνησης είναι χρήσιμο να αναφέρουμε και τις θεωρίες που ανέπτυξε ο αμερικανός ψυχολόγος D. McGregor. Ονομάζονται θεωρίες των ανθρώπινων τύπων. Οι άνθρωποι τύποι αποτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες μορφές ανθρώπινης συμπεριφοράς και αποσκοπούν στην απλουστευμένη και περιοριστική παρουσίαση της πολύπλοκης και πολυσύνθετης ανθρώπινης συμπεριφοράς. Με τον τρόπο αυτό περιορίζονται οι πολυάριθμοι άνθρωποι τύποι σε λίγες και βασικές μορφές και με τον τρόπο αυτό επιτρέπουν την ταχεία διαπίστωση, σε ποια βασική κατηγορία ανήκει ένας άνθρωπος. Στην περίπτωση της ηγεσίας των συνεργατών επιδιώκεται η κατάταξή τους σε μια συγκεκριμένη κατηγορία. Η χρησιμοποίηση των ανθρώπινων τύπων από τους προϊστάμενους επιδρά άμεσα στην ηγετική τους συμπεριφορά. Ακόμη και επιστημονικές αναφορές εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από τον ανθρώπινο τύπο συγγραφέων τους. Στην επιστήμη του Μάνατζμεντ από τις πολλές θεωρίες που αναφέρονται στους ανθρώπινους τύπους, ενδιαφέρον παρουσιάζουν αυτές του McGregor και του Schein.

Η στάση του ηγετικού στελέχους έναντι των ανθρώπων και τις καθημερινές τους αντιδράσεις σε εργασιακά θέματα προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό, συνειδητά ή ασυνειδητά τη γενικότερή του στάση σε επιχειρησιακά θέματα. Έχοντας ως βάση αυτή τη διαπίστωση ο McGregor ανέπτυξε την θεωρία του, η οποία είναι γνωστότερη ως θεωρία X και Y. Η θεωρία αυτή κατατάσσει γενικά τους ηγέτες σε δύο κατηγορίες και τύπους. Σε αυτούς της θεωρίας X που αποτελούν το τους παραδοσιακούς ηγετικούς τύπους και αυτούς της κατηγορίας Y που αποτελούν τον ιδανικό και ιδεατό ηγετικό τύπο.

Οι υποθέσεις της θεωρίας Y είναι δυναμικές και εξελίξιμες. Υπογραμμίζουν την ανάγκη και τη δυνατότητα εξέλιξης του ανθρώπου, την προσαρμογή του στις περιβαλλοντικές συνθήκες παρά τον απόλυτο έλεγχο. Για την αποτελεσματική Ηγεσία θα πρέπει να προβάλλεται το θετικό πρόσωπό της και να προωθείται το συμμετοχικό Μάνατζμεντ που δίνει ζωτικό χώρο ανάπτυξης και δραστηριοποίησης των συνεργατών. Ο Μάνατζερ θα πρέπει να επιδιώκει την υλοποίηση των αρχών του μοντέλου Y και να βοηθά στην αποφυγή καταστάσεων του μοντέλου X.

Πίνακας 2.4 : Αποδοχές της θεωρίας X και Y του McGregor

Θεωρία X	Θεωρία Y
Οι άνθρωποι έχουν μια έμφυτη απέχθεια για την εργασία και προσπαθούν όσο είναι δυνατόν να την αποφύγουν.	Οι άνθρωποι δεν έχουν έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία. Η εργασία αποτελεί απεναντίας πηγή ικανοποίησης.
Για το λόγο αυτό οι περισσότεροι άνθρωποι κατευθύνονται, ελέγχονται και με νόμους αναγκάζονται να θέσουν τον εαυτό τους στην υπηρεσία επιχειρησιακών στόχων.	Όταν οι άνθρωποι ταυτίζονται με τους επιχειρησιακούς στόχους, ο εξωγενής έλεγχος δεν είναι απαραίτητος. Αναπτύσσουν αυτοέλεγχο και ίδιες πρωτοβουλίες.
Οι άνθρωποι επιθυμούν με ευχαρίστηση να καθοδηγούνται και να αποφεύγουν τις ευθύνες. Δεν έχουν φιλοδοξίες και επιθυμούν την ασφάλεια και σιγουριά.	Οι άνθρωποι αναζητούν την ευθύνη σε ανάλογη καθοδήγηση. Φαντασία και ενεργητικότητα είναι πλατιά διαδεδομένα στοιχεία που όμως δεν χρησιμοποιούνται και

	ενεργοποιούνται από τις επιχειρήσεις.
	Τα βασικότερα κίνητρα του ανθρώπου για την εργασία είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του Εγώ και της αυτοπραγμάτωσης.

Πηγή: Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μάντζαρης, (2003:292)

Πίνακας 2.5 : Αποτελέσματα της Θεωρίας X και Y

Θεωρία X	Θεωρία Y
Βασική οργανωτική αρχή είναι ότι όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης (έλεγχος, προγραμματισμός κλπ) διενεργούνται με την υποστήριξη της εξουσίας.	Βασική αρχή είναι η αυτοπραγμάτωση μέσω της δημιουργίας ευνοϊκών συνθηκών περιβάλλοντος. Ενσωμάτωση του μερικού στο συνολικό.
Οι ανάγκες της οργάνωσης έχουν προτεραιότητα από τις ανθρώπινης ανάγκες. Οι εργαζόμενοι δέχονται τον εξωτερικό έλεγχο και ανταποκρίνονται λόγω οικονομικών αναγκών.	Η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης βελτιώνεται όταν ασχολείται με την πραγμάτωση των στόχων των συνεργατών της.
Λόγω της μη αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων δεν υπάρχει λόγος να δαπανώνται χρήματα και κόπος για την ανάδειξή τους.	Με την κατάλληλη διεύθυνση μπορούν να αναδειχθούν οι δεξιότητες και οι καινοτόμες αντιλήψεις των ατόμων.

Πηγή: Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μάντζαρης, (2003:293)

Οι υποθέσεις της θεωρίας X - Θεωρία X

Σύμφωνα με την θεωρία X:

- A) Οι εργαζόμενοι αισθάνονται απέχθεια προς την εργασία.
- B) Για την αποτελεσματική διεύθυνση χρειάζονται απειλές και χρήση μεθόδων εξαναγκασμού.
- Γ) Οι εργαζόμενοι προτιμούν την αποφυγή ευθυνών και έχουν ένα αίσθημα «βολέματος»

Ο μέσος άνθρωπος διακατέχεται από έμφυτη απέχθεια για την εργασία και την αποφεύγει όσο είναι δυνατόν.

Τους περισσότερους ανθρώπους, για να αποδώσουν ικανοποιητικά προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, πρέπει να τους πιέζεις, να τους απειλείς, να τους επιβλέπεις από κοντά, και να τους κατευθύνεις συνεχώς.

Ο μέσος άνθρωπος, προτιμάει να κατευθύνεται, αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, έχει περιορισμένες φιλοδοξίες και επιθυμεί, περισσότερο από κάθε τι άλλο, την ασφάλεια-σιγουριά.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, ο άνθρωπος στον εργασιακό χώρο καταβάλλει την ελάχιστη δυνατή προσπάθεια, έτσι ώστε να αποφεύγει τις πειθαρχικές συνέπειες. Ο άνθρωπος παρακινείται από εξωτερικές δυνάμεις και παραμένει αδιάφορος ή παθητικός για τα πρότυπα απόδοσης, που του θέτει η επιχείρηση. Άρα για να πετύχει ο προϊστάμενος θετικά αποτελέσματα με τη συνεισφορά των υφισταμένων του, πρέπει να συμπληρώσει ο ίδιος τις ελλείψεις τους, επιβλέποντας τους συνέχεια και από κοντά, επιβάλλοντας τους πειθαρχία ή εξαγοράζοντας τους, ή τέλος δείχνοντας τους ανεκτικότητα σε τυχόν μικροπαραβάσεις τους. Και οι δύο τελευταίοι τρόποι-εξαναγκασμός και εξαγορά- στην πραγματικότητα δε διαφέρουν μεταξύ τους, γιατί διέπονται από τις ίδιες υποθέσεις: ότι ο άνθρωπος αποφεύγει την εργασία, ότι είναι στατικός, και ότι δεν επιδέχεται βελτίωση.

Κατά τον Mc Gregor, τα περισσότερα στελέχη σήμερα ανήκουν στην κατηγορία της θεωρίας X, τείνουν δε να είναι αυταρχικοί και αυτοί επηρεάζει άμεσα τον τρόπο χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

Οι υποθέσεις της θεωρίας Y - Θεωρία Y

Σύμφωνα με την θεωρία Y:

A) Ο βαθμός αξιοποίησης των πνευματικών και σωματικών δυνάμεων του ατόμου για εργασία είναι ανάλογος προς την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια, που του προκαλεί η εργασία.

B) Για την αποτελεσματική διοίκηση χρειάζεται η καθιέρωση συστημάτων υποκίνησης (Motivation) αντί συστημάτων πειθαναγκασμού.

Γ) Για να αποδώσουν οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανάπτυξη αισθήματος ευθύνης και φιλοδοξίας.

Η κάθε μορφής εργασία αποτελεί για τον άνθρωπο ευχάριστη δραστηριότητα, όπως συμβαίνει με την εξάσκηση και την ανάπαυση.

Οι εξωτερικές πιέσεις και η επιβολή πειθαρχικών ποινών δεν είναι τα μόνα μέσα για την επιτυχία καταβολής, από μέρους των ανθρώπων, προσπάθειας προς την κατεύθυνση των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης. Ο άνθρωπος αυτοκατευθύνεται και αυτοπειθαρχεί, προκειμένου να εξυπηρετήσει σκοπούς για τους οποίους από μόνος του έχει δεσμευτεί.

Ο άνθρωπος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνον δεν αποφεύγει τις ευθύνες, αλλά και τις επιδιώκει μόνος του.

Ο βαθμός αυτοδέσμευσης του ατόμου για την επιτυχία κάποιας προσπάθειας, αποτελεί συνάρτηση των ανταμοιβών που σχετίζονται με την επιτυχία των αποτελεσμάτων αυτών.

Η ύπαρξη ικανοτήτων και δημιουργικών φαντασίας-εφευρετικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων, είναι πολύ διαδεδομένα μεταξύ των ανθρώπων και κάτω από τις σημερινές συνθήκες εργασίας μόνο μέρος των ικανοτήτων χρησιμοποιείται.

Άρα κατά την θεωρία Y, ο άνθρωπος κάτω από κατάλληλες συνθήκες, γίνεται περισσότερο παραγωγικός απ' ό,τι θα ήταν αν εξαγοράζονταν. Στην ουσία της, η θεωρία Y, αποτελεί πρόκληση για τους μάνατζερ ώστε αυτοί να αποπειραθούν αν εξερευνήσουν τις δυνατότητες των υφισταμένων τους, αντί να τις θεωρούν σαν «χαμένη υπόθεση», χωρίς δυνατότητα βελτίωσης.

Βάσει των υποθέσεων της θεωρίας Y, για να πετύχει ένα στέλεχος στο έργο του πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες εργασίας, που να του παρέχουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και ανάπτυξη των υφισταμένων του.

Συσχετισμός της θεωρίας X και Y

Ο Mc Gregor ξεκινά από την αρχή ότι, βασικό στοιχείο για την επιτυχία του μανάτζμεντ είναι οι σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των υφισταμένων του. Ο τρόπος με τον οποίο ο προϊστάμενος συμπεριφέρεται προς τους υφισταμένους του εξαρτάται από τις υποθέσεις, που αυτός κάνει για την ανθρώπινη φύση, από τους τρόπους μεθόδευσης του ελέγχου του στους ανθρώπους, και από τον τρόπο καθορισμού του ρόλου, που πρέπει να διαδραματίσουν οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση.

Τις υποθέσεις, που κάνουν οι μανάτζερ για τον ανθρώπινο παράγοντα, ο Mc Gregor τις κατέταξε σε δύο κατηγορίες, που τις ονόμασε «θεωρία X» και «θεωρία Y».

Η θεωρία του ασυμβίβαστου, κατά τον CHRIS ARGYRIS

Όπως είδαμε κατά τον Mc Gregor, οι περισσότεροι από τους σημερινούς προϊσταμένους είναι άτομα που στέκονται εμπόδιο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των υφισταμένων τους, αφού οι εργασίες που τους αναθέτουν είναι προκαθορισμένες και αυστηρά επιβλεπόμενες από τους ίδιους, πολύ συχνά για την παρακίνηση της εκτέλεσης του έργου αυτού χρησιμοποιούνται αρνητικά κίνητρα (φόβος, πιέσεις κλπ). Έτσι τα υφιστάμενα στελέχη δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ιδέες και ικανότητες που μπορεί να διαθέτουν για την κατεύθυνση της οργάνωσης.

Παρεμφερείς με τις ιδέες του Mc Gregor είναι και οι θέσεις του διεθνώς γνωστού Chris Argyris, ελληνοαμερικανού κοινωνιολόγου και ψυχολόγου, καθηγητή του βιομηχανικού Μάνατζμεντ στο Πανεπιστήμιο του Yale και της οργανωτικής συμπεριφοράς στο πανεπιστήμιο του Harvard. Σύμφωνα με αυτόν στα πλαίσια μιας επιχείρησης – Οργάνωσης, μια τυπική ιεραρχική δομή έρχεται σε αντίθεση με τις ανθρώπινες ανάγκες και απαιτήσεις και αυτό δημιουργεί ένα αίσθημα δυσαρέσκειας και απογοήτευσης. Για να μπορέσουν να καταπολεμηθούν αυτές οι αρνητικές καταστάσεις θα πρέπει να παραβλέπεται η προσωπικότητα του ατόμου. Τα άτομα ολοκληρώνονται μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται για πολλά χρόνια. Βάση σε αυτή τη θεωρία αποτελεί η άποψη ότι η οργάνωση ρυθμίζει τη συμπεριφορά των ατόμων, την οποία ονόμασε θεωρία της “ωριμότητας και ανωριμότητας”. Υπήρξε πολέμιος της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας και της τυπικής ιεραρχικής οργάνωσης.

Κατά τις μελέτες της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο κατέληξε στο ότι οι οργανώσεις με την ασφυκτική συμπεριφορά τους και την απροθυμία να εκχωρήσουν αρμοδιότητες στους συνεργάτες τους μειώνουν την προσωπικότητα του ατόμου, με αποτέλεσμα τα άτομα να παραμένουν ανώριμα. Κατά την άποψή του οι βασικές αιτίες που παρεμποδίζουν την ανάπτυξη και βελτίωση της προσωπικότητας του ατόμου, και συνεπώς και της ωριμότητάς του είναι:

- Η υπερβολική εξειδίκευση και στενότητα δράσης,
- Η αλυσίδα εντολών και ιεραρχική καταπίεση,
- Η ενότητα διοίκησης που δεν επιτρέπει την πρωτοβουλία στους εργαζόμενους,
- Το υψηλό επίπεδο ελέγχου και εποπτείας και η αίσθηση ανελευθερίας στις δράσεις των εργαζομένων.

Σύμφωνα με αυτόν η προσαρμογή σε γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί σε φτωχές και ρηχές, δύσπιστες σχέσεις. Επειδή αυτές οι σχέσεις δεν επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση των συναισθημάτων και οι δομημένες σε αυτές ανθρώπινες σχέσεις είναι επιπόλαιες και μη αυθεντικές έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του αναμενόμενου αποτελέσματος, του θεμιτού διανθρώπινου ανταγωνισμού. “Χωρίς διαπροσωπικό συναγωνισμό ή ένα ψυχολογικά ασφαλές περιβάλλον, η επιχείρηση αποτελεί γόνιμο έδαφος για δημιουργία συγκρούσεων, δυσπιστίας, αλλά και σκληρότητα, που σαν αποτέλεσμα έχουν την λανθασμένη και αναποτελεσματική αντιμετώπιση των πραγματικών προβλημάτων της.

Η Ψυχολογική ωρίμανση και τα στάδια της

Αυτό φαίνεται από την παρατήρηση των σταδίων εξέλιξης, από τα οποία περνάει η ψυχολογική ωρίμανση ενός ατόμου. Τα στάδια είναι τα εξής:

<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο, που βρίσκεται στην παθητική κατάσταση κατά την παιδική ηλικία πρέπει να μεταπηδήσει στην ενεργητική κατάσταση, όταν γίνει ενήλικας. Τα άτομα που ωριμάζουν δε δέχονται στενή επίβλεψη και έλεγχο από τους ανωτέρους τους.
<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο από εξαρτημένο που είναι, όταν είναι παιδί, γίνεται σχετικά ανεξάρτητο όταν ενηλικιωθεί. Είναι ικανό να αντιμετωπίσει μόνο του τα προβλήματα.
<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο συμπεριφέρεται με περιορισμένους τρόπους, όταν είναι μικρό, ενώ σαν ενήλικας είναι ικανό να συμπεριφέρεται κατά διάφορους τρόπους.
<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο στην παιδική του ηλικία έχει επιφανειακά, τυχαία και ευκαιριακά ενδιαφέροντα, ενώ όταν ενηλικιωθεί τα ενδιαφέροντα του γίνονται ουσιαστικότερα και σταθερότερα. Οι ενήλικες προτιμούν ένα περιβάλλον που να προκαλεί τις δεξιότητες και τη δημιουργικότητα τους.
<ul style="list-style-type: none"> • Η αντίληψη του χρόνου στα παιδιά είναι περιορισμένη και περιλαμβάνει μόνο το παρόν, όταν το άτομο ωριμάζει, η αντίληψη του χρόνου διευρύνεται και περιλαμβάνει το παρελθόν και το μέλλον.
<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο ως παιδί είναι υφιστάμενος στον καθένα, όταν όμως γίνει ενήλικας θέλει να μετακινείται σε άλλες ίδιες ή ανώτερες θέσεις σε σχέση με τους άλλους και δέχεται τους ηγετικούς ρόλους.
<ul style="list-style-type: none"> • Το άτομο, όταν είναι παιδί δεν έχει ακριβή αντίληψη του εαυτού του, όταν όμως μεγαλώσει γνωρίζει τον εαυτό του και είναι ικανό να τον ελέγχει.

Ο Argyris υποστηρίζει ότι αυτές οι αλλαγές μπορούν να τοποθετηθούν σε μια συνεχή κλίμακα που το ένα άκρο παριστάνει την ωριμότητα και το άλλο την ανωριμότητα.

Πίνακας 2.6: Ανωριμότητα – Ωριμότητα

Ανωριμότητα	Ωριμότητα
Παθητικό Εξαρτημένο Συμπεριφέρεται με λίγους τρόπους Έχει ενδιαφέροντα παράξενα, επιπόλαια	Ενεργητικό Ανεξάρτητο Συμπεριφέρεται κατά πολλούς τρόπους Έχει ενδιαφέροντα διαρκή, βαθιά και σταθερά

Έχει περιορισμένη αντίληψη του χρόνου Έχει πάντοτε τη θέση του υφισταμένου Δεν έχει αντίληψη του εαυτού του	Έχει αντίληψη του χρόνου (παρελθόν, μέλλον) Έχει θέση ανώτερη ή ίση με τους άλλους Έχει αντίληψη και ασκεί έλεγχο στον εαυτό του
---	--

Πηγή: οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου - Καραγιάννης (1997:139)

Είναι αξιοσημείωτο, ότι τα άτομα καθώς μεγαλώνουν γίνονται περισσότερο ώριμα, (όπως γράφει ο Argyris). Λίγα είναι αυτά που αναπτύσσονται και φθάνουν μέχρι την πλήρη ωριμότητα. Ο Argyris πιστεύει ότι τα άτομα που μπαίνουν σε μια οργάνωση εμποδίζονται να φθάσουν στην ωριμότητα από τον τρόπο, που ασκείται η διοίκηση μέσα στην οργάνωση. Τα άτομα ελέγχουν πολύ λίγο το περιβάλλον τους και ως εκ τούτου αναγκάζονται να είναι άτομα παθητικά, εξαρτημένα και υφιστάμενα, γι' αυτό και συμπεριφέρονται σαν ανώριμα άτομα. Αυτό συμβαίνει σε όλες τις επιχειρήσεις, όλων των οικονομικών τομέων.

Ο Argyris πιστεύει, ότι οι υποθέσεις σχετικά με τη φύση του ανθρώπου που ισχύουν στην δομή και λειτουργία της οργάνωσης είναι ασυμβίβαστες με την ανάπτυξη της ωριμότητας της ανθρώπινης προσωπικότητας. Βλέπει μια ασυμφωνία ανάμεσα στις ανάγκες, που χρειάζονται για να αναπτυχθεί η ωριμότητα του ατόμου και στις ανάγκες να λειτουργήσει η επίσημη οργάνωση.

Από τον πίνακα της προηγούμενης σελίδας προκύπτει ή εξής διαπίστωση: από τη νηπιακή-παθητική κατάσταση, το άτομο τείνει προς την κατάσταση ώριμης δράσης. Από την τέλεια εξάρτηση προς τη σχετική ανεξαρτησία. Από την απλή συμπεριφορά προς την πολύμορφη συμπεριφορά. Από τα βραχυπρόθεσμα-πρόσκαιρα ενδιαφέροντα, προς τα μακροχρόνια-σταθερά ενδιαφέροντα. Από τη βραχυπρόθεσμη προοπτική, προς τη μακροπρόθεσμη προοπτική. Από τη θέση εξαρτημένου μέσα στην κοινωνική ομάδα προς τη θέση ίσου ή ανωτέρου, και από την έλλειψη συναίσθησης της ύπαρξης προς την αίσθηση της ύπαρξης του και τον αυτοέλεγχο. Σύμφωνα με τη θέση του Argyris, έτσι ωριμάζει ψυχολογικά ένα άτομο.

Το ασυμβίβαστο λοιπόν, δημιουργείται γιατί οι ανάγκες του ώριμου ανθρώπου και οι απαιτήσεις της σύγχρονης οργάνωσης συγκρούονται μεταξύ τους.

Οι απαιτήσεις της τυπικής οργάνωσης ικανοποιούνται με την εξάρτηση και την υποταγή των ατόμων της, ενώ η ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου επιτυγχάνεται με την παροχή προς αυτούς ευκαιριών και ψυχολογική ωρίμανση. Αφού λοιπόν οι τυπικές οργανώσεις ελάχιστες μόνο ικανότητες των ατόμων-μελών τους χρησιμοποιούν, άρα, και ελάχιστη παρέχουν προς αυτά ικανοποίηση.

Το ανεπτυγμένο και ψυχολογικά ώριμο άτομο ικανοποιείται όταν έχει την ευκαιρία να δει τον εαυτό του όπως τον βλέπουν οι άλλοι. Όταν προγνωρίζει τις συνέπειες των πράξεων του, και, τέλος όταν αυτό αναλαμβάνει ευθύνες ίσες ή μεγαλύτερες των δυνατοτήτων του.

Προσφορά της τυπικής οργάνωσης στα ώριμα άτομα

Τι όμως, παρέχει μια τυπική οργάνωση στο ώριμο άτομο; Παρέχει σ' αυτό προκαθορισμένη αντιμισθία για εργασία ορισμένων ωρών, που απαιτεί σαφώς περιορισμένη συμπεριφορά, όμοια με εκείνη μη ώριμου ατόμου (νηπίου).

Η οργάνωση όμως και το άτομο δεν είναι ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Έχουν σοβαρή επίδραση το ένα πάνω στο άλλο. Στην αρχή απαιτείται προσαρμογή της προσωπικότητας του

ατόμου πάνω στις απαιτήσεις της οργάνωσης. Στη συνέχεια, η οργάνωση τροποποιείται με τις άτυπες σχέσεις, που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος κάθε οργάνωσης.

Σε κάποιο φιλμ ο Argyris περιγράφει ένα πείραμα που έκανε, για τη θεραπεία μιας παρεμφερούς κατάστασης σε κάποιο βιομηχανικό συγκρότημα, όπου συναρμολογούσαν ραδιόφωνα σε σειρά παραγωγής. Πριν από το πείραμα κάθε εργαζόμενος έκανε ένα περιορισμένο έργο π.χ., ένας τεχνίτης έκανε 6 συγκολλήσεις σε σασί ραδιοφώνων, εργασία που ήταν μονότονο και περιορισμένης ευθύνης έργο, που προκαλούσε αδιαφορία και χαμηλό ηθικό φρόνημα στους εργαζόμενους. Στο πείραμα η μεθόδευση της εργασίας άλλαξε και κάθε ένας από τους τεχνίτες ήταν υπεύθυνος για τη συναρμολόγηση ολόκληρου του ραδιοφώνου, πράγμα που έκανε το έργο του περισσότερο πολύπλοκο και έδινε στους εργαζόμενους περισσότερη υπευθυνότητα. Το αποτέλεσμα ήταν, ότι ύστερα από κάποια αρχική πτώση της παραγωγής, η παραγωγή της ομάδας έφθασε και ξεπέρασε την αρχική.

Πέρα από αυτό, η υποκίνηση των εργαζομένων, που προκλήθηκε από αυτήν την αλλαγή, είχε σαν συνέπεια τον πολύ μικρότερο αριθμό ελαττωματικών ραδιοφώνων, χαμηλότερο κόστος παραγωγής και υψηλότερα ηθικό φρόνημα μεταξύ του προσωπικού. Αυτά προκλήθηκαν από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι απέκτησαν συναίσθημα της προσωπικής τους αξίας και σημασίας από το έργο, που τους ανατέθηκε.

Συμπέρασμα

Βέβαια, το πρόβλημα στη βιομηχανία δεν είναι μόνο πρόβλημα διάταξης του έργου, αλλά και πρόβλημα διαπροσωπικών σχέσεων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των διάφορων οργανώσεων. Αυτές οι σχέσεις – με την εφαρμογή των πορισμάτων των επιστημών της συμπεριφοράς – μεθοδεύονται ορθολογικότερα και συντελούν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα των επιχειρήσεων. Έτσι, οι εργαζόμενοι έχουν ανέβει πολύ τα τελευταία χρόνια. Έχουν ξεφύγει από την κατάσταση στην οποία κάποτε βρίσκονταν και έχουν πάρει σήμερα θέση ισχύος και σημαντικής ελευθερίας που τους απάλλαξε από την ολοκληρωτική τους εξάρτηση από τη θέληση των εργοδοτών τους. Αναμφισβήτητα, όμως, οι εργαζόμενοι εξαρτώνται και σήμερα ακόμα από την επιχείρηση για την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών τους. Ταυτόχρονα όμως και οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τους εργαζόμενους για την επίτευξη των δικών τους στόχων.

Έτσι σήμερα η κατάσταση απαιτεί αναγνώριση από μέρους των δύο μερών, ότι δεν είναι πλέον δυνατόν, η μεν διοίκηση να στηρίζεται αποκλειστικά στη χρησιμοποίηση «εξουσίας», σαν κύριου τρόπου επιβολής στους εργαζόμενους, οι δε εργαζόμενοι να στηρίζονται αποκλειστικά σε δυναμικά μέσα (όπως απεργία, κινητοποιήσεις), για την επίτευξη των δικών τους σκοπών, για την ευημερία των δύο μερών χρειάζεται συνεργασία και αλληλοκατανόηση.

Ψυχο – κοινωνικά μοντέλα
Mc CLELLAND

Το μοντέλο του Mc Clelland με γνώμονα τη θεωρία της παρακίνησης για την επιτυχία.

Κατά την άποψη του McClelland οι παράγοντες που υποκινούν τα άτομα είναι οι παρακάτω:

➤ **Ανάγκη για κατάκτηση δύναμης.** Τα άτομα έχουν πολύ έντονη διάθεση για την απόκτηση δύναμης, θέλουν να ασκούν επιρροή σε άλλα άτομα. Έχουν ως στόχο την κατάκτηση διευθυντικών θέσεων, είναι καλοί ομιλητές, αποφασιστικοί, απαιτητικοί, ειλικρινείς και έχουν ανάγκη από ακροατήριο.

➤ Η ανάγκη για συνεργασία και επαφή με τους ανθρώπους. Αυτού του είδους άτομα επιθυμούν τη συνεργασία με τους ανθρώπους, ενδιαφέρονται να ανήκουν σε μια ομάδα, δραστηριοποιούνται κοινωνικά, κάνουν δημόσιες σχέσεις και είναι γενικά άτομα με μεγάλο κύκλο γνωριμιών.

➤ Η ανάγκη για επίτευξη στόχων. Τέτοιου είδους άτομα επιθυμούν την κατάκτηση υψηλότερων θέσεων, υψηλότερων επιπέδων, επιθυμούν την επιτυχία και αντιπαθούν την αποτυχία. Θέτουν υψηλούς αλλά συνάμα όχι ακατόρθωτους στόχους και είναι σχετικά ρισκοκίνδυνοι. Επίσης είναι εργασιομανείς αγαπούν το δύσκολο, αναλαμβάνουν τις ευθύνες τους και στηρίζονται στις δυνάμεις τους.

Οι εμπειρικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν από τον McClland σε πολλές επιχειρήσεις κατέληξαν στα παρακάτω συμπεράσματα:

➤ Τα στελέχη των επιχειρήσεων και οι επιχειρηματίες αισθάνονται πολύ έντονη την ανάγκη για επίτευξη στόχων και απόκτηση δύναμης παρά την διάθεση για συνεργασίες.

➤ Οι Μάνατζερ γενικά αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη χάραξης ατομικής στρατηγικής και απόκτησης ατομικού κύρους.

➤ Τα μεσαία στελέχη έχουν έντονη την επιθυμία για την επίτευξη στόχων.

Κατά την άποψη του, η ανάγκη για την επίτευξη στόχων μπορεί να καλλιεργηθεί στο άτομο εντός της επιχείρησης μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, υποκίνησης και ενθάρρυνσης. Αυτού του είδους οι προσωπικότητες δεν πρέπει να αναλαμβάνουν εργασίες ρουτίνας και στενά ελεγχόμενες. Είναι κατάλληλα για εργασίες με φαντασία που απαιτούν πρωτοβουλία και ικανότητες.

Για αυτά τα άτομα βασικός μηχανισμός υποκίνησης δεν είναι το οικονομικό, χωρίς να παραβλέπεται, αλλά χρησιμοποιείται ως στοιχείο γοήτρου και κοινωνικής απόδοχής. Για τα άτομα αυτά η καριέρα και η κοινωνική αναγνώριση αποτελούν στόχους υψηλής προτεραιότητας και δεν μπορούν να υποκατασταθούν από οποιαδήποτε υλική ανταμοιβή. Βέβαια η αυστηρή προσήλωση των ατόμων αυτών στα θέματα καριέρας και στους επιχειρηματικούς στόχους τα αποξενώνει από τις επαφές με το προσωπικό (Μάντζαρης, 2003).

Επομένως, η προσανατολισμένη δραστηριότητα για επιτυχία πάντοτε επηρεάζεται από τη σύγκρουση που υπάρχει μεταξύ της τάσης για επιτυχία και της τάσης αποφυγής της αποτυχίας.

Η θεωρία της προσανατολισμένης δραστηριότητας για επιτυχία κυρίως στρέφεται στο αποτέλεσμα των δύο αυτών αντίθετων τάσεων, όταν και οι δύο συνυπάρχουν στην προσανατολισμένη δραστηριότητα για επιτυχία.

Η ένταση του κινήτρου ή της τάσης για επιτυχία (Ls) θεωρείται μια πολλαπλασιαστική λειτουργία του κινήτρου ή της ανάγκης για επιτυχία (Ms) ή προσδοκία (ή η υποκειμενική δυνατότητα) ότι η επιτυχία θα είναι επακόλουθο μιας ειδικής δραστηριότητας (Ps) και η αξία του κινήτρου της επιτυχίας σ' αυτή την ειδική δραστηριότητα (Ls). Η αξία της πρωτοβουλίας υποτίθεται ότι θα είναι το συμπλήρωμα της προβλεπόμενης πιθανότητας της επιτυχίας ($Ls = 1 - Ps$). Η πλήρης εξίσωση θα είναι: $Ls = Ms * Ps / s$.

Η θεωρία, που τονίζει την τάση αποφυγής αποτυχίας ακολουθεί την ίδια ιδέα, που ακολουθεί και η θεωρία της τάσης για την επιτυχία. Μια πολλαπλασιαστική εξίσωση χρησιμοποιείται γι' αυτό: $TF = Maf * Pf * Pf$

Τώρα το κίνητρο για την αποφυγή της αποτυχίας (Lf) ισούται με την αρνητική πιθανότητα της επιτυχίας (-Ps). Αυτή η σχέση είναι βασισμένη στην υπόθεση, ότι το κίνητρο της αξίας για την επιτυχία είναι τόσο πιο αρνητικό όσο το καθήκον γίνεται ευκολότερο.

Η ανάλυση της εξίσωσης δείχνει, ότι η τάση για την αποφυγή αποτυχίας λειτουργεί κατά τρόπο ακριβώς αντίθετο με την τάση για την επιτυχία π.χ. να είναι αρνητική.

Αυτή η τάση δεν μας λέει τίποτα για ποία πράξη πρόκειται να γίνει, αλλά μάλλον δείχνει ποια πράξη πρόκειται να περιοριστεί. Πως μπορεί να προβλεφθεί η συμπεριφορά ενός ατόμου, όταν βρίσκεται αντιμέτωπο με ένα στόχο προσανατολισμένης επιτυχίας;

Η συμπεριφορά θα είναι αποτέλεσμα της σύγκρουσης μεταξύ των τάσεων της επιτυχίας και της αποτυχίας. Το αποτέλεσμα της προσανατολισμένης τάσης για επιτυχία είναι το σύνολο των δύο τάσεων $-Ps+Pf$ και μπορεί να αποδειχθεί αλγεβρικά και το πόσο θα είναι θετικό, όταν το Maf είναι μεγαλύτερο από το Ms . Όταν το αποτέλεσμα της προσανατολισμένης τάσης είναι θετικό, οδηγούμαστε στην επιτυχία εκτός και αν μερικές αρνητικές εξωτερικές δυνάμεις σπρώχνουν στην εκτέλεση της ανεπιθύμητης δραστηριότητας.

Η θεωρία της παρακίνησης για επιτυχία είναι δύσκολη απ' ότι φαίνεται στην ανωτέρω παρουσίαση, επειδή μερικοί συντελεστές πρέπει επίσης να είναι γνωστοί. Για παράδειγμα είναι σπουδαίο να γνωρίζουμε την ιδιαίτερη προσωπικότητα του ατόμου. Η τάση για επιτυχία (Ps) εξαρτάται από διάφορα χαρακτηριστικά, που υπάρχουν σε κάθε άτομο. Επιπροσθέτως, διάφορες περιστάσεις πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, εφόσον το άτομο δε ζει σ' ένα απομονωμένο περιβάλλον, στο οποίο οι δραστηριότητες του εξαρτώνται από μια προσανατολισμένη δραστηριότητα.

Παρ' όλο, που υπάρχουν αυτά τα προβλήματα, η θεωρία της παρακίνησης για επιτυχία προσφέρει μια ενδιαφέρουσα προσέγγιση προς την δραστηριότητα, που είναι σπουδαία για τα στελέχη των επιχειρήσεων (Κουρτέσας, 2005).

**Η θεωρία της γνωστικής διαφωνίας
ή της νοητικής ασυμφωνίας Leon Festinger**

Οφείλει να επισημανθεί ότι πολλές φορές εκείνο που βλέπουμε έρχεται σε αντίθεση με εκείνο που πιστεύουμε έντονα, τότε δημιουργείται αυτό που ο Leon Festinger αποκαλεί νοητική ασυμφωνία.

Η διαφορά αυτή προκαλεί στο άτομο ψυχολογική ένταση, που αυτό προσπαθεί εξαλείψει.

Εφόσον, λοιπόν σαν άτομα διαφέρουμε στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον γύρω μας κόσμος, πολύ συχνά, οι πράξεις μας φαίνονται στους άλλους ακατανόητες ή τουλάχιστον, ασυνεπείς. Σήμερα ζούμε σε μια κοινωνία σχετικής αφθονίας, που παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ικανοποιήσει το άτομο τις επιθυμίες του για την απόκτηση κύρους/ αναγνώρισης.

Φυσικό είναι λοιπόν να μένουμε έκπληκτοι για τον τρόπο ζωής κάποιου ατόμου, που ζει σε μια κατάσταση που για μας τουλάχιστον, στερείται «φιλοδοξιών» για τη ζωή. Ίσως θα βρισκόμαστε σε μικρότερη αμηχανία, αν καταλαβαίναμε ότι η ερμηνεία των προηγούμενων εμπειριών του ατόμου αυτού είναι αίτιο που τα οδήγησε στο να μην περιμένει από το περιβάλλον του τίποτε σαν ανταμοιβή και, έτσι να αισθάνεται εντελώς αδύναμο να επιβληθεί σ' αυτό. Δηλαδή, η προηγούμενη εμπειρία του ατόμου είναι εκείνη, που καθορίζει την τωρινή του συμπεριφορά.

Η θεωρία της γνωστικής διαφωνίας ή νοητικής ασυμφωνίας στην πράξη

Τις απαντήσεις στο γιατί η προτίμηση για μια υπηρεσία για παράδειγμα αυξάνει μετά την αγορά της ή στο γιατί οι άνθρωποι διαβάζουν τα φυλλάδια γύρω από ένα άσχετο ξενοδοχειακό πακέτο και ενώ η κράτηση τους έχει ήδη γίνει, μπορούμε να τις βρούμε στη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς του Leon Festinger (Professor of Psychology at Stanford, U.S.A.) ονομαζόμενη θεωρία της "Kognitiven Dissonanz".

Η θεωρία αυτή αφορά θέματα, όπως αλλαγή «διαθέσεων», «κινήτρων» και «αντιλήψεων» και στηρίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις:

Εάν ένα πρόσωπο γνωρίζει διάφορες πληροφορίες ή συμβάντα που δεν είναι ψυχολογικά αρμονικά μεταξύ τους, τότε η υπάρχουσα «δυσαρμονία», επειδή είναι δυσάρεστη θα

παρακινήσει το άτομο να προσπαθήσει με διάφορους τρόπους να επιτύχει κατά το δυνατό τη μείωση της.

Όταν η «δυσαρμονία» υπάρχει, τότε το άτομο εκτός από την προσπάθεια του να τις μειώσει, θα προσπαθήσει ενεργά να αποφύγει καταστάσεις και πληροφορίες που πιθανά θα μπορούσαν να αυξήσουν την ήδη υπάρχουσα «δυσαρμονία».

Ο όρος “Κογνιτιβ” αναφέρεται στη διανοητική διαδικασία της αναγνώρισης, αντίληψης και κρίσης που καθιστά ικανό ένα άτομο να ερμηνεύει τον κόσμο γύρω του.

Το περιβάλλον μέσα στο οποίο ένα άτομο ζει και κινείται είναι πολύπλοκο και συγκεχυμένο – υπάρχουν άπειρα ελατήρια και κίνητρα τα οποία ανταγωνίζονται για να αποσπάσουν την προσοχή του.

Το άτομο εκτεθειμένο σ’ ένα τόσο συγκεχυμένο θόρυβο προσπαθεί να δημιουργήσει το χάρτη των προσωπικών του “Κογνιτιβ” ή πεποιθήσεων και γνώμών γύρω από τους ανθρώπους, πράγματα και γεγονότα, οπότε ως εκ τούτου θα αντανάκλα μια υποκειμενική άποψη για τον κόσμο γύρω του.

Για το άτομο αυτό το σύνολο των πεποιθήσεων και γνώμών είναι ορθό και λογικό και σχηματίζει τον πυρήνα του προσωπικού του προσανατολισμού προς τη ζωή και γενικά επηρεάζει βαθιά τις διαπροσωπικές του σχέσεις.

Το άτομο αγωνίζεται πάντα για την ύπαρξη μιας συμφωνίας και αρμονίας μέσα στο χάρτη των προσωπικών του “Κογνιτιβ” και προσπαθεί να μειώσει την πίεση, που ίσως υπάρχει, ώστε να κάνει τη ζωή του ευχάριστη.

Η θεωρία της “Cognitive Dissonance” μας βοηθάει να εκτιμήσουμε την αμοιβαία επίδραση μεταξύ «διαθέσεων» και «συμπεριφοράς» του ανθρώπου. Η διάθεση είναι μια διανοητική κατάσταση, δημιουργούμενη μέσω της πείρας, που παρακινεί το άτομο να δρα έναντι ενός άλλου προσώπου, αντικειμένου ή έννοιας, κατά ένα τρόπο που μπορεί να χαρακτηριστεί ευνοϊκός ή όχι. Οι διαθέσεις – που τα τρία συστατικά τους είναι γνώση, μίμηση, θέληση – επηρεάζουν τη ζωή του καθενός και επιδρούν στους άλλους ανθρώπους, αντικείμενα και γεγονότα.

Οι προσωπικοί “Cognitive maps” των ατόμων έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά, γύρω από τα οποία θα πρέπει να είναι ενήμερο στέλεχος, εφόσον επηρεάζουν το βαθμό μέχρι τον οποίο οι αλλαγές των “Cognitions” διευκολύνονται και ως εκ τούτου το βαθμό μέχρι τον οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ή να εξαλειφθεί η «δυσαρμονία» (αυτόθι).

Η Θεωρία της τυχαίας ή απρόβλεπτης προσέγγισης **Fred E. Fiedler**

Όπως αναφέρει ο Μάντζαρης (2003:294), ο Fiedler ανέπτυξε μια από τις πιο σύγχρονες και πολυδιάστατες θεωρίες περί Ηγεσίας, με γενικό προσανατολισμό τη θεωρία αλληλεξαρτήσεων. Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες θεωρίες, που υποστήριζαν τον ένα και μοναδικό άριστο τρόπο διοίκησης, ο ίδιος υποστήριξε ότι ο κατάλληλος τύπος διοίκησης εξαρτάται από τους διαθέσιμους συνεργάτες, υφισταμένους, τις συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί ο Ηγέτης και την ειδική κατάσταση. Ορίζει την ηγεσία ως «μια προσωπική σχέση όπου ένα άτομο διευθύνει, συντονίζει και εποπτεύει άλλους για την εκτέλεση ενός κοινού καθήκοντος». Η διοίκηση επομένως δεν περιλαμβάνει μόνο την ηγεσία αλλά και την ευθύνη για το παραγόμενο αποτέλεσμα. Μετά από μια μεγάλη δειγματοληπτική έρευνα ανακάλυψε ότι είναι δυνατόν να υπάρχουν τρεις μεταβλητές που επηρεάζουν την Ηγεσία:

➤ Οι σχέσεις του Ηγέτη με τα μέλη, ο βαθμός και η έκταση που ο Ηγέτης και τα μέλη της ομάδας αλληλοεμπιστεύονται και αλληλοεκτιμώνται. Αυτό είναι συμβατό με το όραμα για την ύπαρξη χαρισματικού Ηγέτη. Είναι γεγονός ότι αν ο Ηγέτης έχει την εκτίμηση, την αποδοχή και τη συμπάθεια των μελών της ομάδας δεν είναι απαραίτητο να είναι ανώτερης ιεραρχικής βαθμίδας για να εκτελεστεί η εργασία.

- Η δομή της εργασίας, εάν δηλαδή η εργασία ορίζεται με λεπτομέρειες και σαφήνεια, οι δυνατότητες για Ηγεσία βελτιώνονται και είναι ευκολότερη η άσκηση της.
- Η δύναμη λόγω θέσης, παράγοντας που αναφέρεται στη νομιμοποιημένη δύναμη του Ηγέτη. Είναι γεγονός ότι ο ρόλος του ηγέτη είναι ευκολότερος όταν έχει μεγάλη δύναμη θέσης.

Ο Fiedler προσπάθησε να συσχετίσει τους δύο βασικούς τύπους Ηγεσίας, τον άμεσο όπου ο διευθυντής αποτελεί και τον ηγέτη, και τον έμμεσο τρόπο όπου η ομάδα συμμετέχει στον προγραμματισμό και την εκτέλεση της εργασίας. Η συμμετοχή της εκτείνεται και στις ευθύνες της Ηγεσίας, με τις μεταβλητές εκείνες που καθορίζουν αν μια κατάσταση είναι ευνοϊκή ή όχι. Μετά από πολλές μελέτες κατέληξε στο ότι και οι δυο τρόποι Ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικοί. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά του οι Ηγέτες που προσανατολίζονται στην εργασία αποδίδουν καλύτερα σε καταστάσεις που είναι είτε ευνοϊκές είτε καθόλου ευνοϊκές. Οι Ηγέτες που προσανατολίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις, οι δημοκρατικοί αποδίδουν καλύτερα όταν χειρίζονται καταστάσεις ενδιάμεσες (ούτε πολύ καλές ούτε πολύ κακές).

Ο Fiedler αναγνωρίζει τρεις τρόπους για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών:

Η δύναμη του Ηγέτη που προέρχεται από την θέση μπορεί να μεταβληθεί εάν του αφαιρεθούν ή προστεθούν αρμοδιότητες.

Η δομή της εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί για να ανταποκρίνεται στο ηγετικό τύπο, και

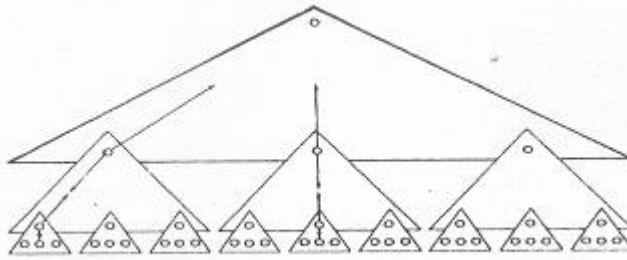
Οι σχέσεις Ηγέτη – μέλους μπορεί να αλλάξουν είτε φέρνοντας στην ομάδα υφιστάμενους με παρόμοιες στάσεις, αρχές, αυξάνοντας την ομοιογένεια της ομάδας, είτε μειώνοντας την ομοιογένεια της ομάδας, φέρνοντας στην ομάδα υφιστάμενους με διαφορετικό πολιτιστικό και μορφωτικό επίπεδο.

Η θεωρία του έτυχε μεγάλης αποδοχής και επέδρασε σημαντικά στην επιχειρησιακή πρακτική. Όμως ορισμένα σημεία και παραδοχές της έτυχαν κριτικής. Ιδιαίτερα η μονοδιάστατη διχοτόμηση των στελεχών σε προσανατολισμένους στο έργο και προσανατολισμένους στους συνεργάτες περιορίζει πάρα πολύ το εύρος των ηγετικών στυλ. Ο προσδιορισμός λοιπόν του ηγετικού στυλ επιτυγχάνεται με ανεπαρκή τρόπο. Επίσης και η επιλογή των μεταβλητών προσδιορισμού της κατάστασης είναι αυθαίρετη. Δεν λαμβάνονται υπόψη σημαντικοί παράγοντες, όπως υποκίνηση και διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων ηγετικών επιπέδων. Οι έρευνες πάνω στις οποίες βασίστηκαν τα αποτελέσματα δεν είναι αντιπροσωπευτικές για τις επιχειρήσεις. Και το λόγο το μοντέλο δεν είναι ούτε πληροφοριακά ούτε εμπειρικά τεκμηριωμένο. Παρ' όλα αυτά η θεωρία αυτή έθεσε τις βάσεις για έρευνα της ηγετικής λειτουργίας και θεωρείται ακόμα και σήμερα ως ένα κυρίαρχο επιστημονικό παράδειγμα της θεωρίας της Ηγεσίας λόγω θέσης.

Τα συστήματα διοίκησης του RENSIS LIKERT

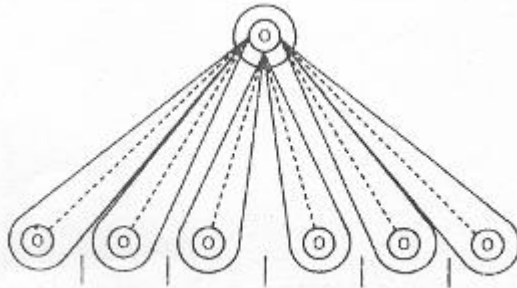
Για τον Likert, τα οργανωτικά τμήματα που έχουν χαμηλή απόδοση σε μια επιχείρηση συνήθως, βρίσκονται κάτω από επίβλεψη προϊσταμένων, που σαν επίκεντρο της προσοχής τους έχουν τη θέση – έργο.

Οι προϊστάμενοι αυτοί συγκεντρώνουν την προσοχή τους στο να έχουν τους υφιστάμενους τους απασχολημένους με το κύκλωμα της παραγωγής, κατά τρόπο προκαθορισμένο και με ικανοποιητικό ρυθμό, όπως αυτός καθορίζεται από τα πρότυπα χρόνου. Δηλαδή, τα στελέχη της κατηγορίας αυτής, βλέπουν τους εαυτούς τους σαν πρωταρχικά και ατομικά υπεύθυνους για την περάτωση της αποστολής τους.

Σχήμα 2.3: Συστήματα διοίκηση του Likert σχήμα

Πηγή: Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου - Καραγιάννης (1997:153)

Για τον Likert, τα τμήματα, που έχουν υψηλή απόδοση, συνήθως, βρίσκονται κάτω από την επίβλεψη προϊσταμένων, που έχουν σαν επίκεντρο της προσοχής τους τις ανθρώπινες πτυχές των προβλημάτων των υφισταμένων τους, και τη δημιουργία αποδοτικών ομάδων εργασίας, που θέτουν στο εαυτό τους υψηλούς στόχους. Τα στελέχη αυτά θεωρούν σαν κύρια αποστολή τους το να ασχολούνται με το ανθρώπινο στοιχείο και την παροχή υποστήριξης προς αυτό παρά με το έργο – θέση. Αυτοί επιβλέπουν τους υφισταμένους τους από μακριά και το κυριότερο ασχολούνται περισσότερο με την καθιέρωση στόχων και με την ανάμιξη των υφισταμένων τους στη λήψη των αποφάσεων παρά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σχήμα 2.4: Συστήματα διοίκησης του Likert

Πηγή: Οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, Παντά Καπετάνιου - Καραγιάννης (1997:153)

Ο ρόλος της παροχής υποστήριξης προς τους υφιστάμενους περιγράφεται από τον Likert ως εξής: «η ηγεσία και οι διαδικασίες της οργάνωσης πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να εξασφαλίζουν μεγάλη πιθανότητα όπως, σ' όλες τις συνεργασίες και σχέσεις με την οργάνωση, κάθε μέλος θεωρεί την εμπειρία του - βάσει της δικής του προϊστορίας, των αξιών και προσδοκιών του – σαν ενισχυτική, προάγουσα και διατηρούσα το αίσθημα της προσωπικής του αξίας και σημασίας». Η θέση αυτή του Likert είναι όμοια με εκείνη του Mc Gregor στη θεωρία Ψ.

Ο Likert όπως αναφέρθηκε ήδη, διακρίνει τέσσερα συστήματα (μορφές) μανάτζμεντ. Η διάκριση μεταξύ των συστημάτων αυτών γίνεται με τους παρακάτω παράγοντες τη μορφή της ηγεσίας, το είδος της υποκίνησης που χρησιμοποιείται, τη μορφή επικοινωνίας, τη μορφή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, τον τρόπο καθορισμού των στόχων και τον τύπο των εφαρμοζόμενων ελέγχων. Έτσι:

Το σύστημα 1 – Αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία του ηγέτη, που δεν ενδιαφέρεται ούτε και επιδιώκει να χρησιμοποιήσει τις γνώμες των υφισταμένων του, προς τους οποίους άλλωστε, ελάχιστη δείχνει εμπιστοσύνη. Για την παρακίνηση των υφισταμένων του κάνει χρήση αρνητικών κινήτρων (φόβου, απειλών και τιμωριών). Η επικοινωνία με τους υφιστάμενους είναι ελάχιστη και συνήθως, μιας κατεύθυνσης (προς τα κάτω), ενώ η προς τα πάνω επικοινωνία είναι σχεδόν ανύπαρκτη, με συνέπεια οι μάνατζερ να είναι ελάχιστα πληροφορημένοι για τα προβλήματα των υφιστάμενων τους. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι μονολιθική, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του για όλα – και έτσι, η διαδικασία αυτή δεν παρακινεί καθόλου τους υφιστάμενους του, των οποίων η αντίδραση προς τους «από πάνω» επιβαλλόμενους στόχους εκδηλώνεται ζωηρή και επιτείνεται ακόμη περισσότερο, λόγω των εφαρμοζόμενων συγκεντρωτικών ελέγχων, κύριος στόχος των οποίων είναι η αστυνόμευση και η επιβολή κυρώσεων στους παραβάτες.

Το σύστημα 2 – Φιλάνθρωπο αυταρχικό

Χαρακτηρίζεται και αυτό από την κυριαρχία του ηγέτη, και τη συμβατικότητα στις σχέσεις με τους υφιστάμενους, που είναι όμοιες με σχέση «κυρίου-υπηρετών». Η παρακίνηση των υφισταμένων γίνεται με τις παρεχόμενες σ' αυτούς αμοιβές, αλλά και με τη χρησιμοποίηση τιμωριών. Η επικοινωνία είναι περιορισμένη και, όσες φορές προέρχεται «από κάτω», είναι φιλτραρισμένη, έτσι ώστε να αφήνει τους μάνατζερ σχεδόν απληροφόρητους για τα προβλήματα των υφισταμένων τους.

Η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων είναι μεν συγκεντρωτική (δηλαδή συσπειρώνεται στα ανώτερα κλιμάκια), αλλά ταυτόχρονα υφίσταται και κάποια εκχώρηση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια. Η διαδικασία όμως αυτή ελάχιστα παρακινεί τους υφιστάμενους. Ο καθορισμός των στόχων γίνεται από τον ηγέτη, ίσως ύστερα από κάποια συζήτηση με τους υφιστάμενους του, αλλά η αντίδραση των υφισταμένων προς τους έτσι καθοριζόμενους στόχους δε λείπει.

Οι έλεγχοι είναι αρκετά συγκεντρωτικοί, και ο κύριος στόχος τους είναι η επιβράβευση των συμμορφούμενων στις επιταγές του μάνατζμεντ.

Το σύστημα 3 – Συμβουλευτικό

Χαρακτηρίζεται από τη διάθεση του ηγέτη να συμβουλευέται τους υφιστάμενους του προς τους οποίους δείχνει αρκετή εμπιστοσύνη. Τους ζητάει τη γνώμη συνειδητά και συνήθως τις υλοποιεί στις αποφάσεις του. Για την παρακίνηση των υφιστάμενων του κάνει, συνήθως, χρήση αμοιβών, κάποιων τιμωριών και περιορισμένης συμμετοχής τους στις διάφορες διαδικασίες. Η επικοινωνία είναι αρκετά σχετικά ικανοποιητική και προς τις δύο κατευθύνσεις (προς τα κάτω και προς τα πάνω), είναι και αρκετά ακριβής, ώστε το στέλεχος να είναι καλά πληροφορημένο για τα προβλήματα των υφισταμένων του. Οι αποφάσεις για θέματα γενικής πολιτικής παίρνονται στα ανώτατα κλιμάκια, ενώ οι τρέχουσες φύσης αποφάσεις παίρνονται σε ολόκληρη τη βαθμίδα της ιεραρχίας, αυτό δε συντελεί σε κάποια παρακίνηση των μελών και αποφεύγεται η έντονη αντίδραση τους στους στόχους της οργάνωσης. Οι έλεγχοι είναι μοιρασμένοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και αποβλέπουν στην επιβράβευση αυτών που συμμορφώνονται με τις επιταγές του μάνατζμεντ και σε κάποια αυτοκατεύθυνση των υφισταμένων προς τους στόχους της οργανώσεως.

Το σύστημα 4 – Συμμετογικό

Χαρακτηρίζεται από μεγάλη συμμετοχή των μελών και των ομάδων της οργάνωσης στις διάφορες διαδικασίες, στη λήψη των αποφάσεων και στον καθορισμό ψηλών στόχων για τη συλλογική προσπάθεια. Οι σχέσεις μάνατζερ και υφισταμένων διέπονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και εκτίμηση, η επικοινωνία είναι πολύ καλή και περιλαμβάνει μάνατζερ, προϊστάμενους και συνάδελφους. Η «από πάνω» προς «τα κάτω» επικοινωνία γίνεται δεκτή με κατανόηση και με ακρίβεια των προσπαθειών επικοινωνίας από τους κάτω προς τους επάνω είναι καλή, έτσι ώστε, οι μάνατζερ να είναι καλά πληροφορημένοι για τα προβλήματα των υφισταμένων τους. Οι αποφάσεις παίρνονται σ' όλη τη κλίμακα της ιεραρχίας (εκτός από τις περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης), οι δε υφισταμένοι είναι πλήρως αναμιγμένοι σ' αυτές. Το τελευταίο τούτο συντελεί στην έντονη παρακίνηση των υφισταμένων και περιορίζει στο ελάχιστο τη αντίσταση τους στους στόχους της επιχείρησης.

Τέλος, οι έλεγχοι είναι ευρύτατα κατανεμημένοι, σε όλη την έκταση της ιεραρχίας. Στόχος τους δεν είναι η αυτοκατεύθυνση και η μεθόδευση πνεύματος επίλυσης των παρουσιαζόμενων προβλημάτων και όχι η αστυνόμευση των μελών οργάνωσης.

Κριτική θέση

Προφανώς, το Σύστημα 4 είναι για τον Likert το πιο επιθυμητό, γιατί αυτό οδηγεί στην αυξημένη παραγωγικότητα, χρησιμοποιεί τις ικανότητες του υφισταμένου ανθρώπινου δυναμικού με την εκούσια ανάμιξη του στα πράγματα της επιχείρησης και τέλος, γιατί καταλήγει στην καλύτερη συνεργασία με τα εργατικά συνδικάτα.

Κατά τον Likert : «Αυτός ο έντονος συνεργατικός προσανατολισμός υποκίνησης προς την οργάνωση και τους στόχους της, επιτυγχάνεται με την κατάλληλη χαλιναγώγηση όλων των σοβαρών παρακινητικών δυνάμεων, που μπορούν να ασκήσουν σημαντική επιρροή στο οργανωτικό κλίμα, και δυναμικά, να συνοδεύονται από συνεργατικές και θετικές προδιαθέσεις. Δεν στηρίζεται αποκλειστικά ή κατά βάση, στο οικονομικό κίνητρο εξαγοράς του χρόνου των εργαζομένων και στη χρησιμοποίηση ελέγχων και εξουσίας, σαν αρχές οργάνωσης και συντονισμού της οργάνωσης» (Κουρτέσας, 2006:63-66).

Διοίκηση Αντικειμενικών Σκοπών Δ.Α.Σ.

Η έννοια της διοίκησης από μόνη της προϋποθέτει την ύπαρξη σκοπών. Άρα θα πρέπει αρχικά να πούμε ότι σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003), «αντικειμενικοί σκοποί σε μια επιχείρηση είναι οι συγκεκριμένες επιδιώξεις που συνήθως αυτή θέτει, οι οποίες έχουν μια σταθερότητα, κάποια ελάχιστη διάρκεια, επαναλαμβάνονται και έχουν κάποια προοπτική». Επειδή όμως οι σκοποί αυτοί δεν είναι πάντα προσδιορισμένοι με σαφήνεια και σταθερότητα, η επιστήμη της οργάνωσης και διοίκησης οδηγήθηκε στην δημιουργία της θεωρίας της διοίκησης αντικειμενικών σκοπών. Η θεωρία αυτή έχει ως στόχο να συστηματοποιήσει τους σκοπούς και να προτείνει μεθόδους για την επίτευξή τους.

Η ΔΑΣ αποσκοπεί στην οριστικοποίηση και ποσοτικοποίηση των αντικειμενικών σκοπών μιας επιχείρησης, ώστε αυτοί να είναι μετρήσιμοι. Σκοπός είναι να γίνεται πιο εύκολος ο έλεγχος της πορείας της επιχείρησης σαν ένα ενιαίο σύνολο, αλλά και σαν κάθε τμήμα

ξεχωριστά. Βέβαια υπάρχουν πολλές φορές κάποιες δυσκολίες όσο αφορά τον προσδιορισμό κάθε τμήματος, καθώς υπάρχει πιθανότητα να ένας σκοπός να μην είναι προσδιορισμένος.

Χωρίς αντικειμενικό σκοπό, δεν είναι δυνατόν να πάρουμε αποφάσεις και συνεπώς δεν μπορούμε να αξιοποιήσουμε τις ευκαιρίες που μας παρουσιάζονται. Χωρίς αντικειμενικό σκοπό δεν μπορεί να υπάρξει παραγωγή και κίνητρα. Επίσης οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σαφείς, να είναι σκόπιμη η επίτευξή τους, να είναι προσαρμοστικοί, να προσφέρουν θετικό αποτέλεσμα σε σχέση με την υπάρχουσα κατάσταση και αν εμπεριέχουν τον παράγοντα χρόνο όσο αφορά την υλοποίηση τους.

Σύμφωνα με τον Ordiorne, όπως αναφέρουν οι Λαλούμης και Ρούπας (1998), η ΔΑΣ είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ανώτεροι διευθυντές και διευθυντές τμημάτων μιας επιχείρησης ορίζουν τους κοινούς σκοπούς, ορίζουν μια περιοχή ευθύνης του κάθε ατόμου σχετικά με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και χρησιμοποιούν αυτές τις μετρήσεις σαν οδηγό για την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε μέλους.

Οι 6 γενικοί σκοποί μιας επιχείρησης σύμφωνα με την Δ.Α.Σ. που έπειτα μετατρέπονται σε συγκεκριμένους (ΛαΛαλούμης & Ρούπας, 1998:115) :

1. Το κέρδος.
2. Η ικανοποίηση της αγοράς.
3. Η λειτουργική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
4. Η ικανοποίηση της διοίκησης και των εργαζομένων.
5. Η συμβολή στην κοινωνική ευημερία.
6. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προγράμματος εθνικής ανάπτυξης.

Ένα από τα πλεονεκτήματα της Δ.Α.Σ. είναι οι υποκινητικές δυνατότητες σε συνδυασμό με την πιθανότητα η εφαρμογή της να θέσει στόχους, των οποίων η επίτευξη θα αναδείξει τον εργαζόμενο και σε κάποιες περιπτώσεις ίσως βελτιώσει την αμοιβή του.

Η Δ.Α.Σ. όμως έχει δεχτεί και ένα σύνολο επικρίσεων. Η πρακτική της πιθανόν να δημιουργήσει ανασφάλεια στους εργαζομένους, όταν οι σκοποί της θεωρούνται υπερβολικοί. Ακόμα, δημιουργεί σημαντικό όγκο γραφικής δουλειάς, κάτι που εκτός από κοπιώδες είναι και αρκετά γραφειοκρατικό. Καθώς τέλος, δεν προσδιορίζει το μέσο επίτευξης των διαφόρων στόχων της, υπάρχει η πιθανότητα επικράτησης των αδίστακτων και ανήθικων εργαζομένων.

Γενικά θα έλεγε κανείς, ότι η επιτυχία της εφαρμογής της Δ.Α.Σ. εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον τρόπο αποδοχής της από τους ίδιους τους εργαζομένους, οι οποίοι μπορούν να δουν το σύστημα ως εργαλείο επικοινωνίας και σα μέσο για την ανάδειξη της αξίας τους ή σαν μια μέθοδο καταπίεσης της ηγεσίας. Στη δεύτερη περίπτωση η επιλογή αυτής της μορφής διοίκησης δεν θα μπορούσε να έχει ευεργετικά αποτελέσματα (αυτόθι).

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM) έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη. Είναι ουσιαστικά μια νέα φιλοσοφία μάλιστα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

Πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο W. E. Deming, Φυσικός στο επάγγελμα, ο οποίος έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για την επιστήμη της στατιστικής, η οποία αποτέλεσε και το κύριο εργαλείο της δουλειάς του. Ο Deming θεωρείται ότι συνέβαλε ουσιαστικά στη μεταπολεμική οικονομική αναστύλωση της Ιαπωνίας και ονομάζεται πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης. Επίσης, κατάλαβε ότι η αυταρχική μέθοδος διοίκησης του Taylor υποβάθμιζε τον ανθρώπινο νου και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Από τότε άρχισε να σκέφτεται μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτέλεσε μια επανάσταση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα. Επίσης, η ΔΟΠ είναι μια μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της, μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την επιχείρηση ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες να επικοινωνούν και να βοηθούν το ένα το άλλο. (Gower, 1997, σελ.7).

Η ΔΟΠ αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας προσαρμογής. Είναι κατά κύριο λόγο ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, ενώ αναφέρεται σε άτομα κάθε κλιμακίου. Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι η διασφάλιση της υιοθέτησης ενός στρατηγικού στόχου στα πλαίσια μιας νοοτροπίας αποτροπής προβλημάτων. Μολαταύτα, πολλές καλοπροαίρετες προσπάθειες «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» δεν είναι λειτουργικές. Πρόσφατη μελέτη των πρακτικών ΔΟΠ, που έγινε στον Καναδά, έδειξε ότι «επτά στις δέκα εταιρείες Βόρειας Αμερικής αποτυγχάνουν

στην εφαρμογή μιας στρατηγικής ολικής ποιότητας». Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις, αν και ομιλούν για ΔΟΠ, εφαρμόζουν Διοίκηση Μερικής Ποιότητας (ΔΜΠ).

Μια εφαρμοζόμενη ΔΟΠ μπορεί να προαγάγει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αν αγκαλιάσει ολόκληρη την επιχείρηση και υιοθετηθεί από τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δείξουν στα μεσαία κλιμάκια ότι έχουν ενστερνιστεί τα θέματα ποιότητας τα οποία με τη σειρά τους θα μεταδώσουν τη γνώση αυτή στα κατώτερα στελέχη.

Η Διοίκηση θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και να μην εστιάζεται απλά στη βελτίωση ενός σταδίου σε αποδεκτό επίπεδο. Οι παρακάτω γενικές οδηγίες περιγράφουν τις ενέργειες των υψηλών κλιμακίων Διοίκησης:

- 1) Δημιουργία φορέα που θα ασχολείται με θέματα ποιότητας.
- 2) Αναγνώριση και επικέντρωση στις ανάγκες των καταναλωτών.
- 3) Έλεγχος της ικανότητας της εταιρείας για κάλυψη των αναγκών.
- 4) Εκπαίδευση και άσκηση του εργατικού δυναμικού για βελτίωση της ποιότητας.
- 5) Διασφάλιση ότι τα εισερχόμενα υλικά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στα ισχύοντα πρότυπα.
- 6) Αναθεώρηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας για συνεχή βελτίωση.

Οι ΔΟΠ χρησιμοποιεί την αποτελεσματική ηγεσία ως κύριο εργαλείο για να επιτύχει διαχειριστική υπέρβαση των εμποδίων καθώς και δραστική αλλαγή στην παραδοσιακή και συχνά αναποτελεσματική Διοίκηση. Μια αποτελεσματική και με ευρύτητα πνεύματος ηγεσία σε συνδυασμό με ΔΟΠ έχει ως φυσικό επακόλουθο την επίτευξη των επιθυμητών (ορθών) αποτελεσμάτων από την πρώτη κιόλας φορά. Ικανή ηγεσία είναι εφικτή μόνο, όταν ικανοποιούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις.

- Ανάπτυξη και παρουσίαση των πεποιθήσεων και των στόχων της εταιρείας/οργανισμού (ορισμός εργασίας και δεσμεύσεων, μελλοντικές κατευθύνσεις, επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης).
- Ανάπτυξη σαφούς και αποτελεσματικής μεθοδολογίας για την επίτευξη των στόχων (στρατηγική επένδυση στην αγορά).
- Αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων/διαδικασιών (δραστηριότητες και εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν).
- Συνοπτική παρουσίαση της δομής Διοίκησης (σαφής διατύπωση και απόδοση των ευθυνών, επιλογή των καλύτερων τρόπων εφαρμογής).
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων (οι εκπαιδευμένοι να αξιολογούν, να σχεδιάζουν, να ελέγχουν και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις).

Η βάση για τη ΔΟΠ βρίσκεται στη σχέση καταναλωτή-προμηθευτή, όπως αυτή οργανώνεται από τα εφαρμοζόμενα συστήματα, εργαλεία και ομάδες. Παρ' όλα αυτά, η εγκαθίδρυση της ΔΟΠ αφορά νοοτροπία, επικοινωνία και δέσμευση, όπως φαίνεται στο σχήμα 1. Επιπλέον, η ουσία της Ιαπωνικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γνωστή και ως Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (ΟΕΠ) στην Ιαπωνία παρουσιάζεται στο σχήμα 2. Η ύπαρξη ενός στρατηγικού πλάνου είναι εξίσου σημαντική για τη ΔΟΠ, επειδή παρέχει συγκεκριμένα μέσα για την επίτευξη κάθε στόχου, μέσα συλλογής, σύνθεσης και δημοσίευσης δεδομένων με βάση τα προαναφερόμενα μέτρα και συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια για σύνοψη από τη διοίκηση.

Ποιοτικός Έλεγχος

Ορισμός

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ποιότητας ήταν να «συμφωνεί με τις προδιαγραφές», μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι παρ' όλο που κάποιο εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Γι' αυτό, ο λειτουργικός ορισμός της ποιότητας εξελίσσεται, υπό το φως αυτής της ενδεχόμενης συμφωνίας, στο «να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών». Αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πλέον χρησιμότερος από όλους, δεδομένου ότι οι «προσδοκίες των πελατών» που υποτίθεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν, έχουν κατανοηθεί πλήρως από αυτόν που έχει αναλάβει να τις ικανοποιήσει και συνεπώς να παράσχει την «ποιότητα».

«Ποιότητα είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης, ότι η υπηρεσία την οποίαν λαμβάνει (ή το προϊόν εάν πρόκειται περί υλικού αγαθού) ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του με βάση τα πρότυπα και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει την υπηρεσία (ή το προϊόν)» (Κουρτέσας, 2005).

Ποιότητα είναι επίσης:

- Ικανοποίηση αναγκών των πελατών.
- Προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών.
- Επαλήθευση προσδοκιών των πελατών.
- Ευγένεια προς τους πελάτες.
- Τελειότητα στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.
- Εντύπωση (πίστη) ότι κάθε τι μπορεί να γίνει καλύτερα.
- Άνθρωποι όχι ρομπότ.
- Παραγωγή υπηρεσιών βάσει προδιαγραφών.
- Κάθε εργαζόμενος να είναι προϊστάμενος-ελεγκτής του εαυτού του.

Είναι προφανές ότι η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί προϊόν δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση δηλ. απαιτείται κοινή προσπάθεια των στελεχών όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

Αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών (προϊόντων)

- Έλλειψη προτύπων.
- Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασίας.
- Έλλειψη ουσιαστικής αξιολόγησης των εργαζομένων.
- Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.
- Μη αναγνώριση (από την διοίκηση) της καλής απόδοσης.
- Ανεπαρκής αριθμός εργαζομένων.
- Έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων μόνο με βάση τον χρόνο εργασίας και όχι με το αποδιδόμενο (ποιοτικά) έργο.
- Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού.
- Έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών (προϊόντων).
- Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησης των από τις παρεχόμενες υπηρεσίες (προϊόντα). Χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση ερωτηματολόγια.
- Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής (όπου η εργασία θεωρείται δεινό «ευκαιριακή συγκυρία απόκτησης χρήματος» εν αναμονή...).
- Η αμφισβήτηση της σχέσης προϊσταμένου – υφισταμένου η οποία μπορεί να εδράζεται σε αιτία αξιοκρατικά, πολιτικά, εθνικά κ.ο.κ.

Κόστος της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών-προϊόντων

A. Εξωτερικά κόστη (προκύπτουν εκτός επιχείρησης):

- Δυσανεστημένοι πελάτες (δεν ξανάρχονται).
- Αρνητική σχόλια και φήμη για την επιχείρηση.
- Χαμηλό προφίλ της επιχείρησης, άρα χαμηλή προσέλκυση πελατών.
- Προσέλκυση χαμηλών εισοδηματικά πελατών.
- Ευκαιριακή αντιμετώπιση της επιχείρησης από τους καταναλωτές.

B. Εσωτερικά κόστη (προκύπτουν εντός της επιχείρησης):

- Αποχωρήσεις εργαζομένων.
- Υπερωρίες.
- Παράπονα εργαζομένων.
- Συγκρούσεις.
- Υπερβολικές φθορές και βλάβες.
- Αντिलειτουργικές διαδικασίες.
- Μειωμένες πωλήσεις –μειωμένα έσοδα-όχι καλή αμοιβή.

Γ. Κόστη εξασφάλισης ποιότητας (αφορούν δαπάνες για την ανάκτηση της φήμης της επιχείρησης):

- Πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας.
- Πρόγραμμα βελτίωσης εκπαίδευσης προσωπικού.
- Ανάλωση χρόνου για έλεγχο.
- Ανάλωση χρόνου για μελέτη-ανάλυση στοιχείων, πληροφοριών και αναφορών σχετικά με την διακύμανση της ποιότητας των υπηρεσιών (προϊόντων) της επιχείρησης.
- Κόστος διαφήμισης.

Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να υιοθετήσουν και να αναπτύξουν μια στρατηγική πρόληψης προβλημάτων που ευθύνονται για την κακή ποιότητα υπηρεσιών (προϊόντων) των επιχειρήσεων που διευθύνουν (Quality Assurance Programs), **Αντί** να λειτουργούν «πυροσβεστικά» για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν καθημερινά στην επιχείρηση.

Βήματα εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών:

- Σαφής προσδιορισμός των κατηγοριών των πελατών.
- Σαφής προσδιορισμός των αναγκών των ανωτέρων πελατών.
- Σαφής προσδιορισμός των παραγόντων ικανοποίησης των αναγκών των ανωτέρων πελατών (υλικοτεχνική υποδομή, νέες υπηρεσίες).
- Καθορισμός διεθνών προτύπων (δεδομένης της διεθνούς υπόστασης του τουρισμού, I.S.O. κ.λ.π.)
- Ανάπτυξη δεικτών μέτρησης της ποιότητας υπηρεσιών.
- Προσδιορισμός των συνεργατών και των προσόντων που πρέπει να διαθέτουν για να διασκελίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών.
- Εκπαίδευση – μετεκπαίδευση προσωπικού.
- Όχι ευκαιριακούς υπαλλήλους αλλά μόνιμους.
- Ορθή αξιολόγηση των συνεργατών και ανάλογη ανταμοιβή.
- Σύγκριση των παρεχομένων υπηρεσιών της επιχείρησης με αντίστοιχες ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.
- Τιμολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών με αντικειμενικό τρόπο.
- Ανάπτυξη συστημάτων ελέγχου του βαθμού ικανοποίησης των πελατών. (ερωτηματολόγια για τους πελάτες).

Οφέλη

- Μείωση και κατόπιν πρόληψη προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα υπηρεσιών προϊόντων.
- Μείωση και πρόληψη παραπόνων πελατών.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Αύξηση της (εργασιακής) ικανοποίησης των εργαζομένων.
- Μείωση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης.
- Μείωση του κόστους διαφήμισης.
- Αύξηση του μεριδίου της αγοράς.
- Διασφάλιση της διαχρονικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Yield Management **Διοίκηση Απόδοσης**

Εισαγωγή

Σύμφωνα με τον Lee-Ross Johns (1997), όπως αναφέρει ο Ακρίβος, «Yield Management είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών με στόχο την μεγιστοποίηση των εσόδων τους, κάτω από συνθήκες που χαρακτηρίζονται από υψηλή αστάθεια της ζήτησης των υπηρεσιών και προϊόντων με υψηλούς δείκτες φθαρτότητας».

Έτσι το Yield Management, αποτελεί μια τεχνική η οποία έχει την απαίτηση η διοίκηση μιας επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα ενός ξενοδοχείου, κατά το στάδιο της λήψης των αποφάσεων, να εστιάζει την προσοχή της στη μεγιστοποίηση των εσόδων και πληρότητας της μονάδας. Ουσιαστικά αποτελεί την προσπάθεια της επιχείρησης, με χειρόγραφο ή με την χρήση ηλεκτρονικών μέσων, που έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων μέσω της κατάλληλης διαμόρφωσης των τιμών ούτως ώστε να ταιριάζουν στην εκάστοτε ζήτηση για τα προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχει ένα ξενοδοχείο.

Αν υποθέσουμε ότι η κύρια και βασική λειτουργία ενός ξενοδοχείου είναι η παραγωγή με την μέγιστη δυνατή απόδοση του διαθέσιμου χώρου, αμέσως φαίνεται ότι οι παραδοσιακοί δείκτες απόδοσης έχουν την τάση να συγκεντρώνουν την προσοχή τους σε θέματα που αφορούν είτε τον αριθμό είτε την αξία των πωλήσεων των προϊόντων. Το Yield Management είναι αυτό το οποίο εκειδικεύεται και διακρίνει τις πωλήσεις χρησιμοποιώντας διάφορα κριτήρια όπως το οριακό έσοδο ανά αγορά στόχο, το μέσο έσοδο ανά δωμάτιο κλπ.

Σύμφωνα με το Κανελλόπουλο (1991) οι οργανισμοί που επιτυγχάνουν το σκοπό τους αποτελεσματικά χαρακτηρίζονται από λειτουργικό ορθολογισμό. Ένας τεχνικά ορθολογικός οργανισμός σε κάθε δαπάνη ενέργειας ή υλικών επιδιώκει τη μέγιστη δυνατή συνεισφορά στην παραγωγική διαδικασία ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοση (Yield).

Η σημασία της Διοίκησης Απόδοσης στα ξενοδοχεία

Το στοιχείο που χαρακτηρίζει την ξενοδοχειακή αγορά είναι η σταθερή ύπαρξη υψηλής εντάσεως ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός αυτός έχει πηγή από την ωρίμανση της αγοράς και την υψηλή ποικιλία και αβεβαιότητα όσο αφορά το μέγεθος και την αξία, τις συνθήκες και την ζήτηση για το ξενοδοχειακό προϊόν υπό ευρεία έννοια. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι που δημιουργούν μεγάλα προβλήματα για τα ξενοδοχεία, και έτσι για να εξασφαλίσουν ένα μερίδιο στην αγορά θα πρέπει να στοχεύουν με την μεγιστοποίηση της απόδοσης από τις πωλήσεις.

Εκτός όμως από τα προβλήματα από πλευράς ζήτησης, υπάρχει και το θέμα της διανομής του ξενοδοχειακού προϊόντος. Έτσι ο σταθερός αριθμός παραγωγής και η αδυναμία αποθήκευσης των προϊόντων, δημιουργούν προϋποθέσεις για την καταστροφή του προϊόντος. Όλα αυτά τα προβλήματα καλείται να λύσει ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, δηλαδή το Yield Management.

Τι είναι Διοίκηση Απόδοσης

Η Kimes (1989, 1997) περιέγραψε την διοίκηση απόδοσης ως μια διαδικασία κατανομής ενός τύπου του προϊόντος στον σωστό πελάτη στην καλύτερη δυνατή τιμή έτσι ώστε να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη και η απόδοση. Στα ξενοδοχεία, η διοίκηση απόδοσης επικεντρώνει τις αποφάσεις στην μεγιστοποίηση των αποδόσεων από την πώληση του κύριου ξενοδοχειακού προϊόντος, τη διανομή.

Η πιο κοινά υιοθετημένη στατιστική απόδοσης μετράει την αποτελεσματικότητα πρακτικών και μέτρων που εφαρμόζονται στην πραγματοποίηση των εσόδων από τις πωλήσεις δωματίων και εκφράζεται ως εξής:

Διοίκηση Απόδοσης = Πραγματικά Έσοδα / Δυνητικά Έσοδα

Μια σειρά από δείκτες που χρησιμοποιούνται από το Yield Management (Ακρίβος, 1997), ώστε να επιτευχθεί μια πλησιέστερη εικόνα για τα έσοδα της επιχείρησης και να υπάρχουν τα απαραίτητα στοιχεία για την λήψη αποφάσεων που αφορούν την τιμή πώλησης είναι οι παρακάτω:

- Η ετήσια πληρότητα του ξενοδοχείου για το προηγούμενο έτος ή τα προηγούμενα έτη,
- Η πληρότητα του κάθε μήνα του προηγούμενου έτους χωριστά
- Η μέση ανά ημέρα τιμή πώλησης των δωματίων (ADR average daily rate) υπολογισμένη σε ετήσια βάση, κατά το τελευταίο έτος.
- Η μέση ανά ημέρα τιμή πώλησης των δωματίων (ADR average daily rate) κατά το τελευταίο έτος, υπολογισμένη για κάθε μήνα χωριστά,
- Το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά το προηγούμενο έτος
- Το έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο υπολογισμένο για κάθε μήνα.

Είναι φανερό ότι δεν φτάνει μόνο η χρήση των γενικών αρχών διοίκησης απόδοσης, για να προκαλέσουν απευθείας ζήτηση για το προϊόν και να αυξηθεί κατευθείαν ο αριθμός των πωλήσεων. Αυτό θα γίνει μόνο αν λειτουργούν σε ένα ευρύτερο πλαίσιο σχεδιασμένο για να εισχωρήσει σε επιλεγμένα μερίδια αγοράς.

Ο κύριος ρόλος για την εφαρμογή των αρχών διοίκησης αποδόσεων είναι η παροχή αποτελεσματικού τρόπου, έτσι ώστε να επιτευχθούν ή να πραγματοποιηθούν καθαρά έσοδα μέσα στα υπάρχοντα πλαίσια της αγοράς, με το να κατανέμουν την πώληση της φιλοξενίας σε διαφορετικά μερίδια μέσω ελαστικών κανόνων αποφάσεων. Αυτοί οι κανόνες λειτουργούν για να προβλέπουν, να δέχονται, να απορρίπτουν και να ανακατευθύνουν τη ζήτηση από διαφορετικά μερίδια σαν βάση για να αποφασίσουν το μέγιστο ποσό προϊόντος που θα προσφέρουν προς πώληση στο κάθε μερίδιο εντός μιας χρονικής περιόδου.

Επομένως τα συστήματα διοίκησης απόδοσης αποτελούνται από δυο ξεχωριστά, αλλά σχετικά μέρη. Τη διοίκηση αποθέματος δωματίων και τη τιμολογιακή δομή. Ο πρώτο ασχολείται με το διανέμει διαφορετικά είδη δωματίων στην εκάστοτε δομή της ζήτησης και το δεύτερο ασχολείται με την επιλογή της καλύτερης τιμής σε συγκεκριμένες περιστάσεις. Για να μπορέσει ένα σύστημα να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε αυτά τα θέματα θα πρέπει να είναι ικανό να βρίσκει συγκεκριμένες κατηγορίες πληροφόρησης. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικές με:

1. Την συμπεριφορά του καταναλωτή και τα σχέδια κρατήσεων
2. Την περίσταση και τη στιγμή της ζήτησης σε κάθε μερίδιο αγοράς
3. Το βαθμό υπερκρατήσεων
4. Την επίδραση των αλλαγών τιμών στα είδη και στους βαθμούς της ζήτησης

Συνθήκες για την εφαρμογή Διοίκησης Απόδοσης

Σύμφωνα με την Kimes (1989, 1997) οι τεχνικές της διοίκησης απόδοσης είναι κατάλληλες εκεί που ισχύουν οι παρακάτω συνθήκες:

- Σταθερή δυναμικότητα
- Υψηλό σταθερό κόστος
- Χαμηλό μεταβλητό κόστος
- Η ζήτηση μπορεί να διαφοροποιηθεί σε ξεχωριστά μερίδια αγοράς
- Τα αποθέματα χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό φθοράς
- Το προϊόν πωλείται πολύ πριν την κατανάλωσή του
- Υψηλή διακύμανση της ζήτησης

- Σχετικά ομοιογενές προϊόν
- Τα οριακά κόστη πωλήσεων είναι χαμηλά και τα οριακά κόστη παραγωγής είναι υψηλά

Επίσης για να εφαρμόσουν τα ξενοδοχεία το Yield Management θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτελούν με επιτυχία τις παρακάτω λειτουργίες:

- Τμηματοποίηση της αγοράς τους, κάτι που κάνουν με μεγάλη επιτυχία οι αεροπορικές εταιρίες
- Τήρηση και επεξεργασία ιστορικών στοιχείων (αρχείο πελατών) σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κάθε κράτησης.
- Γνώση των τιμών που επικρατούν στην αγορά ώστε να είναι σε θέση να διαχειριστούν κατά τον πλέον κερδοφόρο τρόπο τις τιμές τους.
- Πολιτική overbooking που είναι απαραίτητη για κάθε σύστημα απόδοσης ώστε να προστατεύεται το ξενοδοχείο από τους πελάτες non show και να παρουσιάζει υψηλή πληρότητα.
- Χρήση συστημάτων πληροφορικής και δικτύων μέσω των οποίων γίνεται η διακίνηση των πληροφοριών αλλά και στοιχείων με υψηλότερη ταχύτητα και αξιοπιστία ώστε να είναι σε θέση η διοίκηση να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις (Ακρίβος, 2006).

Οι θεωρίες περί ηγεσίας

Οι θεωρίες περί ηγεσίας, που διατυπώθηκαν κατά καιρούς, είναι οι εξής:

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας

Η αρχαιότερη και πιο γνωστή θεωρία είναι αυτή της γενετικής θεωρίας, η πεποίθηση ότι η ηγετικά ικανότητα είναι κληρονομική. Η φράση «ο ηγέτης δεν γίνεται αλλά γεννιέται» συνοψίζει την θεωρία αυτή. Η γενετική θεωρία απέτυχε κυρίως γιατί ο κόσμος άλλαξε. Λόγω της ραγδαίας ανόδου της βιομηχανικής ηγεσίας κατά τον 18^ο και 19^ο αιώνα άντρες και γυναίκες χωρίς καμία βασιλική καταγωγή κατέλαβαν ηγετικές θέσεις, χάρη στις προσωπικές τους ικανότητες και τη δημιουργικότητά τους. Η γενετική θεωρία δεν ήταν σε θέση να εξηγήσει πως αυτά τα άτομα κατέλαβαν αυτές τις θέσεις (Montana & Charnov, 2002).

Η θεωρία των ηγετικών χαρακτηριστικών, η οποία διερευνήθηκε σοβαρά μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, εξακολουθεί να είναι πολύ δημοφιλής μέχρι και σήμερα. Οι ερευνητές πίστευαν και προσπαθούσαν να βρουν συγκεκριμένα γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που επέτρεπαν να διακρίνονται οι επιτυχημένοι ηγέτες από τους αποτυχημένους.

Η θεωρία της συμπεριφοράς

Η θεωρία της συμπεριφοράς για την ηγεσία αναζητά τον «μοναδικό και καλύτερο τύπο ηγεσίας» που θα μπορούσε να εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε κάθε περίπτωση. Δίνοντας βαρύτητα στην ηγετικά συμπεριφορά, η ηγεσία αυτή προσφέρει μια πραγματικά διαφωτιστική εικόνα της προέλευσης των πηγών της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, αν και η αναζήτηση ενός μοναδικού καλύτερου τρόπου διοίκησης αποτελεί μια από τις αδυναμίες της.

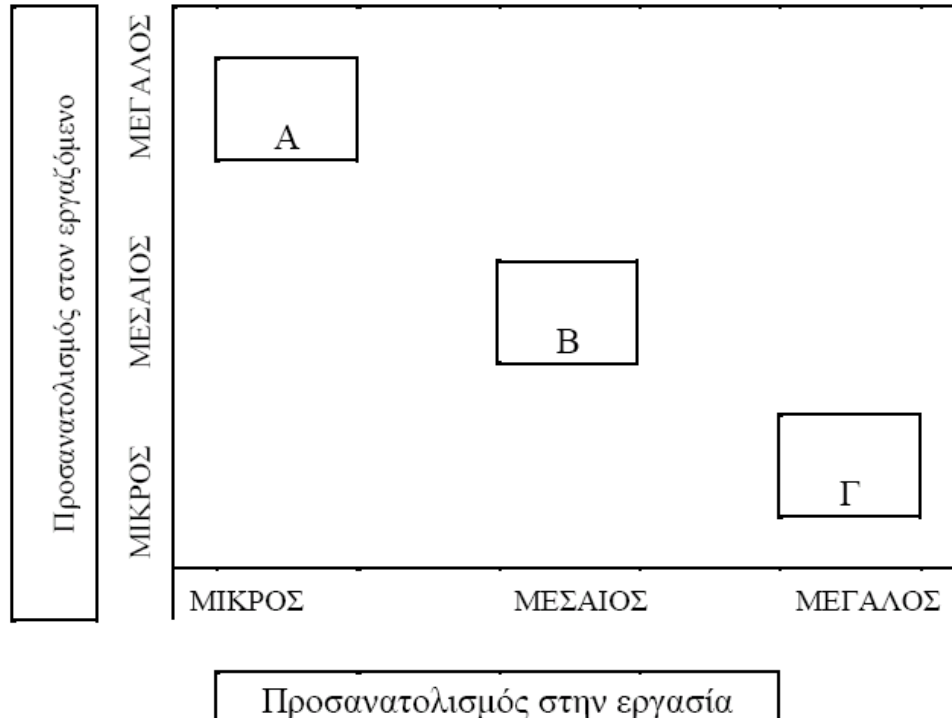
Ο σκοπός της διερεύνησης της συμπεριφοράς και των πράξεων των ηγετών, απέδειξαν στη δεκαετία του 1950, οι ερευνητές του Πανεπιστημίου του Οχάιο, ότι είναι αναγκαίος για την καλύτερη συνεργασία και εξαρτάται από τις δραστηριότητες των ηγετών, που διακρίνονται σε

δύο κατηγορίες, η πρώτη ήταν δομή πρωτοβουλίας και η δεύτερη η δομή ενδιαφέροντος. Δηλαδή προσανατολισμός στην εργασία και προσανατολισμός στον εργαζόμενο.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται συνήθως με την ονομασία «μεθόδευση διάρθρωσης» (initiation of structure) και περιλαμβάνει τις ενέργειες του ηγέτη που αφορούν στη μεθόδευση της παραγωγής-δηλαδή, στο πως «να βγει» η παραγωγή. Τέτοιες ενέργειες των ηγετών είναι ο προγραμματισμός, η μεθόδευση εξειδίκευσης, η καθιέρωση διαδικασιών, ο έλεγχος της παραγωγής, όλα αυτά έχουν σαν επίκεντρο τους την παραγωγή.

Η δεύτερη κατηγορία αναφέρεται συνήθως σαν «ενδιαφέρον για τον άνθρωπο» (consideration) και περιλαμβάνει τις προσπάθειες του ηγέτη να αντιληφθεί τις ανάγκες των υφισταμένων του και την εκδήλωση συμπαράστασης του προς αυτούς, ώστε αυτοί (οι υφιστάμενοι) να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ατομικές τους ανάγκες. Τέτοιες ενέργειες του ηγέτη μπορεί να αφορούν στην τροποποίηση των διαδικασιών της παραγωγής ώστε να εξυπηρετηθούν καλύτερα οι υφιστάμενοι, στη διευκόλυνση δημιουργίας «φυσικών» ομάδων από ανθρώπους που επιθυμούν να συνεργάζονται μαζί, στην επιθυμία κατανόησης των ατομικών προβλημάτων των εργαζομένων, κ.ά. Όλα αυτά έχουν σαν επίκεντρο τους τον άνθρωπο-υφιστάμενο και αποτελούν συνειδητή προσπάθεια του ηγέτη να καταλάβει τους υφισταμένους του σαν ανθρώπους. Η βάση των προσπαθειών αυτών είναι η πραγματική αμφίδρομη επικοινωνία, που χωρίς αυτήν μια τέτοια κατανόηση είναι αδύνατη. Δε χρειάζεται να τονιστεί ιδιαίτερα, ότι μια τέτοια συμπεριφορά του ηγέτη προς τους υφισταμένους του καλλιεργεί υψηλό ηθικό φρόνημα, πιστότητα, ικανοποίηση, που συχνά οδηγούν και σε αυξημένη παραγωγικότητα.

Σχήμα 2.5: :Το διάγραμμα των δυο διαστάσεων της ηγεσίας



Πηγή: (Montana & Charnov, 2002)

Τύποι ηγεσίας

Στην ορολογία περί ηγεσίας, η συμπεριφορά των ηγετών κατατάσσεται σε **αυταρχική** (διακρινόμενη για τη στατικότητα στη λήψη αποφάσεων, επίκεντρο των οποίων είναι ο ηγέτης), σε **φιλελεύθερη** (διακρινόμενη για την ενσυνείδητη παροχή ευκαιριών συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων) και σε **laissez-faire-με το ελεύθερο** (όπου τα μέλη ενεργούν όπως το καθένα νομίζει-στην πραγματικότητα δεν υπάρχει ηγέτης).

Σχήμα 2.6: Τύποι ηγεσίας



Πηγή: Google.gr

Άτυπη – Τυπική ηγεσία

Η ηγεσία μπορεί να είναι άτυπη (φυσική) ή τυπική. Άτυπη υπάρχει όταν μέσα σε μια ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος από τα μέλη της και γίνεται επικεφαλής της, ο οποίος επιβάλλεται στους άλλους και τους κατευθύνει. Ενώ τυπική είναι όταν ασκείται λόγω της θέσης που κατέχει κάποιος στην ιεραρχική κλίμακα σε ένα οργανισμό, μια επιχείρηση.

Στην τυπική ηγεσία χαρακτηριστικό αποτελεί η ικανότητα της κατεύθυνσης και διεύθυνσης με την έννοια του χειρισμού των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτά τα πλαίσια εντάσσεται η παρακίνηση, η παρότρυνση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας τους.

Ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης ομάδας και τις συνθήκες, που επικρατούν σ' αυτή, το ρόλο του άτυπου ηγέτη στην ομάδα, που μπορεί να διαδραματίζουν ένα ή και περισσότερα άτομα, εναλλακτικά ή ταυτόχρονα. Δηλαδή, δεν είναι απαραίτητο το ίδιο πρόσωπο να είναι πάντοτε και για όλες τις καταστάσεις ο άτυπος ηγέτης της ομάδας. Με αυτήν την έννοια, η μορφή της άτυπης ηγεσίας δεν είναι σταθερή.

Νεότερες θεωρίες

Υπάρχουν και νεότερες θεωρίες.

Το πρότυπο των Tannenbaum και Schmidt

Τα ηγετικά στυλ που αποτελούν μια συνέχεια σύμφωνα με την κλίμακα Tannenbaum και Schmidt άσκησαν σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη και διατύπωση των θεωριών της ηγεσίας που καθορίζονται από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος. Η συνέχεια αυτή δείχνει μερικές διαφορετικές συμπεριφορές ηγεσίας που είναι διαθέσιμες στον Μάνατζερ. Αυτές οι συμπεριφορές αρχίζουν από την κατάσταση που ο μάνατζερ παίρνει την απόφαση μόνος του και τελειώνουν στην κατάσταση που ο μάνατζερ αναθέτει σπουδαίες υπευθυνότητες στους υφισταμένους του.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς αυτούς οι τρεις κύριες δυνάμεις ή παράγοντες που κατευθύνουν το μάνατζερ στην υιοθέτηση κάποιας συγκεκριμένης ηγετικής συμπεριφοράς ή ηγετικού στυλ στη λήψη αποφάσεων είναι (Ζαβλανός, 1998):

Οι δυνάμεις που διαθέτει ο μάνατζερ. Ο μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει καλά τον εαυτό του, την προσωπικότητά του, την ικανότητα του να ζει κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας, το σύστημα των αξιών που πιστεύει και τις προσωπικές του δυνατότητες ως ηγέτης.

Οι δυνάμεις που διαθέτουν οι υφιστάμενοι. Ο μάνατζερ πρέπει να κατανοήσει την προσωπικότητα των υφισταμένων του, για παράδειγμα αν μπορούν να δεχτούν υπευθυνότητες, αν έχουν την γνώση και εμπειρία να επιλύσουν πρόβλημα κλπ, η οποία θα τον βοηθήσει να επιλέξει το κατάλληλο ηγετικό στυλ.

Οι δυνάμεις που προξενούνται από μια κατάσταση. Ο μάνατζερ προτού αποφασίσει για το είδος της ηγετικής συμπεριφοράς που θα υιοθετήσει πρέπει να εξετάσει τη δομή του οργανισμού, τη λειτουργία των ομάδων, το μέγεθος του κλπ.

Επομένως ανάλογα με τις παραπάνω τρεις δυνάμεις ή παράγοντες ένα από τα διάφορα ηγετικά στυλ του προτύπου Tannenbaum και Schmidt θα είναι το πλέον κατάλληλο για κάποια συγκεκριμένη κατάσταση.

Η ηγετική συμπεριφορά

Ο ηγέτης παίρνει αποφάσεις μόνος και μετά ανακοινώνει στους υφιστάμενους του την απόφαση του. Οι τελευταίοι δε μετέχουν στη διαδικασία λήψης της απόφασης. Σ' αυτή τη μορφή ηγεσίας, ο ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να επιβάλλει πάντοτε πιέσεις. Έχει όμως τον τρόπο του, στο να επιβάλλει αυτό, που θέλει αυτός, στους υφισταμένους του.

Ο ηγέτης παίρνει μόνος του την απόφαση αλλά και προσπαθεί να «πουλήσει» την απόφαση του. Αποπειράται να πείσει τους υφιστάμενους του για την ορθότητα της.

Ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες – θέσεις του στο πρόβλημα και προκαλεί ερωτήσεις πάνω σ' αυτές. Αυτό δημιουργεί συνθήκες καλύτερης κατανόησης της απόφασης του ηγέτη από μέρους των ακολούθων του.

Ο ηγέτης παρουσιάζει μια «προσωρινή» λύση, που μπορεί να τροποποιηθεί από τις θέσεις των υφισταμένων του. Τούτο επιτρέπει στους υφιστάμενους του να επηρεάσουν κάπως την τελική του απόφαση, με τη διατύπωση των σχολίων και αντιδράσεων τους.

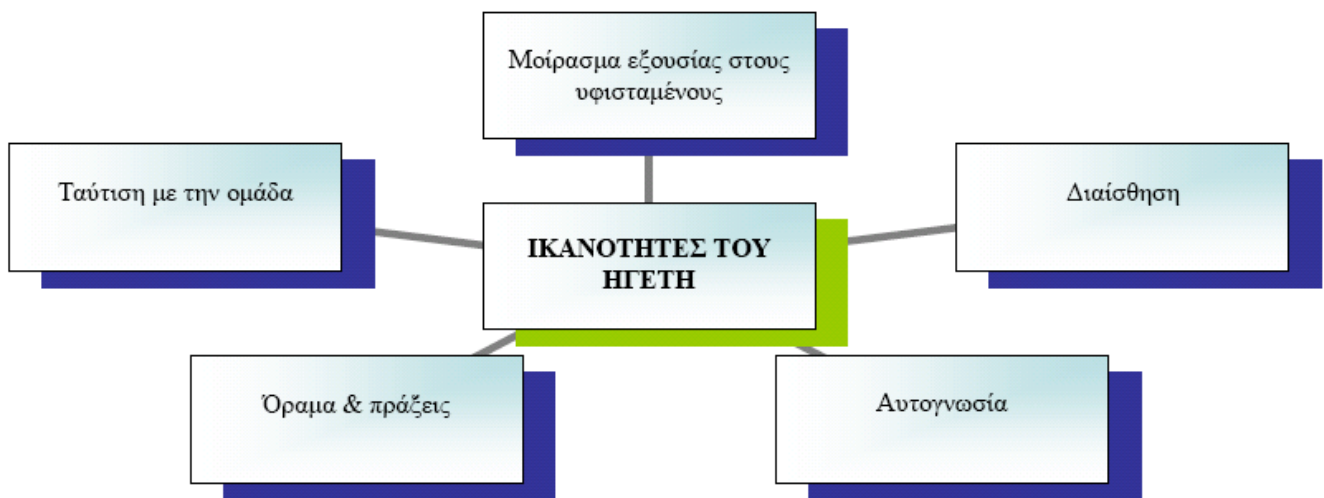
Ο ηγέτης εκθέτει το πρόβλημα, δέχεται ιδέες, προτάσεις και στη συνέχεια, παίρνει την απόφαση. Αυτό επιτρέπει στους υφιστάμενους, πρώτοι αυτοί να διατυπώσουν λύση ή λύσεις του προβλήματος και έτσι να υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τις

διαθέσιμες εναλλακτικές λύσεις για τον ηγέτη. Σ' αυτή τη μορφή οι υφιστάμενοι συμμετέχουν στην απόφαση του ηγέτη.

Ο ηγέτης προσδιορίζει τα όρια, μέσα στα οποία πρέπει να λυθεί κάποιο πρόβλημα και καλεί την ομάδα να πάρει την απόφαση. Η δικαιοδοσία για τη λήψη της απόφασης περιέχεται στην ομάδα, μέσα στα πλαίσια που καθορίζει ο ηγέτης.

Ο ηγέτης μαζί με τους υφισταμένους του ενεργεί μέσα στα όρια που καθορίζουν οι εφαρμοζόμενες διαδικασίες. Στη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων, ο ηγέτης είναι «ένα ακόμα» μέλος της ομάδας. Η μορφή αυτή της ηγεσίας σπάνια συναντάται στις επιχειρήσεις: Οι ηγέτες, που η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται σαν αυταρχική, (δηλαδή, έχει επίκεντρο της τον ηγέτη), προφανώς, δέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Χ και χρησιμοποιούν τη δύναμη της θέσης τους για να επηρεάσουν τους υφισταμένους τους, δίνουν πρωταρχική σημασία (έμφαση) στην επίτευξη του έργου. Οι ηγέτες, που η συμπεριφορά τους χαρακτηρίζεται σα φιλελεύθερη (δηλαδή, έχει επίκεντρο τους ακολούθους), προφανώς, δέχονται τις υποθέσεις της θεωρίας Ψ, χρησιμοποιούν δε την προσωπική τους γοητεία και δίνουν πρωταρχική σημασία-έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα, και στις σχέσεις τις οποίες δημιουργεί αυτός.

Σχήμα 2.7: Ικανότητες του Ηγετη



Πηγή : Στειακάκης & Κατζός, 2002

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός έχει καταστεί ένα σχετικά πρόσφατο πεδίο μελέτης μεταξύ ακαδημαϊκών, ερευνητών και σχολιαστών. Σύμφωνα με τον Page (2006), κάποια από τα πρώτα εγχειρίδια που αναφέρονται στον τουρισμό χρονολογούνται από τις αρχές της δεκαετίας του 1970, με ένα νέο κύμα να εμ φανίζεται τη δεκαετία του 1980 και αργότερα να παρατηρείται εκρηκτική αύξηση στα τέλη των δεκαετιών του 1980 και του 1990 καθώς η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση επεκτάθηκαν παγκοσμίως. Αναφορικά με τη μελέτη του τουρισμού υπάρχει μια γκάμα κοινά αναγνωρισμένων προβλημάτων, μερικά από τα οποία είναι σημαντικά για να κατανοήσουμε αν ο τουρισμός σχετίζεται μόνο με την απόλαυση και τις διακοπές. Ο τουρισμός αποτελεί αντικείμενο μελέτης πολλών επιστημονικών κλάδων, όπως για παράδειγμα της ψυχολογίας, της γεωγραφίας και των οικονομικών, που συνεισφέρουν διάφορες ιδέες και μεθόδους μελέτης. Δεν υπάρχει κάποιος συγκεκριμένος προσέγγισης της μελέτης του τουρισμού και εξαρτάται καθαρά από τον τρόπο θεώρησης και άποψης του κάθε ερευνητή εκάστοτε. Τέλος όλα τα παραπάνω περιπλέκουν και τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι την έννοια του τουρισμού.

Υπήρξαν λοιπόν πολλές προσπάθειες να οριστεί η έννοια του τουρισμού για να μπορέσουμε να δώσουμε ένα σαφή ορισμό που να περιγράφει την έννοια του τουρισμού. Όπως αναφέρει ο διεθνής οργανισμός που είναι υπεύθυνος για τον τουρισμό, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΤ) - World Tourism Organization (WTO):

Ο τουρισμός ορίζεται ως οι δραστηριότητες των προσώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε τόπους εκτός του συνηθισμένου περιβάλλοντος τους για όχι περισσότερο από ένα συνεχή έτος, για αναψυχή, επαγγελματικούς και άλλους σκοπούς που δεν σχετίζονται με την άσκηση κάποιας δραστηριότητας αμειβόμενης στον χώρο επίσκεψης. Η χρήση αυτής της ευρείας έννοιας κάνει δυνατό τον προσδιορισμό του τουρισμού που διεξάγεται μεταξύ διάφορων χωρών και αυτού που πραγματοποιείται εντός των ορίων μιας χώρας. Ο 'τουρισμός' αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες των επισκεπτών και περιλαμβάνει τόσο τους τουρίστες (επισκέπτες που διανυκτερεύουν για μια τουλάχιστον βραδιά (overnight visitors)) όσο και τους επισκέπτες της ίδιας ημέρας (same day visitors).

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στο φαινόμενο του τουρισμού, στην ιστορία του, στους παράγοντες που συντέλεσαν στην ανάπτυξή του ώστε να πάρει την μορφή που έχει την σημερινή εποχή, καθώς επίσης και στους τύπους των τουριστικών επιχειρήσεων.

3.1 Σύντομη Ιστορική Ανασκόπηση του «Φαινομένου» του Τουρισμού

Υπάρχουν σχετικά λίγες έρευνες που καταγράφουν την ιστορική εξέλιξη του τουρισμού και οι περισσότερες από αυτές επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες περιόδους.

Οι πρώτες μετακινήσεις του ανθρώπου για τουριστικούς λόγους, με την σημερινή έννοια του όρου, άρχισαν να εμφανίζονται στην περίοδο της αρχαίας Ελλάδας. Η μετακίνηση σε άλλους τόπους μακριά από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους πραγματοποιείτο για λόγους εμπορικούς, θρησκευτικούς, αθλητικούς και ικανοποίηση της έμφυτης περιέργειας του ανθρώπου για κάτι νέο.

Στην αρχαία Ελλάδα το αίσθημα της φιλοξενίας ήταν έντονα αναπτυγμένο. Αυτό το παρατηρούμε στα πολλά γραπτά κείμενα των αρχαίων συγγραφέων όπου οι αναφορές για ταξίδια είναι πάρα πολλές. Ο Ηρόδοτος έκανε περιηγήσεις στις ελληνικές πόλεις, ταξίδεψε στην Σικελία, στην Αίγυπτο και σε άλλες χώρες με σκοπό να γνωρίσει τα ήθη και έθιμα τους. Πολλά άτομα επίσης ταξίδευαν για ευχαρίστηση αλλά και για να γνωρίσουν νέες φιλοσοφικές δοξασίες, άλλους ανθρώπους, νέες τεχνικές και γενικά για να γνωρίσουν τον τρόπο ζωής άλλων κοινωνικών ομάδων που στηρίζονταν σε άλλα συστήματα. Κάποιες τουριστικές περιοχές γνωστές από εκείνη την εποχή, με τα σημερινά δεδομένα είναι η Ολυμπία, οι Δελφοί, η Επίδαυρος δηλαδή περιοχές που αποτελούσαν πόλο έλξης ταξιδιωτών λόγω των διάφορων γεγονότων κατά διάφορες χρονικές περιόδους (αθλητικές, θρησκευτικές εκδηλώσεις). Παρόλα αυτά η συχνότητα των ταξιδιών και η συμμετοχή δεν συγκρίνεται με την σημερινή.

Στα ρωμαϊκά και βυζαντινά χρόνια οι μετακινήσεις γίνονται περισσότερες και αρχίζουν να υπάρχουν κανόνες όσον αφορά την ασφάλεια του ταξιδιού και τα διάφορα καταλύματα που προσφέρονται για την εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, που είναι ο χαρακτηρισμός του μετακινούμενου εκείνης της εποχής.

Στην περίοδο του μεσαίωνα και της αναγέννησης οι μετακινήσεις γίνονται περισσότερες στην προσπάθεια να γνωρίσουν οι άνθρωποι άλλους λαούς άλλες περιοχές αλλά πάντα με τις δυσκολίες της μετακίνησης της εποχής εκείνης. Υπήρχαν μετακινήσεις που είχαν σχέση με την ψυχαγωγία, την μόρφωση, τη θρησκεία και τα επαγγέλματα. Μεγάλη βοήθεια στον τουρισμό έδωσαν διάφορα σωματεία που εμφανίστηκαν τον 18^ο και 19^ο αιώνα στη Γαλλία, στην Αγγλία και σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες που στις δραστηριότητες τους περιλάμβαναν και τουριστικές μετακινήσεις, αποδεικνύοντας ότι άρχισε μια ανοδική πορεία του τουρισμού.

Η τουριστική εξέλιξη, παρατηρώντας τη διαχρονικά, διαπιστώνουμε ότι έχει μια βραδεία πορεία μέχρι το τέλος του Β' παγκοσμίου πολέμου. Τα βασικά αίτια βρίσκονται στο ότι ο τουρισμός αποτελεί κοινωνικό φαινόμενο και σαν κοινωνικό φαινόμενο άρχισε να αναπτύσσεται στις οργανωμένες κοινωνίες και επόμενο ήταν η επίτευξη να γίνει συγχρόνως με την κοινωνική.

Ξεκινώντας από την αρχαιότητα παρατηρούμε ότι η μετακίνηση των μεμονωμένων ατόμων ή σε πολλές περιπτώσεις η μετακίνηση ομάδων ήταν περιορισμένη και οι ανάγκες των ταξιδιωτών καλύπτονταν από μια υποτυπώδη παροχή αγαθών και υπηρεσιών γεγονός συνυφασμένο με την κοινωνικοοικονομική κατάσταση της εποχής εκείνης. Η περιορισμένη παιδεία, το πενιχρά και μη ασφαλή μέσα συγκοινωνίας αποτελούσαν βασικά εμπόδια ανάπτυξης του τουρισμού.

Η εξυπηρέτηση των μετακινούμενων σε περιορισμένο αριθμό ατόμων γινόταν με βάση το θεσμό της Ξενίας σε αρκετά ικανοποιητικό επίπεδο. Όταν όμως αυτή η κίνηση των ατόμων για ταξιδιωτικούς λόγους αρχίζει να αυξάνεται, ο θεσμός της Ξενίας δεν αρκεί για να καλύψει τις ανάγκες και έτσι αναπτύσσεται η 'εμπορία των ξένων' με την ίδρυση διαφόρων καταλυμάτων. Η ανάπτυξη αυτή έγινε μετά την ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας, δημιουργώντας έτσι ασφαλέστερες και ταχύτερες μετακινήσεις, οπότε παρουσιάζονται οι πρώτες

ομαδικές μετακινήσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η συστηματική μεθοδική κατασκευή του οδικού δικτύου από τους Ρωμαίους έδωσε μια σημαντική για την εποχή ώθηση στον τουρισμό.

Τη μορφή αυτή διατήρησε ο τουρισμός και κατά την εποχή του φεουδαρχισμού. Στην περίοδο αυτή, όπως και στην αρχαιότητα, τα μεμονωμένα μετακινούμενα άτομα ήταν κυρίως άτομα που άνηκαν στην τάξη των ευγενών. Όσον αφορά τα μετακινούμενα σε ομάδες άτομα είχαν σαν σκοπό της μετακίνησης θρησκευτικούς λόγους. Διαφοροποίηση στους σκοπούς της μετακίνησης παρατηρούμε κατά την διάρκεια της Αναγέννησης. Κατά την περίοδο αυτή η ανάπτυξη του εμπορίου, η ανακάλυψη της πυξίδας, της πυρίτιδας και της Αμερικής δημιουργούν νέες οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές συνθήκες. Κυριαρχούν πλέον οι έμποροι που η φύση της δουλειάς τους με την ανάπτυξη νέων αγορών είναι να ταξιδεύουν με αποτέλεσμα να παρατηρούνται σημεία πνευματικής και μορφωτικής ανάπτυξης. Οι νέες αυτές συνθήκες δημιουργούν μετακινήσεις, η δε συνεχής ανάπτυξη των συγκοινωνιακών μέσων παρέχει τις δυνατότητες για την πραγματοποίησή τους. Έτσι την εποχή αυτή παρατηρείται ένας, σε σχέση με το παρελθόν, «οργανισμός» μετακινήσεων ατόμων για λόγους τέρψης και ικανοποίησης πνευματικών ανησυχιών. Η μετάβαση ατόμων από χώρες της Ευρώπης προς την Αίγυπτο, την Ανατολή και την Ελλάδα για λόγους κυρίως αρχαιολογικού ενδιαφέροντος ή εθνολογικής έρευνας είναι πλέον γεγονός.

Από τον 18^ο αιώνα ειδικά μετά την πλήρη επικράτηση της αστικής τάξης, ο τουρισμός αρχίζει να σημειώνει κάποια ποιοτική και ποσοτική αύξηση, παραμένει προνόμιο των ατόμων με υψηλά εισοδήματα και ελάχιστων επιστημόνων και φιλοσόφων.

Στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού από την δεκαετία του '50 και μετά σημαντικό και πρωτεύοντα ρόλο έπαιξαν ο Ν. Δούκας και ο Δ. Παπαευστρατίου, που διετέλεσαν Γενικοί Γραμματείς του Ε.Ο.Τ. Η προσφορά τους στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού είναι πρωτοποριακή αφού είναι αυτοί οι μεγάλοι θεμελιωτές του τουριστικού έργου.

Η ανεκμετάλλευτη πηγή εισροής πολύτιμου συναλλάγματος μέσω της τουριστικής κίνησης αποδεικνύεται ως σοβαρός μοχλός ανάπτυξης για τις δημόσιες επενδύσεις που θα συνεισφέρουν στην οικονομική ανόρθωση του κράτους. Η πολιτική αυτή στον τουριστικό τομέα εκτιμήθηκε δεόντως από την πρώτη κυβέρνηση του Κ. Καραμανλή με υπουργό Προεδρίας τον κ. Κ. Τσάτσο, διότι η ανάπτυξη του τουρισμού απαιτούσε σημαντικές επενδύσεις μόνο σε δραχμές, με άμεση οικονομική απόδοση και με εισροή φυσικά πολύτιμου συναλλάγματος, που ήταν απαραίτητο όχι μόνο για το έντονα ελλειμματικό ισοζύγιο εξωτερικών πληρωμών αλλά και για την ανάπτυξη του βιομηχανικού αλλά και άλλων τομέων της ελληνικής οικονομίας.

Με το σλόγκαν “ο τουρισμός δίνει ψωμί σε πληθυσμούς περιοχών που στερούνται πλουτοπαραγωγικών πηγών”, η Ελλάδα, με τον ανεκμετάλλευτο μέχρι τότε μεγάλο τουριστικό της πλούτο, προσδοκούσε σε υψηλούς στόχους, οι οποίοι είχαν πολλαπλασιαστικές ευεργετικές επιδράσεις στη μεταμόρφωση της χώρας, καθώς η τουριστική ανάπτυξη από τότε και μετά κατάφερε ν' αλλάξει τη ζωή στις πιο φτωχές περιοχές της και έδωσε μια ανεκτίμητη υπεραξία στη γη στις μέχρι τότε άγονες παραλιακές εκτάσεις αλλά και στις βραχώδεις παραλίες. Μια άλλη προσφορά της τουριστικής ανάπτυξης ήταν και στήριξη της τοπικής παραγωγής και η συγκράτηση θέσεων εργασίας.

Η προσπάθεια για την ανάλογη προστασία του περιβάλλοντος μάλλον, στη συνέχεια προσέκρουσε σε οικονομικά προνόμια της ιδιωτικής πρωτοβουλίας που σιγά-σιγά άρχισε την εκμετάλλευση του τουρισμού με αποτέλεσμα μέχρι και σήμερα να αντιμετωπίζεται το πρόβλημα της προστασίας του όχι όπως θα έπρεπε. Η εκ των υστέρων παρεμβάσεις όπως είναι φυσικό, δεν είναι ικανές να περιορίσουν το πρόβλημα.

Οι βασικές κατευθύνσεις της τουριστικής πολιτικής που εφαρμόστηκε στην αρχή της ανάπτυξης του τουρισμού εστιάζονται στις αναφερόμενες παρακάτω:

- Ανάπτυξη του παραλιακού τουρισμού, με την ένταξη των παράλιων περιοχών των λουτροπόλεων που αποτελούν θερινά θέρετρα.

- Ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού με κρουαζιερόπλοια.
- Αποκέντρωση του τουρισμού, με περιφερειακή ανάπτυξη, καθώς ο τουρισμός περιορίζεται κατά κύριο λόγο στην Αθήνα, που αποτελούσε λόγω των πολιτιστικών και αρχαιολογικών προσόντων της, τον κύριο πόλο έλξης ξένων τουριστών, καθώς επίσης και η αεροπορική πρόσβαση που ήταν πλέον δυνατή.
 - Κατασκευή μεγάλων οδικών δικτύων τουριστικής και όχι μόνο σημασίας για τη διακίνηση των τουριστών έκτος της Αθήνας και την ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού, με ιδιαίτερο χαρακτήρα την εθνική οδό μέχρι την Θεσσαλονίκη, την Πάτρα και τη διάνοιξη οδικού δικτύου στην Ήπειρο από το Αντίριο μέχρι την Ηγουμενίτσα για τη σύνδεση με την παραδοσιακά τουριστική χώρα, την Ιταλία.
 - Ανέγερση από τον Ε.Ο.Τ ξενοδοχειακών μονάδων, πιλοτικής μορφής, με την επωνυμία «Ξενία», σε σημαντικές για την εποχή του '60 περιοχές με σκοπό να αρχίσει η αποκέντρωση των καταλυμάτων. Επίσης δημιουργήθηκαν τουριστικά περίπτερα με εστιατόρια και μικρούς ξενώνες.

Το αναπτυξιακό αυτό πρόγραμμα στόχευε στην ανάπτυξη μιας βασικής τουριστικής υποδομής με υποδειγματική λειτουργία, με την οποία θα καθοριζόταν η λειτουργία των ξενοδοχείων με βάση τις διεθνείς προδιαγραφές. Ο τελικός όμως στόχος ήταν η δημιουργία ευνοϊκών προϋποθέσεων για την προσέλκυση της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, με την μορφή αναδοχών των "Ξενία", της επιδότησης απευθείας τουριστικών επενδύσεων σε τουριστικές περιοχές με απήγηση και ενδιαφέροντα για τους ξένους τουρίστες, με περιηγήσεις με τουριστικά λεωφορεία και τη δημιουργία προγραμμάτων για κρουαζιέρες.

Η βασική φιλοσοφία της πολιτικής αυτής είχε σα σκοπό την ομαλή διαδοχή στην τουριστική διαδικασία από το κράτος στην ιδιωτική πρωτοβουλία με το κράτος να αποτελεί καθαρά επιτελικό και νομοθετικό έργο, υποστηρίζοντας για το καλό του ελληνικού τουρισμού την όλη προσπάθεια.

Παράλληλα με την τουριστική υποδομή, εντάχθηκε η δημιουργία του πρώτου δικτύου σταθμών λιμενισμού και ανεφοδιασμού θαλαμηγών σκαφών, οι μαρίνες που θα αποτελούσε την αρχή για την κατασκευή μαρίνων διαχείμασης σκαφών, οι οποίες αποτελούν την βασική προϋπόθεση για την οργάνωση και ανάπτυξη του γιότινγκ που ευνοείται από την γεωγραφική θέση της χώρας και από την ύπαρξη πολλών ακτών και νήσων, με σκοπό την προσέλκυση τουριστών υψηλής εισοδηματικής τάξης.

- Συστήνεται για πρώτη φορά στον Ε.Ο.Τ υπηρεσία προβολής και διαφήμισης καθώς και δημιουργία γραφείων στο εξωτερικό.
- Στα τέλη της δεκαετίας του '60 άρχισε η επιλεκτική διαφημιστική προβολή του τουρισμού μας στο εξωτερικό με καταχωρήσεις σε εξειδικευμένες εκδόσεις για την προσέλκυση τουριστών, ενώ παράλληλα άρχισε να δραστηριοποιείται το τμήμα δημοσίων σχέσεων του Ε.Ο.Τ για την δημοσίευση από ξένους δημοσιογράφους άρθρων για τις τουριστικές δυνατότητες της χώρας.
 - Μέσα σ' αυτή την κοσμογονία κατασκευής τουριστικών έργων, εντάχθηκε η δημιουργία οργανωμένων ακτών καθώς και οι τουριστικές εκδηλώσεις με κύριο άξονα τα φεστιβάλ Αθηνών και Επιδαύρου.
 - Μ' αυτές τις ενέργειες η ανάδειξη των πρώτων διεθνών τουριστικών κέντρων της χώρας όπως η Ολυμπία, οι Δελφοί, η Ρόδος, Η Κέρκυρα και άλλες που λόγω των έργων έγιναν περισσότερο προσιτά.

3.2 Παράγοντες που Συντέλεσαν στην Ανάπτυξη των Ταξιδιών Αναψυχής

Για να εκδηλωθεί μια πράξη ή γεγονός πρέπει να προϋπάρχουν ορισμένοι λόγοι. Ο τουρισμός είναι μια πράξη που στηρίζεται σε ορισμένους λόγους στους οποίους οφείλει την ύπαρξή του. Στην ανάπτυξη του όμως, σύμφωνα με τον Κολτσιδοπουλο (2000) συνέβαλαν οι παρακάτω λόγοι που είναι:

Α. Η βελτίωση και ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς

Με την εμφάνιση του ο άνθρωπος στη γη μετακινείται για διάφορους λόγους από τόπο σε τόπο. Στην αρχή με δυσκολία που ήταν και ο βασικός λόγος των περιορισμένων ειδικά μακρινών μετακινήσεων. Οι δυσκολίες αυτές οφείλονταν τόσο στη μη ύπαρξη μεταφορικών μέσων και συγκοινωνιακής υποδομής αλλά και σε λόγους ασφάλειας.

Από την αρχή του 20^{ου} αιώνα και ιδιαίτερα μετά τον Β΄ παγκόσμιο πόλεμο οι μετακινήσεις είναι πολλές και αυξάνονται περισσότερο με τη συμμετοχή περισσότερων ανθρώπων στην τουριστική διαδικασία. Βασικός λόγος ήταν η βελτίωση των μέσων μεταφοράς και η ανάπτυξή τους παράλληλα με τη βελτίωση της υποδομής. Η μετακίνηση έγινε περισσότερο γρήγορη, άνετη, ασφαλής και οικονομική.

Η εκμηδένιση των αποστάσεων δίνει την ευκαιρία στον καθένα μας να επισκεφθεί και τα πλέον απομακρυσμένα σημεία του πλανήτη μας σε χρόνο που πριν λίγα χρόνια δεν ήταν δυνατόν. Ο συνδυασμός δε και της ύπαρξης φθηνών ναύλων συντελούν στην αύξηση μετακινούμενων ατόμων. Η συνεχής βελτίωση, με τη βοήθεια της προηγμένης τεχνολογίας και η ανάπτυξη των μέσων μεταφοράς αποτελούν τονωτική ένεση στην ανάπτυξη του τουρισμού.

Β. Η Βελτίωση της Οικονομικής Κατάστασης των Εργαζομένων

Η αγοραστική δύναμη του ενεργού πληθυσμού καθορίζει τη δυνατότητά του στην ικανοποίηση των διάφορων αναγκών του. Για τον τουρισμό όπως γνωρίζουμε η δυνατότητα αυτή είναι βασικό και απαραίτητο στοιχείο. Έτσι κάθε προσπάθεια για αύξηση της αγοραστικής δύναμης των εργαζομένων ευνοεί κατά πολύ την ανάπτυξη του τουρισμού με την ευχέρεια που δίνεται σε μεγαλύτερο αριθμό ανθρώπων να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτή.

Διαχρονικά η βελτίωση της οικονομικής κατάστασης των εργαζομένων πέρασε από πολλά στάδια μετά από τις αγωνιστικές τους προσπάθειες και διεκδικήσεις. Το δικαίωμα της ενεργού συμμετοχής στην τουριστική διαδικασία δίνεται πλέον σε μεγαλύτερο αριθμό ατόμων με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.

Γ. Το Πολιτιστικό Επίπεδο των Λαών

Η πολιτιστική άνοδος των λαών που παρατηρείται με τη μεγαλύτερη συμμετοχή των ανθρώπων στην εκπαιδευτική διαδικασία και σε συνδυασμό με την οικονομική βελτίωση συνέβαλε στην τουριστική ανάπτυξη. Η γνώση μέσα από την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή με τη μελέτη και την ανάγνωση διάφορων βιβλίων, της παρακολούθησης της τέχνης σ'όλα τα επίπεδα της και η βοήθεια της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα δημιουργίας κουλτούρας που με τη σειρά της δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για μεγαλύτερη αύξηση του τουρισμού που μέσα στους σκοπούς του εμπεριέχει το στοιχείο της γνώσης, δηλαδή τον πολιτισμό.

Δ. Οι Κοινωνικές Παροχές

Το σύγχρονο κράτος στα πλαίσια της υπόστασής του εφαρμόζει διάφορες πολιτικές για την καλύτερη και πιο ευχάριστη και άνετη ζωή των πολιτών του. Μία πολιτική στη οποία πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία είναι η κοινωνική πολιτική ή όπως απλά ονομάζεται κρατική

μέριμνα που σα σκοπό έχει να απαλύνει τα προβλήματα κυρίως των πολιτών που ανήκουν στις ασθενέστερες οικονομικά ομάδες.

Η πολιτική αυτή συνίσταται στο να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις της συμμετοχής περισσότερων πολιτών σε αρκετούς τομείς της ζωής. Σχετικά με την ικανοποίηση της τουριστικής ανάγκης, το κράτος προσπαθεί μέσω της άσκησης της κοινωνικής πολιτικής να βοηθήσει άμεσα ή έμμεσα τους πολίτες του δίνοντας κάποιες παροχές ανάλογα και με τη δυνατότητά του, τις λεγόμενες κοινωνικές παροχές.

Οι κοινωνικές παροχές εφαρμόστηκαν και εφαρμόζονται και χάριν του κράτους αλλά και χάριν των αγώνων των εργαζομένων και των πιέσεων που δέχθηκε το κράτος από ένα παγκόσμιο κίνημα που μετά από πολλά χρόνια κατάφερε σε άλλα μέρη περισσότερο και σ' άλλα λιγότερο να παρασχεθούν οι κοινωνικές παροχές. Για τον τουρισμό, από τις παροχές που θα αναφέρουμε στη συνέχεια, η βοήθεια συνίσταται στο ότι άλλες εξασφαλίζουν χρόνο, άλλες χρήμα και άλλες και τα δύο μαζί που είναι και τα βασικά στοιχεία, όπως έχουμε αναφέρει, για να υπάρχει η δυνατότητα πραγματοποίησής του.

Οι Κοινωνικές Παροχές Είναι:

- Η μείωση του ωραρίου εργασίας. Η παροχή αυτή μετά από αγώνες, έδωσε το δικαίωμα στους εργαζόμενους να εξασφαλίσουν περισσότερο καθημερινό ελεύθερο χρόνο. Αυτό συντέλεσε στο να αναπτυχθούν καλύτερες ανθρώπινες σχέσεις και έξω από τον εργασιακό χώρο. Μέσα από τις σχέσεις αυτές άρχισε να δημιουργείται μια καλύτερη κοινωνία με δυνατότητες ανάπτυξης πολιτιστικών δραστηριοτήτων και μελέτης, στοιχεία που ο τουρισμός προσφέρει ώστε να αυξηθούν και τα άτομα που θα συμμετάσχουν στην τουριστική διαδικασία.

- Η ετήσια άδεια και το επίδομα αδείας. Η καθιέρωση του θεσμού αυτού δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους από τη μια πλευρά να αναπαύονται και από την άλλη να εκμεταλλεύονται το χρόνο της άδειάς τους όπως αυτοί νομίζουν. Αν η αξιοποίηση του χρόνου αυτού γίνεται για τουριστικούς λόγους, τότε φυσικά συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού. Με την ύπαρξη δε του επιδόματος δίνετε η ευκαιρία πιο άνετα να πραγματοποιήσουν την επιθυμία τους για τουρισμό. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούμε την αγωνία των εργαζομένων για το χρονικό διάστημα που θα λάβουν την άδειά τους για να την αξιοποιήσουν για τουριστικά ταξίδια και ιδιαίτερα για τουρισμό διακοπών. Η τμηματική χρονικά άδεια θα συμβάλλει ουσιαστικά στην άμβλυνση του προβλήματος της εποχικότητας που μαστίζει πολλές τουριστικές περιοχές δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για συμμετοχή στις εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

- Η συνταξιοδότηση. Η σύνταξη που δίνεται στους απόμαχους της εργασίας τους απαλλάσσει από κάποια αποταμίευση που έκαναν κατά τη διάρκεια της ζωής τους για να εξασφαλίσουν το υπόλοιπό της. Έτσι κατά τη διάρκεια του χρονικού διαστήματος που εργάζεται κάποιος μπορεί γνωρίζοντας ότι αργότερα σαν απόμαχος δε θα αντιμετωπίσει πρόβλημα επιβίωσης θα πραγματοποιήσει τουριστικά ταξίδια. Σα συνταξιούχος έχοντας και το πλεονέκτημα του ελεύθερου χρόνου αποτελεί τον πρώτο υποψήφιο για τουριστικά ταξίδια. Άρα η συμβολή του θεσμού της συνταξιοδότησης στην τουριστική ανάπτυξη είναι αναμφισβήτητα πολύ μεγάλη.

- Η ιατροφαρμακευτική και νοσοκομειακή περίθαλψη. Η παροχή αυτή απαλλάσσει σχεδόν όλους τους πολίτες από μια μεγάλη δαπάνη και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να εξοικονομήσουν ένα σεβαστό ποσό που ανάλογα με τις ανάγκες του καθενός να διαθέσουν. Η διάθεση προς την ικανοποίηση της τουριστικής τους ανάγκης συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουρισμού.

- Οι δωρεάν τουριστικές μετακινήσεις (ταξίδια, εκδρομές). Η δυνατότητα συμμετοχής σε τέτοιου είδους μετακινήσεις δίνονται συνήθως σε άτομα με χαμηλό εισόδημα ώστε και αυτοί να ικανοποιούν την τουριστική τους ανάγκη με δωρεάν μεταφορά και πολλές φορές διαμονή.

- Τα κουπόνια συμμετοχής σε προγράμματα κοινωνικού τουρισμού. Η παροχή αυτή, όπως και η προηγούμενη, είναι χαρακτηριστική άμεσης συμβολής του κράτους στην ικανοποίηση της τουριστικής ανάγκης και της συμβολής της στην ανάπτυξη του τουρισμού. Οι προϋποθέσεις δικαιώματος σε προγράμματα κοινωνικού τουρισμού καθορίζονται από το κράτος και οι συμμετέχοντες ή δεν καταβάλλουν κανένα ποσό ή συμμετέχουν μ' ένα μικρό ποσοστό.

- Τα κουπόνια λουτροθεραπείας. Η παροχή αυτή σε συνδυασμό με την κατάσταση της υγείας των ατόμων δίνει τη δυνατότητα να συμμετέχει κάποιος σε μετακινήσεις προς περιοχές με ιαματικά λουτρά για λουτροθεραπεία ενισχύοντας έτσι την ανάπτυξη του ιαματικού τουρισμού.

Ε. Η Ανάπτυξη των Μέσων Επικοινωνίας και Ενημέρωσης

Με την ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης ο άνθρωπος εξασφάλισε καλύτερη επικοινωνία, ενημέρωση αλλά και γνώσεις. Η δυνατότητα αυτή του δίνει την ευχέρεια να γνωρίσει περιοχές και κουλτούρα μακριά από το μόνιμο περιβάλλον που ζει και εργάζεται και να του δημιουργηθούν λόγοι για επίσκεψη. Έτσι δημιουργείται η ανάγκη για τουριστικές μετακινήσεις που βοηθούν την ανάπτυξη του τουρισμού.

ΣΤ. Η Σύσταση Διαφόρων Σωματείων και Συλλόγων

Στις οργανωμένες κοινωνίες, άνθρωποι με κοινά ενδιαφέροντα και κοινές ανησυχίες οργανώθηκαν σε συλλόγους ή σωματεία και ανέπτυξαν και αναπτύσσουν παράλληλα με τις άλλες δραστηριότητες και τουριστική δραστηριότητα στα πλαίσια της ομαδικής μετακίνησής τους για λόγους κυρίως αναψυχής, με αποτέλεσμα να συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη.

Οι λόγοι που παρουσιάστηκαν παραπάνω αποτελούν τους βασικούς που συνέβαλαν στην ανάπτυξη του τουρισμού σε παγκόσμιο επίπεδο παράλληλα με τα προσόντα και την υποδομή των διάφορων τουριστικών περιοχών. Για τη χώρα μας την Ελλάδα μπορούμε να προσθέσουμε και τους παρακάτω λόγους που συνέβαλαν και εξακολουθούν να συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη παρά τα κατά καιρούς προβλήματα που παρουσιάστηκαν και θα παρουσιαστούν στο μέλλον από εσωγενείς και εξωγενείς παράγοντες, που είναι:

- Η γεωγραφική της θέση που επιτρέπει να γίνεται χώρα υποδοχής τουριστών από πολλές χώρες που θεωρούνται χώρες «παραγωγής» τουριστών.

- Οι κλιματολογικές συνθήκες που ευνοούν την προσέλευση τουριστών από περιοχές με χειρότερες κλιματολογικές συνθήκες σε συνδυασμό με τις πολλές ακτές, την ήπια θάλασσα και την πολυνησία της.

- Η πολιτιστική της κληρονομιά που αποτελεί τη βάση για την πολιτιστική εξέλιξη όλου του κόσμου προκαλώντας το ενδιαφέρον για άμεση επαφή των ξένων με επισκέψεις σε αρχαιολογικούς χώρους, μνημεία και μουσεία.

- Η ίδια φύση του λαού μας που θεωρείται από τους πιο φιλόξενους στον κόσμο.

- Η συμβολή του κράτους που προσπάθησε και προσπαθεί από τη στιγμή που αντιλήφθηκε, αντιλαμβάνεται και ίσως αντιληφθεί καλύτερα στο μέλλον τη σημασία του τουρισμού για την οικονομική και όχι μόνο ανόρθωση της χώρας, με παρεμβάσεις ουσιαστικού περιεχομένου και όχι απλού εντυπωσιασμού.

3.3 Τουριστικές επιχειρήσεις και τυπολογία επιχειρήσεων στην τουριστική βιομηχανία

Η τουριστική βιομηχανία αποτελεί ένα σύνθετο κράμα από δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται αρμονικά για να παραχθούν και να αναπτυχθούν προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύψουν τις ανάγκες και την ζήτηση των τουριστών.

Οι τύποι των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην τουριστική βιομηχανία είναι τρεις:

- Άμεσοι προμηθευτές
- Υπηρεσίες υποστήριξης
- Αναπτυξιακοί οργανισμοί

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που θα αναλυθούν στα παρακάτω κεφάλαια, αυτές δηλαδή που σχετίζονται με τα ταξίδια και τον τουρισμό, τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρίες τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, οι επίγειες μεταφορές, τα εστιατόρια και τα καταστήματα λιανικής πώλησης. Αυτοί οι τομείς της τουριστικής βιομηχανίας είναι και οι πιο ορατοί και ευπρόσιτοι στους τουρίστες.

Στην δεύτερη κατηγορία ανήκουν, αν και κάτω από την επιφάνεια, υπηρεσίες πιο εξειδικευμένες, όπως επιχειρήσεις οργάνωσης περιηγήσεων, ταξιδιωτικές και τουριστικές εκδόσεις, επιχειρήσεις ξενοδοχειακής διοίκησης και επιχειρήσεις τουριστικών μελετών. Επίσης περιλαμβάνει προμήθειες και υπηρεσίες όπως πλυντήρια και παροχή γευμάτων. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν εξαρτώνται αποκλειστικά από τους άμεσους προμηθευτές, καθώς μπορεί ο όγκος της λειτουργίας τους να προέρχεται άμεσα από τους τουρίστες.

Τέλος η Τρίτη κατηγορία είναι οι επιχειρήσεις που σχεδιάζουν την τουριστική ανάπτυξη, δηλαδή τους κυβερνητικούς οργανισμούς, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τις εταιρίες εκμετάλλευσης ακινήτων και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι οργανισμοί αυτοί ουσιαστικά ασχολούνται με την ανάπτυξη του τουρισμού, μια πολυσύνθετη διαδικασία σε σύγκριση με την απλή παραγωγή των τουριστικών υπηρεσιών. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει θέματα σχετικά με το περιβάλλον, τους ανθρώπους και την κουλτούρα μιας περιοχής και μπορεί να διαρκέσει πάνω από 20 χρόνια έως την ολοκλήρωσή της.

Πιο συγκεκριμένα τώρα μπορούμε να πούμε ότι «τουριστική επιχείρηση λέγεται η οικονομική μονάδα που δραστηριοποιείται στην παραγωγή, προώθηση και παροχή τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, αξιοποιώντας τους παραγωγικούς συντελεστές, για την κάλυψη των αναγκών των τουριστών και την επίτευξη του καλύτερου δυνατού οικονομικού αποτελέσματος που θα προκύψει από τη δραστηριότητα αυτή» (Κολτσιδόπουλος, 2000)

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1998), οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε αμιγείς και μικτού χαρακτήρα:

- Αμιγείς είναι οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν αποκλειστικά τουρίστες. Παράδειγμα τέτοιων επιχειρήσεων είναι τα χιλιάδες παραθαλάσσια ξενοδοχεία αναψυχής, που εξυπηρετούν μόνο τουρίστες και είναι εκτός πόλεων.

- Μικτού χαρακτήρα, είναι αυτές οι επιχειρήσεις που εκτός από τουρίστες εξυπηρετούν και άλλες ομάδες πελατών όπως επαγγελματίες και κατοίκους. Για παράδειγμα τα ταξί, τα αστικά και υπεραστικά λεωφορεία τα οποία σε ορισμένες περιοχές τον Ιούλιο και Αύγουστο μεταφέρουν κυρίως τουρίστες. Επίσης μια μη τουριστική επιχείρηση μπορεί να μετατρέπεται σε τουριστική για κάποια χρονική περίοδο.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διακρίνονται επίσης ανάλογα με το αντικείμενο δράσης τους στις παρακάτω κατηγορίες:

Τα διαφόρων τύπων καταλύματα:

- Ξενοδοχεία

- Μοτέλ
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κτλ

Τα τουριστικά πρακτορεία:

- Εσωτερικού τουρισμού
- Γενικού τουρισμού
- Ναυλομεσιτικά γραφεία

Διαφόρων ειδών μεταφορικές επιχειρήσεις:

- Επιχειρήσεις τουριστικών λεωφορείων
- Επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων
- Επιχειρήσεις Ενοικίασης σκαφών
- Αεροπορικές εταιρίες
- Κρουαζιερόπλοια κ.λπ.

Διαφόρων τύπων επισιτιστικές επιχειρήσεις και κέντρα διασκέδασης:

- Εστιατόρια
- Μπαρ
- Καφετέριες
- Discoteques
- Νυχτερινά κέντρα

Οι επισιτιστικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύμορφο κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων. Η ομοιότητά τους με τα κέντρα διασκέδασης είναι ότι οι εισπράξεις τους είναι από πωλήσεις υλικών προϊόντων (τροφίμων και ποτών) αλλά διαφέρουν στο βαθμό του άυλου προϊόντος που προσφέρουν, της διασκέδασης.

Διαφόρων τύπων επιχειρήσεις άμεσης ή έμμεσης εξυπηρέτησης τουριστών:

- Επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών κοντά σε λιμάνια
- Επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων
- Casino
- Επιχειρήσεις υγείας
- Μουσικές και χορευτικές ομάδες που παρουσιάζουν τα καλλιτεχνικά τους προϊόντα στους τουρίστες
- Θαλάσσιες εξέδρες, οι οποίες ενοικιάζουν αθλητικό εξοπλισμό κ.α.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις επίσης μπορούν να χωριστούν σε μικρές, μεσαίες και μεγάλες. Πέρα από τις τουριστικές επιχειρήσεις, μια επιχείρηση μπορεί να χαρακτηριστεί και παρατουριστική, όταν αυτή εξυπηρετεί τους τουρίστες έμμεσα, και είναι πολύ σημαντικής σημασίας στον τουριστικό κλάδο. Παράδειγμα μιας τέτοιας επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει μια επιχείρηση κοινής ωφέλειας όπως παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, παροχής νερού, νοσοκομεία, βιοτεχνίες παραγωγής αναμνηστικών δώρων, επιχειρήσεις που εφοδιάζουν τα τουριστικά καταστήματα με ημιπεξεργασμένα τρόφιμα κ.α.

Επιπρόσθετα μπορούμε να πούμε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να χωριστούν σε:

- Απλής δραστηριότητας, οι οποίες προσφέρουν ένα είδος τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, εστιατόρια, μπαρ, γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων κ.λπ.
- Σύνθετης δραστηριότητας είναι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν δυο ή και περισσότερους κλάδους προσφοράς τουριστικών προϊόντων όπως είναι τα ξενοδοχεία και πρακτορεία γενικού τουρισμού.

Συνοψίζοντας καταλήγουμε στο ότι η τουριστική βιομηχανία είναι ένας κλάδος κυρίως παροχής υπηρεσιών, του οποίου τα προϊόντα είναι κατά κύριο λόγο άυλα. Όλες οι κατηγορίες τουριστικών επιχειρήσεων που προαναφέρθηκαν αλληλοσχετίζονται μέσα από την κάλυψη των τουριστικών αναγκών αν και διακρίνονται για την άμεση ή έμμεση τους προσφορά στους τουρίστες.

3.4 Τουριστική Προσφορά & Ζήτηση

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού θεωρεί ότι «το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στη γρήγορη ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών και στην προσέγγιση δυνητικών πελατών με ακριβείς, προσωπικές και έγκαιρες πληροφορίες» (WTO, 1988). Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, στο κυνήγι της κερδοφορίας και των πλεονεκτημάτων που παρέχει η παγκόσμια αγορά, οι προμηθευτές τουριστικών υπηρεσιών διαμόρφωσαν πολλές διαδραστικές τεχνολογίες όπως το ηλεκτρονικό διατραπεζικό σύστημα και τα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων και επιβεβαίωσης αυτών (Rayman – Bacchus & Molina, 2001).

Τι νοείται όμως με τους όρους **ζητούμενη και προσφερόμενη ποσότητα; Η ζητούμενη ποσότητα** αναφέρεται σε μια επιθυμητή ποσότητα – τη συνολική ποσότητα που οι καταναλωτές θέλουν να αγοράσουν. Αυτή η επιθυμητή ποσότητα δεν είναι το ίδιο πράγμα με την ποσότητα την οποία τελικά αγοράζουν οι αγοραστές. Η τελευταία μπορεί να είναι μικρότερη από την πρώτη αν η διατιθέμενη ποσότητα δεν επαρκεί. Από την άλλη **η προσφερόμενη ποσότητα** αναφέρεται στη συνολική ποσότητα την οποία είναι διατεθειμένοι να πουλήσουν οι πωλητές στην αγορά, με δεδομένη την τιμή του αγαθού. Η προσφερόμενη ποσότητα είναι και αυτή μια επιθυμητή ποσότητα και είναι δυνατό να μην ταυτίζεται με την ποσότητα που εν τέλει πωλείται (Chacholiades, 1990: 37, 42 – 43).

Αναφορικά με τους ορισμούς του τουρισμού από την πλευρά της ζήτησης μπορεί να ειπωθεί ότι ο τουρισμός είναι οι δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και μένουν σ' ένα περιβάλλον όχι περισσότερο από ένα έτος και ο σκοπός τους είναι η αναψυχή, η εργασία ή κάτι άλλο (WTO & UNSTAT, 1994). Αυτό δεν αποτελεί ένα τεχνικό ορισμό, απλά εμπεριέχει τη βασική φύση του τουρισμού δηλαδή του ότι (Cooper & συν., 1999):

Ο τουρισμός προκύπτει ως μετακίνηση των ανθρώπων και διαμονή τους σε διάφορα μέρη και προορισμούς. Υπάρχουν δύο στοιχεία του τουρισμού – το ταξίδι σ' ένα προορισμό και η διαμονή σ' ένα προορισμό.

- ο Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα έξω από το συνηθισμένο περιβάλλον κατοικίας και εργασίας οπότε ο τουρισμός δίνει χώρο σε δραστηριότητες που οι άνθρωποι δεν μπορούν να κάνουν στους τόπους μόνιμης κατοικίας τους.

- ο Η μετακίνηση στους προορισμούς είναι προσωρινή και έχουν μικρό χρονικό χαρακτήρα – η πρόθεση είναι η επιστροφή σε μερικές μέρες, βδομάδες ή μήνες.

- ο Η επίσκεψη στους προορισμούς πραγματοποιείται για λόγους πέραν την μόνιμης μετοίκησης ή εργασίας.

Από την πλευρά της προσφοράς υπάρχουν δύο προσεγγίσεις (η περιγραφική και η τεχνική) που ορίζουν τον τουριστικό τομέα. Από περιγραφική σκοπιά, ο Leiper (1979: 400) θεωρεί ότι «η τουριστική βιομηχανία αποτελείται από όλες αυτές τις εταιρίες, οργανισμούς κι εγκαταστάσεις που σκοπό έχουν να εξυπηρετήσουν συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες των τουριστών». Η τεχνική σκοπιά κατατάσσει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε δύο τύπους (Cooper & συν., 1999):

- ο Σ' αυτές που δεν μπορούν να επιζήσουν χωρίς των τουρισμό.

- ο Σ' αυτές που μπορούν να επιζήσουν χωρίς το τουρισμό αλλά με πολύ μικρότερο επιχειρησιακό εύρος.

Στη σημερινή εποχή οι τουρίστες γίνονται πιο εκλεπτυσμένοι και πιο απαιτητικοί ζητώντας προϊόντα υψηλής ποιότητας και αξίας για τα χρήματα που διαθέτουν (Page, 1999). Γι' αυτό το λόγο οι προορισμοί και οι τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρειάζονται νέες μεθόδους για να εξυπηρετήσουν τους νέους τύπους ζήτησης. Η χρήση των νέων τεχνολογιών στην τουριστική βιομηχανία οδηγείται από την ανάπτυξη του μεγέθους και τα συστατικά της τουριστικής ζήτησης, καθώς και από τη ραγδαία διεύρυνση και τις ιδιαιτερότητες των νέων τουριστικών προϊόντων που απευθύνονται σε μικρά τμήματα της αγοράς (Buhalis, 1998).

Επιπρόσθετα, νέοι, εκλεπτυσμένοι και απαιτητικοί πελάτες ψάχνουν πληροφορίες για πιο εξωτικούς προορισμούς και αυθεντικές εμπειρίες, όπως και την προϋπόθεση να διαδρούν με τους προμηθευτές με στόχο να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες επιθυμίες και ανάγκες τους. Ο συχνός καταναλωτής είναι «λιγότερο πρόθυμος να περιμένει ή να δεχθεί καθυστερήσεις, στο σημείο όπου η υπομονή μετατρέπεται σε αρετή προς εξαφάνιση» (Rach, 1997).

Με στόχο να ικανοποιηθεί η τουριστική ζήτηση και να επιβιώσει σε μακροπρόθεσμη βάση, η χρήση της τεχνολογίας και η διαδραστική κάλυψη της αγοράς αποτελεί μονόδρομο (WTO, 1988, Buhalis & συν., 1997, Rach, 1997). Η ικανοποίηση των καταναλωτών συνδέεται άρρηκτα με την ακρίβεια και την κατανόηση συγκεκριμένων πληροφοριών για τους προορισμούς, την προσβασιμότητα, τις τουριστικές και ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις, τα αξιοθέατα και τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται σε αυτούς. (Fesenmaier & συν., 1992, Buhalis, 1994). Οι συχνοί ταξιδιώτες ενδυναμώνουν τη θέση τους από τα συστήματα πληροφόρησης και κρατήσεων, ενώ αυξάνουν τις προσωπικές τους ικανότητες μέσω των δημιουργούμενων ταχυδρομικά ανεξάρτητων προϊόντων (π.χ.: αποστολή ενημερωτικών φυλλαδίων). Επιπρόσθετα οι νέες τεχνολογίες βοηθούν την κατανόηση των πελατειακών αναγκών μέσω της έρευνας αγοράς και της καταναλωτικής πίστης (Buhalis, 1998).

Η ολοένα αυξανόμενη προσφορά και ζήτηση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ωθεί τις τουριστικές επιχειρήσεις να ακολουθήσουν αυτές τις πρακτικές, εάν όχι για να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, τουλάχιστον για να μην βρεθούν εκτός της παγκοσμιοποιημένης πλέον τουριστικής αγοράς. Πρέπει να επισημανθεί ότι η μεγαλύτερη τουριστική αγορά παγκοσμίως είναι η λεκάνη της Μεσογείου όπου αποτελεί τον κυριότερο προορισμό της τουριστικής βιομηχανίας. Το ότι η Ελλάδα γεωγραφικά τοποθετείται σ' αυτή την περιοχή αποτελεί ένα ακόμα σημαντικό λόγο να υπάρξει μια συνοπτική ανάλυση αυτού του προορισμού.

3.5 Ελληνικός Τουρισμός

Η Ελλάδα είναι ένας από τους πιο διάσημους τουριστικούς προορισμούς, τόσο στη Μεσόγειο, όσο και παγκοσμίως. Ο τουρισμός συνεισφέρει περισσότερο από 10% στο Α.Ε.Π. (Spertou & Pappas, 2004) ενώ αυτή η συνεισφορά φτάνει στο 18% του Α.Ε.Π., αν ληφθούν υπόψη οι πολλαπλασιαστικές επιδράσεις του στο σύνολο της οικονομίας (Ανδρεάδης, 2005). Κατά τη μεταπολεμική περίοδο ο τουρισμός στην Ελλάδα επέφερε σημαντικές αλλαγές στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον.

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες ο ελληνικός τουρισμός αποτέλεσε πεδίο μελέτης τόσο για τις κρατικές υπηρεσίες όσο και για τους ερευνητές (Moutafi, 2004). Η Ελληνική τουριστική ανάπτυξη και οι πολιτικές που ακολουθήθηκαν από τις τοπικές ηγεσίες και το κεντρικό κράτος, δημιούργησαν την ανάγκη για διερεύνηση των αιτιών που οδήγησαν στην υφιστάμενη κατάσταση, καθώς και στην κατανόηση της αναγκαιότητας για λήψη δράσεων ώστε να βελτιωθεί το εθνικό τουριστικό προϊόν.

3.5.1 Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη και Πολιτική

Σε ολόκληρη τη περίοδο του μεσοπολέμου ο αριθμός των ξένων τουριστών στην Ελλάδα παρέμεινε μάλλον περιορισμένος γύρω στις 100.000 ετησίως, από τους οποίους το 1/3 ταξίδευε ομαδικά σε κρουαζιέρες και διέμενε στην Αθήνα μόνο μια ημέρα. Από τα δέκα ταξιδιωτικά γραφεία της Αθήνας, τα τέσσερα ελέγχονταν από ξένους (Μουσείο Τουρισμού, 2006). Παρά την αδιαμφισβήτητη πρόοδο που σημειώνονταν στις αφίξεις και στην ανάπτυξη της υποδομής, ο τουρισμός δεν είχε ακόμη πλήρως πείσει για τις δυνατότητές του.

Τα πράγματα άλλαξαν ριζικά μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο. Η τουριστική ανάπτυξη, υπό την επίδραση της γενικότερης φιλελευθεροποίησης στις ιδέες και στα ήθη, προσανατολίσθηκε σε ολοένα και περισσότερο φυσιολατρικές κατευθύνσεις και κυρίως προς τον θαλάσσιο τουρισμό, χωρίς ωστόσο να ατονήσει τελείως η σχέση με την ιστορία και τον πολιτισμό που συμπλήρωναν σε κάποιο βαθμό το πρόγραμμα των επισκεπτών. Η τουριστική ανάπτυξη που συντελέστηκε στην Ελλάδα τη μεταπολεμική περίοδο δε μετέβαλε μόνο τον τρόπο των διακοπών και τα ενδιαφέροντα των επισκεπτών, αλλά αύξησε σημαντικά και τον πληθυσμιακό τους όγκο. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που αναπτύχθηκε μεταπολεμικά ο τουρισμός τόσο στον κόσμο όσο και στην Ελλάδα. Οι βασικότεροι λόγοι είναι έξι (Pappas, 2001):

- Η μείωση των ωρών εργασίας των δυνητικών τουριστών
- Η δυναμική ανάπτυξη του «δικαιώματος» για διακοπές, νοώντας ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι είχαν και διαθέταν χρόνο για αναψυχή
- Η ανάπτυξη των μέσων μαζικής μεταφοράς
- Η βελτίωση του εισοδήματος των πολιτών, ιδιαίτερα αυτών που προέρχονταν από χώρες αποστολής τουριστών, και η δημιουργία μεσαίας κοινωνικής τάξης
- Η μαζική παραγωγή και κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος με αποτέλεσμα τη μείωση της τιμής στο διατιθέμενο προϊόν
- Η ανάπτυξη των τεχνολογιών επικοινωνίας και η πρόσβαση των τουριστών με τη δουλειά και το σπίτι τους

Όλοι αυτοί οι λόγοι που συντέλεσαν στη ραγδαία πληθυσμιακή αύξηση των τουριστών και στη δημιουργία τουριστικών πακέτων που ήταν πλέον προσιτά και σε χαμηλότερες οικονομικές τάξεις, οδήγησαν στον επαναπροσδιορισμό των οικονομικών σχέσεων, τόσο των ντόπιων μεταξύ τους, όσο και των τομέων παραγωγής των κοινωνιών υποδοχής.

Κατά τη δεκαετία του 70' πολλές Ελληνικές περιφέρειες, ιδιαίτερα οι νησιωτικές, γνώρισαν δραματικές αλλαγές στην οικονομική τους βάση. Ύστερα από πολλές δεκαετίες με μια οικονομία που η γεωργία αποτελούσε το βασικό τομέα παραγωγής και που συμπληρώνονταν από την αλιεία και τη ναυσιπλοΐα, η ζήτηση για διακοπές των ατόμων που προέρχονταν κυρίως από τις δυτικοευρωπαϊκές χώρες επαναπροσδιόρισε την εθνική παραγωγική δραστηριότητα (Andriotis2000). Έτσι δόθηκε έμφαση στην τουριστική ανάπτυξη, προσδιορίζοντάς την ως την κύρια αναπτυξιακή στρατηγική με στόχο τη βελτίωση της τοπικής και εθνικής οικονομίας, καθώς και του βιοτικού επιπέδου των Ελλήνων.

Ο Ελληνικός τουρισμός αυξήθηκε σημαντικά τις τελευταίες δεκαετίες ενώ αυτή η ανάπτυξη αναμένεται να συνεχιστεί. Μη μητροπολιτικές περιοχές της χώρας έχουν ήδη επωφεληθεί από αυτή την ανάπτυξη (Gibson, 1993: 32 – 37). Ο τουρισμός αποτέλεσε για την Ελλάδα ένα σημαντικό συστατικό στην οικονομία της επαρχίας, ενώ η ανάπτυξη αυτών των περιοχών ουσιαστικά τις μετέβαλε στις οικονομικά ισχυρές περιφέρειες της χώρας (π.χ. Κρήτη, Κέρκυρα, Κυκλάδες, Δωδεκάνησα κλπ). Το σύνολο των εσόδων της Ελλάδας από τον τουρισμό έφθασε το 2004 τα 10,5 δισεκατομμύρια €, όντας μεγαλύτερο από το σύνολο της αξίας των εθνικών εξαγωγών, τόσο προϊόντων όσο και υπηρεσιών, και κάλυψε περίπου το 40% του ελλείμματος του ισοζυγίου των εθνικών εξωτερικών πληρωμών (Παππάς, 2006). Σήμερα στον Ελληνικό τουρισμό απασχολούνται άμεσα και έμμεσα περίπου 800.000 εργαζόμενοι, το μεγαλύτερο μέρος των οποίων δραστηριοποιείται στην περιφέρεια και σε μικρού ή μεσαίου

μεγέθους επιχειρήσεις (Ανδρεάδης, 2005). Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Ελληνικός τουρισμός καταγράφει εντυπωσιακές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του (WTO, 2005) η Ελλάδα το 2003 κατατάσσεται στη 10^η θέση παγκοσμίως σε σχέση με τις τουριστικές εισπράξεις και στη 13^η θέση ως προς τις αφίξεις (Ανδρεάδης, 2005). Οι επιδόσεις αυτές, γίνονται πιο εντυπωσιακές αν γίνει αναγωγή σε σχέση με το μέγεθος της Ελλάδας, ενώ παράλληλα καταδεικνύουν την ύπαρξη ενός εξαιρετικά ελκυστικού πρωτογενούς τουριστικού προϊόντος.

Παρ' όλα αυτά ο εντεινόμενος ανταγωνισμός των παραδοσιακών τουριστικών προορισμών και η είσοδος νέων, σε συνδυασμό με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τουριστικές και ιδιαίτερα ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθιστούν απαραίτητη την ανάγκη της εθνικής τουριστικής στρατηγικής πολιτικής και σχεδιασμού με έμφαση στην ποιότητα του παρεχόμενου τουριστικού προϊόντος, την αναβάθμιση των υποδομών και την αρτιότερη εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού.

Το σύνολο, των εσόδων από τον τουρισμό στην Ελλάδα (10,3 δισ. περίπου για το 2002), υπερβαίνει το σύνολο της αξίας των ελληνικών εξαγωγών, προϊόντων και υπηρεσιών. Ο στόχος που έχει τεθεί από την πολιτεία είναι η αύξηση της συνεισφοράς του τουρισμού στο Α.Ε.Π. έτσι ώστε να ανέλθει στο 25% (Η Καθημερινή, 2006). Ο στρατηγικός αυτός στόχος «επιβάλλει» τον τουρισμό ως έναν από τους βασικούς αναπτυξιακούς μοχλούς της εθνικής οικονομίας. Προϋπόθεση για την εκπλήρωση αυτού του στόχου αποτελεί η κατάρτιση μακροχρόνιου σχεδίου δράσης, με σαφείς ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους για την τουριστική οικονομία. Πιο συγκεκριμένα ο Ε.Ο.Τ. (2006) θεωρεί ότι αυτό το σχέδιο πρέπει να εστιάζεται στις παρακάτω θεματικές:

- ο Συμβολή στην περιφερειακή ανάπτυξη.
- ο Δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- ο Αύξηση της κατά κεφαλήν δαπάνης των τουριστών.
- ο Αύξηση της μέσης διάρκειας παραμονής τους.
- ο Αύξηση του αριθμού των αφίξεων.
- ο Επimήκυνση της τουριστικής περιόδου.
- ο Εξισορρόπηση της κατανομής της τουριστικής δραστηριότητας της περιφέρειας της χώρας.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί ότι για πρώτη φορά, ο εθνικός αναπτυξιακός νόμος συμπεριλαμβάνει ένα ξεχωριστό κεφάλαιο για την τουριστική ανάπτυξη. Η έννοια του τουρισμού, σε αντίθεση με αυτό που ήταν γνωστό στο παρελθόν και εμπειρικά βιώθηκε, δεν ισχύει πλέον κάτω από τα νέα δεδομένα που έχουν διαμορφωθεί. Υπερβαίνει τα όρια μιας μεσοπρόθεσμης στόχευσης, οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δεν έχει να κάνει μονάχα με οικονομικά μεγέθη. Σήμερα ο τουρισμός πρέπει να είναι άρρηκτα δεμένος με το παγκόσμιο τοπίο, αφού συμβάλλει στο να ανοίγουν δρόμοι συνάντησης, γνωριμίας, συνεργασίας και κατανόησης ανάμεσα στους λαούς της γης. Η νέα παγκοσμιοποιημένη πραγματικότητα, με υποστηρικτικά εργαλεία τις νέες τεχνολογίες, τις μεταφορές, τις επικοινωνίες, άλλαξαν επαναστατικά τον κόσμο, τον μίκρυναν, τον έκαναν πιο προσιτό. Τα σύνορα χαλάρωσαν, οι πολίτες του κόσμου ταξιδεύουν και το φάσμα των προορισμών διευρύνθηκε. Η Ελλάδα ανοίγεται στο διεθνές επενδυτικό περιβάλλον και μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα, συγκέντρωσε και προβάλλει όλους εκείνους τους παράγοντες και τις προϋποθέσεις, που επηρεάζουν θετικά τις άμεσες επενδύσεις.

Όλα αυτά δημιουργούν ένα ασφαλές και φιλόξενο περιβάλλον για την επιχειρηματική δραστηριότητα. Την ίδια στιγμή, σύγχρονες υποδομές, που άλλες κατασκευάστηκαν για τις ανάγκες των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 και άλλες μέσα από το Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, λειτουργούν υποστηρικτικά. Η Ελλάδα προβάλλεται ως ελκυστικός προορισμός για ταξιδιώτες αλλά και για επενδύσεις. Με την αποσαφήνιση ενός μακροπρόθεσμου στρατηγικού σχεδίου για τον τουρισμό, πυλώνες του οποίου είναι ο πολιτισμός, το περιβάλλον και η ανάπτυξη, η Ελλάδα πλέον είναι στην πρώτη σειρά προτίμησης, τόσο για να την επισκεφθούν

πολίτες του κόσμου όσο και για μεγάλους και ισχυρούς επενδυτές (Η Καθημερινή, 2006). Οι κοινωνικές και οικονομικές προκλήσεις της εποχής επιβάλλουν την ανάγκη για βαθιές και τολμηρές τομές, που θα επιτρέψουν στον τουρισμό να καθιερωθεί ως ένας από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της Ελλάδας.

Η τουριστική πολιτική οφείλει και έχει σαφείς ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους. Αναδεικνύει τη σημασία του τουρισμού για την απασχόληση και την περιφερειακή ανάπτυξη. Προσελκύει επενδύσεις, ενώ παράλληλα βοηθάει και ενισχύει την επιχειρηματικότητα. Επιπρόσθετα προβάλλει την ιστορία και τον πολιτισμό της χώρας και συμβάλλει στη σύγχρονη και ομοιόμορφη ανάπτυξη, προστατεύοντας παράλληλα το περιβάλλον και τον φυσικό της πλούτο.

Για το σκοπό αυτό, ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού προχώρησε άμεσα στη θέσπιση μιας σειράς υποστηρικτικών τουριστικών υποδομών και κανόνων, βάσει των οποίων θα δοθούν κίνητρα για τη βελτίωση του επενδυτικού κλίματος, την προσέλκυση ξένων επενδύσεων αιχμής, την αναβάθμιση του ποιοτικού κέντρου βάρους του ξενοδοχειακού τομέα και την άμεση και ουσιαστική ανάπτυξη ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Παράλληλα μελετά και σχεδιάζει τη νέα τουριστική χωροταξία μέσω της ανάδειξης νέων περιοχών προς τουριστική ανάπτυξη.

(Ε.Ο.Τ., 2006).

3.6 Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O.)

Το 1962 άρχισαν διαβουλεύσεις για μετατροπή της Διεθνούς Ένωσης των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού σ' ένα διεθνή οργανισμό διακυβερνητικού χαρακτήρα. Ουσιαστικά η επίσημη διαδικασία γι' αυτή τη μετατροπή άρχισε μετά από πολυάριθμες εργασίες και διαβουλεύσεις το 1966. Τρία χρόνια μετά, το 1969, διανύθηκε το αποφασιστικό στάδιο κατά τη διάρκεια ενός διακυβερνητικού συμβουλίου που πραγματοποιήθηκε στη Σόφια (Βουλγαρία) και αποδέχθηκε την παραπάνω αρχή της μετατροπής.

Η μετατροπή υπήρξε σταδιακή κατά τη διάρκεια των επόμενων ετών και την 1^η Νοεμβρίου του 1974 άρχισε να λειτουργεί η δομή του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού. Με την αρχή της νέας χρονιάς (02/01/1975) ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού άρχισε να λειτουργεί. Το 1976 η έδρα του μεταφέρθηκε από τη Γενεύη (Ελβετία) στη Μαδρίτη (Ισπανία) όπου βρίσκεται μέχρι και σήμερα. Η τουριστική βιομηχανία διέθετε πλέον κατά τον ίδιο τρόπο, όπως οι αερομεταφορείς, έναν οργανισμό όπου τα κράτη μπορούσαν να γίνουν μέλη για να εναρμονίσουν τις τουριστικές τους πολιτικές και να συμβάλλουν στην τουριστική ανάπτυξη.

Οι επιδιώξεις του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού είναι καταχωρημένες στο καταστατικό του: «Η βασική επιδίωξη του οργανισμού είναι να προβάλλει και να αναπτύξει τον τουρισμό, ώστε να συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, στη διεθνή αλληλοκατανόηση, στην ειρήνη, στην ευημερία καθώς και στον παγκόσμιο σεβασμό των βασικών ανθρωπίνων ελευθεριών και δικαιωμάτων, χωρίς διάκριση φυλής, φύλου, γλώσσας ή θρησκείας. Στην επίτευξη αυτού του στόχου ο οργανισμός θα επιδείξει, στον τομέα του τουρισμού, μια ιδιαίτερη προσοχή αναφορικά με τα ενδιαφέροντα των αναπτυσσόμενων χωρών. Σε αυτό το πλαίσιο αυτές θα επωφεληθούν από τις δραστηριότητες της τεχνικής συνεργασίας» (W.T.O., 2006). Βάση του καταστατικού του χάρτη, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού πέρα από την προώθηση της συνεργασίας σε θέματα τουρισμού μεταξύ κρατών και οργανισμών, σε συνεργασία με τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών στο πρόγραμμα UNDP (United Nations Development Program) χρηματοδοτεί προγράμματα ανάπτυξης τουρισμού στις χώρες του τρίτου κόσμου με στόχο “τη δημιουργία θέσεων εργασίας, βελτίωση βιοτικού επιπέδου, και δημιουργία βάσεων σε αυτές τις εθνικές οικονομίες ώστε να μπορέσουν ν' αναπτυχθούν” (The United Nations Directives, 2001). Δεν είναι όμως λίγοι αυτοί που κατακρίνουν την πολιτική του Οργανισμού, κατηγορώντας τον

ότι χρησιμοποιείται από τις ανεπτυγμένες χώρες ως μέσο διείσδυσης στις φτωχότερες με σκοπό την ευκολότερη δυνατή επίτευξη σχέσεων οικονομικού ιμπεριαλισμού. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού περιλαμβάνει τρεις κατηγορίες μελών (W.T.O., 2006):

- ο Τακτικά μέλη
- ο Συνεργαζόμενα μέλη
- ο Προσεταιριζόμενα μέλη: Περιλαμβάνει τους διεθνείς οργανισμούς, διακυβερνητικούς οργανισμούς, διεθνείς ή εθνικές οργανώσεις, δημόσιους, Ημί- δημόσιους ή ιδιωτικούς οργανισμούς, οι δραστηριότητες των οποίων βρίσκονται σε άμεση σχέση με τον τουριστικό τομέα.

3.7 Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.)

Ο Ε.Ο.Τ. ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1929 και αντικατέστησε την Υπηρεσία Ξένων και Εκθέσεων που είχε δημιουργηθεί επτά χρόνια νωρίτερα, το 1922. Η σύστασή της σήμαινε τη ρυθμιστική της παρέμβαση του κράτους σχετικά με τον τουρισμό.

Βασικές της επιδιώξεις ήταν οι παρακάτω:

- ο Η προσέλευση, διαμονή και παράταση αυτής των ξένων στην Ελλάδα
- ο Η διοργάνωση εκθέσεων στην Ελληνική περιφέρεια καθώς και η συμμετοχή της χώρας σε διεθνείς εκθέσεις με στόχο την ανάπτυξη και διαφήμιση όλων των τομέων και κλάδων της εθνικής παραγωγής.

Μεταξύ των βασικών αρμοδιοτήτων της ήταν επίσης η παροχή ευκολιών και κινήτρων για την κατασκευή και λειτουργία ξενοδοχείων κοντά σε αρχαιολογικούς τόπους, αξιοθέατα και ιαματικές πηγές. Το 1936, ο Ε.Ο.Τ. αντικαταστάθηκε από το Υφυπουργείο Τύπου και Τουρισμού, το 1941, επί Γερμανικής κατοχής, από το Υπουργείο Εθνικής Οικονομίας και το 1945 από τη Γενική Γραμματεία Τουρισμού.

Ο Ε.Ο.Τ. επανιδρύθηκε το 1951 με βάση το νόμο 1624/51 που επικυρώνει, τροποποιεί και συμπληρώνει το νόμο 1565/50 δίνοντας ταυτόχρονα στον Ε.Ο.Τ. την υπόσταση του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου.

Ο κύριος σκοπός του Ε.Ο.Τ. είναι η οργάνωση, ανάπτυξη και προώθηση του Ελληνικού τουρισμού, ενώ οι αρμοδιότητες του αφορούν τους παρακάτω τομείς (Ε.Ο.Τ., 2007):

- ο Κανονιστικές / Νομοθετικές
- ο Τουριστικός Σχεδιασμός
- ο Ανάπτυξη της Τουριστικής Ανωδομής και Υποδομής
- ο Διαχείριση Τουριστικών Εγκαταστάσεων
- ο Επιχορηγήσεις
- ο Προβολή (εθνικό και διεθνές επίπεδο)
- ο Κατάρτιση και Εκπαίδευση
- ο Έρευνα και Εκπόνηση Μελετών
- ο Συνεργασία με Τοπικές Αρχές, Επαγγελματίες του Τουριστικού Τομέα και
- ο Συντονισμός Δράσης τους
- ο Κοινωνικός Τουρισμός
- ο Διεθνείς Σχέσεις
- ο Διοργάνωση Πολιτιστικών και Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων (Φεστιβάλ Αθηνών, Επιδάουρου, κλπ).

Στο παράρτημα της εργασίας παρατίθενται μεγέθη και αριθμοί σχετικά με τον ελληνικό τουρισμό, σύμφωνα με έρευνα του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1 Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης

Όπως αναφέρει ο Θεοδωρόπουλος (2002:21), η ικανότητα της επιχείρησης να ικανοποιεί τους πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της στο εξωτερικό περιβάλλον καθορίζει την τύχη της. Με την έννοια αυτή, η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα.

Το ίδιο συμβαίνει και με μια τουριστική επιχείρηση η οποία έχει την δυνατότητα και ταυτόχρονα ανάγκη να ανταλλάσει ενέργεια, ύλη και πληροφορίες με ένα πολυδιάστατο περιβάλλον (φυσικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό κ.λπ.), το οποίο είναι αυτό που επιβάλλει τους όρους για την επιβίωσή της.

❖ Φυσικό περιβάλλον είναι τα φυσικά και γεωφυσικά χαρακτηριστικά της περιοχής της επιχείρησης. Η τοποθεσία, τα εδαφολογικά χαρακτηριστικά, το κλίμα, η χλωρίδα και πανίδα. Είναι γνωστό ότι η τουριστική δραστηριότητα παρατηρείται σε υψηλό βαθμό σε ευαίσθητο φυσικό περιβάλλον όπως βουνά και παραλίες. Έτσι η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της την αναβάθμιση του φυσικού της περιβάλλοντος και την προστασία φυσικών περιοχών. (Κιλιπίρης, 2009:38)

❖ Οικονομικό περιβάλλον είναι η οικονομική κατάσταση της χώρας (ή των χωρών) που δραστηριοποιείται η τουριστική επιχείρηση. Ο πληθωρισμός τα επιτόκια, η ανεργία, η νομισματική πολιτική, οι τάσεις των πωλήσεων κ.α είναι μερικοί από τους οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την τουριστική επιχείρηση (Θεοδωρόπουλος, 2002:77).

❖ Το κοινωνικό και πολιτισμικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνει τη δημογραφική κατάσταση, τις δημογραφικές τάσεις, την κατανομή των εισοδημάτων, το πολιτιστικό επίπεδο κατοίκων κ.λπ. Δηλαδή οι μεταβολές του πληθυσμού και η μεταβολή της ηλικιακής του κατανομής μπορεί να επηρεάσει την λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης.

❖ Το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης αποτελούν οι νόμοι της πολιτείας, το νομικό περιβάλλον της χώρας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση, η γενική πολιτική κατάσταση της χώρας, επίσης η πολιτεία επηρεάζει τις δραστηριότητες της τουριστικής επιχείρησης με τις δικές της δραστηριότητες.

❖ Τέλος ο τεχνολογικός παράγοντας, έχει πολύ σημαντικές επιπτώσεις στις δραστηριότητες της επιχείρησης, οι τεχνολογικές μεταβολές μπορεί να αφορούν σημαντικές καινοτομίες και εφευρέσεις αλλά και βελτιώσεις σε πολλούς τομείς, τις οποίες πρέπει να εντοπίζει η τουριστική επιχείρηση ώστε να βελτιώνεται με το πέρασμα του χρόνου και να μην μένει προσκολλημένη σε παλιές μεθόδους.

Είναι γεγονός πως ο τουρισμός σαν κοινωνικό φαινόμενο και η τουριστική επιχείρηση σαν κοινωνικός φορέας επηρεάζεται άμεσα από τις κοινωνικές αλλαγές του διεθνούς περιβάλλοντος. Έτσι η τουριστική επιχείρηση δέχεται ταυτόχρονα και επιδράσεις που αφορούν:

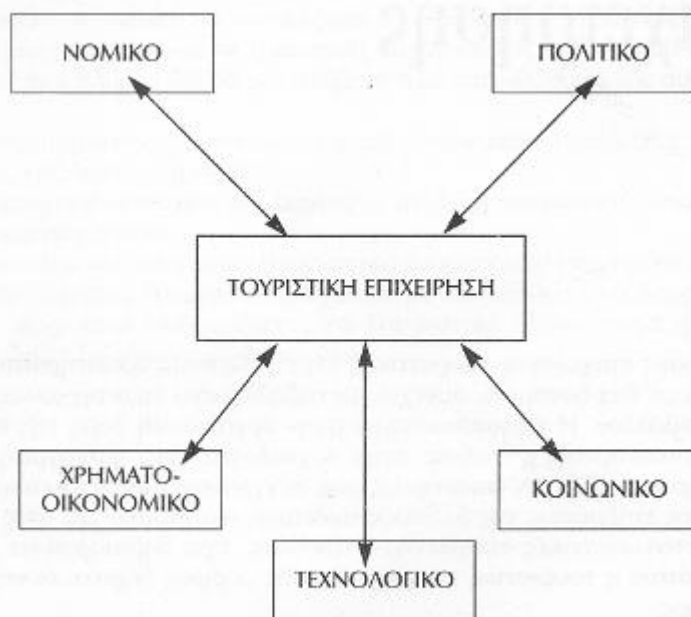
- Τις επιδράσεις της διεθνούς τουριστικής αγοράς και του διεθνούς τουριστικού κλίματος
- Τις επιδράσεις εθνικής τουριστικής πολιτικής και την εθνική αγορά.
- Τις επιδράσεις της τοπικής τουριστικής αγοράς.

Στην εποχή μας το περιβάλλον δεν είναι απλά πολυδιάστατο αλλά είναι και σε κατάσταση συνεχούς αλλαγής, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας, του ανταγωνισμού και της

αντίστοιχης οικονομικής ανάπτυξης. Το αποτέλεσμα είναι ότι η επιβίωση της τουριστικής επιχείρησης απαιτούν όλο και περισσότερες προσπάθειες να προσαρμοστεί στις αλλαγές και δεδομένα του περιβάλλοντος για την διατήρηση μιας δυναμικής ισορροπίας. Από τη μια μεριά η τουριστική επιχείρηση πρέπει να αναζητά αδιάκοπα, να αντιλαμβάνεται έγκαιρα και να ερμηνεύει σωστά τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Από την άλλη, πρέπει να διατηρεί τη συνοχή και λειτουργικότητά της ακόμα και υπό τις πιο δύσκολες συνθήκες. (Θεοδωρόπουλος, 2002:21)

Η διατήρηση της συνοχής απαιτεί ρύθμιση ευαίσθητων αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διάφορων οργανικών μονάδων της επιχείρησης. Έτσι η ευαισθησία της τουριστικής επιχείρησης στις επιδράσεις του περιβάλλοντος καθιστά απαραίτητη την ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ, το οποίο θα βασίζεται σε επιστημονικές βάσεις. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, και ο έλεγχος είναι λειτουργίες που αποκτούν τεράστια σπουδαιότητα για την τουριστική επιχείρηση.

Σχήμα 4.1: Το περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης



Πηγή: Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτης - Κομνηνάκης (16)

Η φύση του Τουριστικού Μάνατζμεντ

Όπως αναφέρει ο Κουρτέσας (2005) το τουριστικό μάνατζμεντ από τη φύση του είναι ανθρωποκεντρικό. Η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται από την ικανότητα του μάνατζερ της επιχείρησης τουριστικής εκμετάλλευσης να προγραμματίσει, να οργανώσει, να στελεχώσει, να ελέγξει, να παρακινήσει και να εκπαιδεύσει το ανθρώπινο δυναμικό τουριστικής επιχείρησης.

Η φύση των παρεχομένων τουριστικών υπηρεσιών είναι επίσης ανθρωποκεντρική. Είναι ίσως η πλέον ανθρωποκεντρική υπηρεσία που παρέχεται για το γεγονός ότι εμπεριέχει σε μεγάλο βαθμό τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Οι τουριστικές υπηρεσίες σε όλες τις κατηγορίες τους ξενοδοχεία, μεταφορά κ.λ.π. – περιέχουν δυναμικά ψυχογραφικά στοιχεία που άπτονται της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των αξιών, του πολιτισμού και της ηθικής.

4.2 Η λειτουργία του Σχεδιασμού και της Λήψης των Αποφάσεων

4.2.1 Ο Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός ή αλλιώς προγραμματισμός είναι η πιο βασική λειτουργία της διοίκησης αφού χωρίς αυτή δεν υπάρχει ανάγκη για καμία άλλη λειτουργία. Χωρίς σχέδια δεν υπάρχει καν λειτουργία, ούτε ανάγκη για διαδικασίες όπως οργάνωση, έλεγχος, η καθοδήγηση και η επικοινωνία.

Ο σχεδιασμός αποκτά σταδιακά την αναγνώριση των στελεχών ως μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης, εξαιτίας των ταχύτατων αλλαγών του περιβάλλοντος, της αύξησης στη σύνθεση των λειτουργιών και του μεγαλύτερου μεγέθους των επιχειρήσεων.

Ο σχεδιασμός αποτελείται από επιμέρους φάσεις οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

Τύποι Σχεδιασμού

Ενώ υπάρχουν πολλοί τρόποι ταξινόμησης του σχεδιασμού ο συνηθέστερος είναι αυτός που ταξινομεί τον σχεδιασμό σε στρατηγικό ή αλλιώς σε μακροπρόθεσμο, και σε σχεδιασμό τακτικής ή αλλιώς βραχυπρόθεσμο.

Στρατηγικός σχεδιασμός είναι «η διαδικασία επιλογής των στόχων μιας οργάνωσης, καθορισμού των πολιτικών και των προγραμμάτων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των στόχων και καθορισμού των μεθόδων που είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση του ότι τα στρατηγικά προγράμματα και οι πολιτικές θα εφαρμοστούν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός ασχολείται κυρίως με τους στόχους της επιχείρησης, την επιβίωση της, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί στο εξωτερικό της περιβάλλον και τη σταθερή της ύπαρξη και λειτουργία. Ένα σχέδιο που επηρεάζει το μέλλον μιας επιχείρησης, είναι στρατηγικό.

Ο σχεδιασμός τακτικής περιλαμβάνει τα λεπτομερή προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τη μεμονωμένη ή ομαδική ευθύνη για κάθε δραστηριότητα. Ένα άλλο θέμα που αφορά το σχεδιασμό τακτικής είναι ότι περιλαμβάνει σχέδια που δεν επεκτείνονται πέραν του ενός έτους, αν και αυτό δεν έρχεται σε αντίθεση ότι τα βραχυπρόθεσμα σχέδια πρέπει να είναι σύμφωνα με τα μακροπρόθεσμα, αλλά αποτελεί ένδειξη ότι πρέπει να αλλάζουν κάθε χρόνο.

Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και Συγκέντρωση πληροφοριών

Για να ξεκινήσει κάποιος να καταστρώνει σχέδια θα πρέπει πρώτα να εκτιμήσει την υπάρχουσα κατάσταση. Έτσι μια τουριστική επιχείρηση και συγκεκριμένα μια ξενοδοχειακή μονάδα για να μεταβεί από μια σταθερή κατάσταση σε μια πιο βελτιωμένη θα πρέπει να κατανοήσει τα δεδομένα της υπάρχουσας κατάστασης, την φυσιογνωμία, την ταυτότητα του ξενοδοχείου, θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μέγεθος του ξενοδοχείου
- Προσφερόμενες υπηρεσίες, τμήματα, χώροι
- Διάρκεια λειτουργίας
- Οικονομική μορφή
- Θέση και ευρύτερο περιβάλλον περιοχής
- Είδος και σύνθεση πελατείας και πολλά ακόμα.

Φυσικά η ίδια ανάλυση και συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να γίνεται και για την κατάσταση των ανταγωνιστών. Αυτή η σύγκριση της φυσιογνωμίας θα φανερώσει τα σημεία υπεροχής και αδυναμίας απέναντι στους ανταγωνιστές.

Για να είναι οποιοδήποτε σχέδιο πετυχημένο θα πρέπει να μελετούνται προσεχτικά όλοι οι συντελεστές που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την διεξαγωγή και εφαρμογή αυτού του σχεδίου.

Καθορισμός αντικειμενικών στόχων

Όπως αναφέραμε παραπάνω ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των μεθόδων με τις οποίες η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της. Στόχοι είναι «οι επιθυμητές συνθήκες ή καταστάσεις τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να υλοποιήσει» (Keiser, 2000). Έτσι ο επιχειρηματίας θα πρέπει να καθορίσει τους αντικειμενικούς του στόχους τους οποίους θέλει να φέρει εις πέρας.

Χαρακτηριστικά αντικειμενικών στόχων (Φραγκιαδάκης, 1988: 60)

- Ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση μπορεί να καθορίζονται από τον ιδιοκτήτη ή διοικητικό συμβούλιο(το ένα άκρο – αυταρχική διοίκηση), μέχρι του να καθορίζονται από τη Γεν. Συνέλευση των εργαζομένων(το άλλο άκρο – πλήρης εκδημοκρατισμός).
- Διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους.
- Θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
- Δεν θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι αποκλειστικά στα κέρδη, αλλά να λαμβάνουν υπόψη και τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.
- Θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.
- Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να αποτελέσουν βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Θα πρέπει να εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης

Οι δυνατοί στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης (Φραγκιαδάκης, 1988: 60)

- Αύξηση της παραγωγικότητας
- Αύξηση αποδοτικότητας
- Αύξηση μεριδίου αγοράς
- Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών
- Βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης των εργαζομένων
- Βελτίωση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, επίπλωσης
- Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Τα είδη των στόχων

Συνήθως τα είδη των στόχων διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στους παραγωγικούς και στους οικονομικούς.

Παραγωγικοί στόχοι. Είναι αυτοί που αναφέρονται στο αντικείμενο της βασικής δραστηριότητας της τουριστικής μονάδας (παραγωγή υπηρεσιών). Τέτοιοι στόχοι μπορεί να είναι:

- Στόχοι που αναφέρονται στην ποικιλία των υπηρεσιών.
- Στόχοι που αναφέρονται στην αγορά (γεωγραφική εξάπλωση, εισοδηματική τάξη τουριστών, ηλικία ταξιδιωτών).
- Στόχοι που αναφέρονται στις υπηρεσίες (ύψος κρατήσεων και πληρότητας, ποιότητα, τιμή κ.λ.π.).

Οικονομικοί στόχοι. Αφορούν την αρχή του Ορθολογικού (Οικονομικότητας). Δηλαδή κατά πόσο η τουριστική μονάδα θα επιτύχει στη δραστηριότητα της κατά τρόπο συμφέροντα. Τέτοιοι στόχοι συνήθως είναι:

- Το κέρδος
- Ο κύκλος εργασιών
- Η ελαχιστοποίηση δαπανών
- Η ελαχιστοποίηση κόστους

Ιεραρχία των Στόχων. Αφού καθοριστούν οι γενικοί στόχοι της τουριστικής μονάδας, ακολουθεί κατόπιν ο επιμέρους καθορισμός συγκεκριμένων στόχων από τα τμήματα της μονάδας. Οι στόχοι αυτοί αφορούν επιμέρους δραστηριότητες μικρότερης χρονικής διάρκειας.

Πρόβλεψη

Επειδή το κύριο μέρος του σχεδιασμού αφορά την προσαρμογή της λειτουργίας στο περιβάλλον, όπου το πρόβλημα έγκειται στην αβεβαιότητα του μελλοντικού εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόβλεψη λαμβάνει τη σημαντικότερη θέση στη διαδικασία του σχεδιασμού. Η ακρίβεια των προβλέψεων μπορεί να είναι αντιστρόφως ανάλογη με το χρόνο υπό εξέταση. Έτσι οι προβλέψεις που λαμβάνονται και αφορούν τους ερχόμενους μήνες θα είναι πολύ ακριβείς, ενώ οι προβλέψεις για την επόμενη δεκαετία θα είναι περισσότερο υποθετικές. Οι μέθοδοι πρόβλεψης διακρίνονται σε ποιοτικές και ποσοτικές.

Κατάστρωση σχεδίου και λήψη απόφασης.

Έχοντας λάβει υπόψη τα πιο σημαντικά και απαραίτητα δεδομένα (διάγνωση, πληροφορίες, πρόβλεψη), οι μάνατζερ είναι πλέον σε θέση να καταστρώσουν το πιο δυνατό τους σχέδιο δράσης και εναλλακτικές λύσεις. Αυτά τα σχέδια μπορεί να είναι πολλά και πολλές φορές τυχαίνει να είναι περισσότερα από ένα σχέδια καλά, και εξαρτάται πλέον από την κρίση του εκάστοτε μάνατζερ πιο είναι στην τελική το πιο κατάλληλο σχέδιο την κάθε περίπτωση.

Διάκριση Σχεδιασμού Ανάλογα με το Χρόνο

Η βασική διάκριση του προγραμματισμού ανάλογα με το χρόνο είναι:

- A) Μακροχρόνιος: 5 ή περισσότερα χρόνια
- B) Μεσοχρόνιος: 2-5 χρόνια
- Γ) Βραχυχρόνιος: Λιγότερο από 2 χρόνια

A) Ο Μακροχρόνιος Προγραμματισμός θέτει στόχους για επίτευξη και πρόγραμμα δράσης για χρονική διάρκεια μεγαλύτερη από 5 χρόνια, συνήθως. Είναι στενά συνυφασμένος με την έρευνα και ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, δημιουργία νέων αγορών, ή κατάκτηση άλλων, νέων τρόπων διάθεσης των υπηρεσιών κ.λ.π. (π.χ. στροφή στον αγροτικό, το θαλάσσιο, το συνεδριακό τουρισμό κ.λ.π.)

B) Ο Μεσοχρόνιος Προγραμματισμός γίνεται συνήθως από τα μεσαία στελέχη της τουριστικής μονάδας. Θέτει χρονικά διαστήματα για την υλοποίηση των επιμέρους στόχων από 2 έως 5 χρόνια και με βάση την επιχειρηματική διάρθρωση και το υφιστάμενο δυναμικό επιδιώκεται αποτελεσματική επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων (π.χ. έρευνα για το συνεδριακό, αγροτικό ή θαλάσσιο τουρισμό στα επόμενα 3 χρόνια).

Γ) Ο Βραχυχρόνιος Προγραμματισμός αποβλέπει στο συντονισμό των διάφορων δραστηριοτήτων της τουριστικής μονάδας, ώστε να διασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, από άποψη πόρων, χρόνου κ.λ.π. και γίνεται από τη μεσαία και κατώτερη βαθμίδα διοίκησης.

4.2.2 Λήψη Αποφάσεων

Λήψη αποφάσεων

Ο ρόλος της λήψεως αποφάσεων διαφοροποιεί τον διευθυντή από τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Οι διευθυντές λαμβάνουν αποφάσεις από την πρώτη στιγμή που προέκυψε ανάγκη

για διοίκηση. Κατά το παρελθόν, το προαίσθημα, το συναίσθημα, η εμπειρία, η προσωπική κρίση και η διαίσθηση κατεύθυναν ένα τέτοιο ποσοστό αποφάσεων, ώστε οι άνθρωποι άρχισαν να αναρωτιούνται κατά πόσο υπήρχε κάποιος καλύτερος τρόπος. Η επιτυχία ενός διευθυντή εξαρτάται τόσο από την ικανότητά του να λαμβάνει αποφάσεις όσο και από κάθε άλλη διοικητική του ικανότητα. Από όλους τους πιθανούς παράγοντες που μπορούν να καταστρέψουν μια επιχείρηση, η λήψη κακών αποφάσεων ίσως είναι η συχνότερη αιτία. Τέλος να αναφέρουμε ότι η λήψη αποφάσεων είναι μια δύσκολη διαδικασία, αφού εξ ορισμού χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα.

Ορισμοί της Λήψεως Αποφάσεων

Οι ορισμοί της λήψεως αποφάσεων περιλαμβάνουν (Keiser, 2000:214):

1. Τις επιλογές που γίνονται σε πολυάριθμους εναλλακτικούς τρόπους δράσης
2. Τη διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται ένας τρόπος δράσης για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος.
3. Τα μέτρα που λαμβάνονται σήμερα για την επίτευξη στόχων στο μέλλον.
4. Την αναγνώριση των προβλημάτων και τις προσπάθειες επίλυσής τους.
5. Τον τρόπο δράσης που θα μεγιστοποιεί τα κέρδη.
6. Την ερμηνεία των διαθέσιμων στοιχείων για τον καθορισμό του καλύτερου τρόπου δράσης.

Κάθε ένας από τους ορισμούς αυτούς προσφέρει και ένα στοιχείο για την κατανόηση της διαδικασίας λήψεως αποφάσεων.

Είδη Αποφάσεων

Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη παίρνουν διαφορετικά είδη αποφάσεων κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Έτσι, λαμβάνουν τυποποιημένες αποφάσεις που καλύπτουν επαναλαμβανόμενες αποφάσεις (αυτές ονομάζονται **προγραμματισμένες** αποφάσεις) ή παίρνουν **μη προγραμματισμένες αποφάσεις**, οι οποίες καλύπτουν περιπτώσεις που είναι μοναδικές και δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν από καθιερωμένες και συστηματικές διαδικασίες. Οι προγραμματισμένες αποφάσεις (programmed decisions) αφορούν προβλήματα ρουτίνας ή προβλήματα που είναι περισσότερο σύνθετα και απαιτούν συστηματική προσέγγιση όταν πρωτοεμφανίζονται, όμως στη συνέχεια η λύση που δίνεται αποτελεί «πεπατημένη» που ακολουθείται. Οι μη προγραμματισμένες αποφάσεις (non-programmed decisions) αντιμετωπίζουν προβλήματα που δεν εμφανίζονται συχνά και γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει αρκετή προηγούμενη εμπειρία στην επίλυσή τους, (π.χ. συγχώνευση της επιχείρησης με μία άλλη).

Μια άλλη κατηγορία αποφάσεων είναι αυτές που διακρίνονται ανάλογα με τα επίπεδα λήψης των αποφάσεων και είναι οι στρατηγικές αποφάσεις, οι διαχειριστικές και οι λειτουργικές.

Στρατηγικές αποφάσεις (strategic decisions) είναι αυτές που αφορούν στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, όπως ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων, και είναι βασικά μη προγραμματισμένες αποφάσεις.

Οι διαχειριστικές αποφάσεις (administrative decisions) αφορούν τη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών στόχων και κατά συνέπεια είναι πιο συγκεκριμένες και σαφείς από τις στρατηγικές και προσανατολισμένες στη δράση.(π.χ. η απόφαση για παραγωγή ενός προϊόντος με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά).

Τέλος, **οι λειτουργικές αποφάσεις** (operational decisions) αφορούν στις καθημερινές λειτουργίες και καθορίζουν τον τρόπο υλοποίησης των στόχων που τέθηκαν με τις διαχειριστικές αποφάσεις, π.χ. η απόφαση για τον καθορισμό του άριστου ύψους του αποθέματος για τις πρώτες ύλες των προϊόντων που παράγονται.

Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες παίρνονται οι αποφάσεις είναι συνθήκες **βεβαιότητας, αβεβαιότητας και κινδύνου**. Κάτω από συνθήκες βεβαιότητας (certainty), όλες οι μεταβλητές μιας απόφασης είναι γνωστές εκ των προτέρων. Άρα, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μικρές, και οι επιπτώσεις κάθε πιθανής αλληλουχίας ενεργειών και λύσεων είναι γνωστές εκ των προτέρων. Αυτές οι αποφάσεις που παίρνονται κάτω από συνθήκες βεβαιότητας είναι συνήθως προγραμματισμένες αποφάσεις. Κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας (uncertainty), οι μεταβλητές μιας απόφασης, οι επιπτώσεις της λύσης, η συμπεριφορά όλων των παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαμόρφωση και τη λύση του προβλήματος δεν μπορούν να προβλεφθούν, ούτε και να εκτιμηθούν αξιόπιστα οι πιθανότητες εμφάνισής τους. Στην περίπτωση αυτή, οι πιθανότητες λάθους και λήψης κακής απόφασης είναι μεγάλες και οι αποφάσεις αυτές ανήκουν στην κατηγορία των μη προγραμματισμένων αποφάσεων.

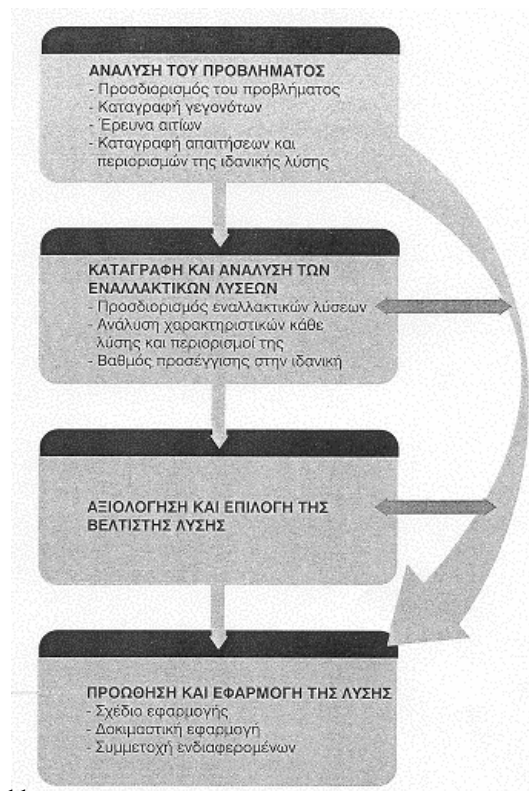
Όταν όμως, οι μεταβλητές της απόφασης, τα αποτελέσματά της, οι συνθήκες που επικρατούν δεν είναι ακριβώς γνωστά, αλλά μπορούν να προβλεφθούν οι πιθανότητες εμφάνισής τους από στατιστικά, συνήθως, στοιχεία του παρελθόντος, τότε οι αποφάσεις αυτές παίρνονται κάτω από συνθήκες κινδύνου (risk).

Διαδικασία Λήψεως Αποφάσεων

Η λήψη των αποφάσεων, ως μια διαδικασία μέσω της οποίας αναγνωρίζονται επιχειρησιακά προβλήματα και επιχειρείται η επίλυσή τους με **συστημικό** τρόπο.

Έτσι, η συστημική προσέγγιση περιγράφει τη λήψη της απόφασης ως τη σύνθετη διαδικασία (διάγραμμα 8) που αποτελείται από ορισμένες φάσεις, οι οποίες είναι:

Διάγραμμα 4.1: Η διαδικασία της λήψης αποφάσεων



Πηγή: Google.gr, 2011

Φάση 1η: Ανάλυση του προβλήματος.

Φάση 2η: Καταγραφή και ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων.

Φάση 3η: Αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης.

Φάση 4η: Προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε.

Στη φάση της **ανάλυσης του προβλήματος** κατ' αρχάς προσδιορίζεται το πρόβλημα και καταγράφονται τα γεγονότα που οδηγούν σε αυτό. Τα στάδια αυτά στην ανάλυση του προβλήματος θεωρούνται απαραίτητα, διότι έτσι μόνο εξασφαλίζεται ότι εντοπίστηκε πραγματικά το πρόβλημα και δεν υπάρχει κάποια παραπλάνηση. Πολλές φορές άλλο φαίνεται να είναι το πρόβλημα και άλλο είναι στην πραγματικότητα.

Η έρευνα των πιθανών αιτιών του προβλήματος και ο εντοπισμός των πραγματικών, στοχεύουν στη μεγαλύτερη ανάλυση του προβλήματος, ενώ ανοίγουν το δρόμο για την καταγραφή των απαιτήσεων της ικανοποιητικής λύσης που θα αναμένεται. Η αναμενόμενη ικανοποιητική λύση θα προσδιορισθεί περισσότερο, εάν καθορισθούν και οι περιορισμοί και τα όρια της λύσης του προβλήματος. Έτσι, έχει περιγραφεί το πρόβλημα, και τα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης.

Στη φάση της **καταγραφής και της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων** υπό το φως των περιορισμών της προηγούμενης φάσης, καταγράφονται κατ' αρχάς όσο το δυνατόν περισσότερες εναλλακτικές λύσεις και αναλύονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Εντοπίζοντας τους περιορισμούς και τα όρια της κάθε λύσης καταγράφεται ο βαθμός προσέγγισης κάθε μιας στα χαρακτηριστικά της επιθυμητής λύσης. Τα επιμέρους αυτά στάδια της δεύτερης φάσης προσφέρουν ευκαιρίες

ελαστικότητας στη λήψη αποφάσεων και στα προγράμματα που περιλαμβάνουν αυτές τις ενέργειες.

Η αξιολόγηση και επιλογή της πλέον κατάλληλης λύσης θα γίνει απαντώντας στα τρία ερωτήματα: α) κατά πόσο η κάθε εναλλακτική λύση βοηθάει στην επιτυχία των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού, β) αν υπάρχουν και ποιες είναι οι ανεπιθύμητες επιπτώσεις ή παρενέργειες και γ) κατά πόσο είναι εφικτές. Η λύση που θα απαντά περισσότερο θετικά, θα επιλεγεί ως η καταλληλότερη και αποτελεί τη βέλτιστη λύση, δηλαδή την καλύτερη από όλες τις εναλλακτικές.

Η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της λήψης αποφάσεων κρίνεται κυρίως **από την προώθηση και εφαρμογή της λύσης που επιλέχθηκε**, διότι όσο συστηματικά και να επιλέχθηκε η απόφαση, αν δεν εκτελεστεί σωστά, θα προκαλέσει πάλι την ανάγκη επανάληψης της ίδιας διαδικασίας. Αυτή, άλλωστε είναι και η χρησιμότητα της επαναπληροφόρησης, που και εδώ συναντάται να συνδέει όλες τις φάσεις της λήψης των αποφάσεων. Η τελευταία αυτή φάση απαιτεί την κατάρτιση ενός σχεδίου εφαρμογής στην πράξη, την οργάνωση όλων των απαραίτητων εργασιών, εκ των προτέρων, για την εκτέλεση της απόφασης. Η δοκιμαστική εφαρμογή μάλιστα, με τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών, θα αύξανε τις πιθανότητες επιτυχίας.

Ορθολογική λήψη αποφάσεων χαρακτηρίζεται η διαδικασία εκείνη που:

- ο Προκαθορίζει τους στόχους τη απόφασης
- ο Προσδιορίζει τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να γίνουν για την επιτυχία της
- ο εφαρμογής της απόφασης κάτω από τις υπάρχουσες καταστάσεις και
- ο περιορισμούς.
- ο Συγκεντρώνει πληροφορίες για την επιτυχή εφαρμογής της απόφασης.
- ο Προσφέρει αισιοδοξία για την αποτελεσματικότητα της απόφασης.

4.3 Η λειτουργία της Οργάνωσης στην Τουριστική Επιχείρηση

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι ουσιαστικά η ίδια για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Αφού καθοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι και ολοκληρωθούν τα προγράμματα, η διοίκηση πρέπει να αναπτύξει ένα συστηματικό τρόπο συνδυασμού των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό ονομάζεται οργανωτική λειτουργία.

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία της διοίκησης και αποτελεί προϋπόθεση για την οργάνωση. Αν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν είναι δυνατόν να οριστούν αντικειμενικοί στόχοι, και αν δεν υπάρχουν στόχοι, δεν υπάρχει λόγος οργάνωσης. Με άλλα λόγια, αν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δε γνωρίζουμε πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί. Πρέπει να τονίσουμε ότι η οργάνωση είναι μια διεργασία που γίνεται στα πλαίσια του προγραμματισμού, δεν είναι αυτοσκοπός. δηλαδή μια επιχείρηση δεν ξεκινά για να αποκτήσει οργάνωση αλλά για να εξυπηρετήσει ένα σκοπό.

Οι βασικές έννοιες στην οργάνωση είναι η ανάλυση, η αναγνώριση και ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης. Αν αυτή η διεργασία γίνει σωστά, θα καταλήξει σε κάποια λογική ομαδοποίηση των εργασιών, η οποία θα αποτελεί μέσο αποτελεσματικής συνεργασίας των ατόμων στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.

Κατά την οργάνωση, πρέπει πρώτα να συμφωνήσουμε σχετικά με την εργασία που θα διεξαχθεί. Πρόκειται για τη λεγόμενη ενότητα σκοπού. Δεύτερον, πρέπει να αποφασίσουμε για

το τι πρέπει να γίνει για την επιτυχία αυτού του σκοπού: ποια καθήκοντα θα εκτελεστούν, ποια άτομα θα τα αναλάβουν και ποια δικαιοδοσία θα πρέπει να έχουν για να ολοκληρώσουν την εργασία. Αυτό ονομάζεται καταμερισμός της εργασίας. Τρίτον, πρέπει να προσδιοριστούν οι κατηγορίες, ο αριθμός και η εμπειρία των ατόμων στα οποία θα ανατεθεί η εκτέλεση της εργασίας. Τέλος, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο δομής ή οργάνωσης για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική ομαδική εργασία σχετικά με τις διοικητικές σχέσεις – κλίμακα ιεραρχίας και ροή πληροφοριών.

Άρα συμπερασματικά το σύστημα της οργάνωσης περιλαμβάνει:

- Τη δημιουργία ιεραρχίας και ομάδων εργασίας
- Μηχανισμούς για την κατανομή καθηκόντων
- Ρυθμίσεις για το συντονισμό δραστηριοτήτων και για την άσκηση εξουσίας κι ελέγχου
- Τη δημιουργία τμημάτων
- Τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση δραστηριοτήτων
- Τον καθορισμό της έκτασης στην οποία υπάρχει αλληλοκάλυψη ευθυνών

Τη συνάρτηση της οργάνωσης αποτελούν βασικά τα στοιχεία (Κουρτέσας,2005):

- Της εργασίας και της φύσης της
- Των ανθρώπων
- Του εξοπλισμού της επιχείρησης
- Της τοποθεσίας εγκατάστασης
- Των υλικών

Τα συμπτώματα της ανεπάρκειας της οργάνωσης σε μία επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται:

- Σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης (δηλαδή δε γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή)
- Προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος.
- Κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων
- Ασύμμετρη κατανομή εργασίας
- Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων
- Άκαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση).

Είναι σαφές ότι η απουσία οργανωτικής δομής και γενικότερα οργάνωσης καθιστά αδύνατη τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης που βασίζεται, κατά κύριο λόγο, στην ομαδική εργασία για επίτευξη στόχων.

Η έλλειψη οργάνωσης οδηγεί:

- Σε μεγάλες καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων
- Σε διπλασιασμό ή ακόμη και πολλαπλασιασμό ενεργειών
- Σε προστριβές και διενέξεις
- Σε ανευθυνότητα και διοικητικό χάος

Μελέτη Εργασίας

Η μελέτη εργασίας είναι η συστηματική εξέταση των δραστηριοτήτων, ώστε να γίνει δυνατή η κατά τον καλύτερο τρόπο χρησιμοποίηση των διαφόρων μέσων που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη του σκοπού (ολοκλήρωση της εργασίας)

Η μελέτη εργασίας έχει σκοπό:

A) Την ανάπτυξη του καλύτερου συστήματος και της καλύτερης μεθόδου για την εκτέλεση, της επιλογής εκείνης με το χαμηλότερο κόστος.

B) Την τυποποίηση του συστήματος και της μεθόδου που αναπτύχθηκε.

Γ) Τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για να φέρει σε πέρας την εργασία του ένα άτομο μέσης ικανότητας, κατάλληλα εκπαιδευμένο και εργαζόμενο με κανονικό ρυθμό.

Δ) Την εκπαίδευση των εργαζομένων στην εφαρμογή της καλύτερης μεθόδου.

Μπορούμε να πούμε ότι η μελέτη εργασίας χωρίζεται σε δύο επιμέρους τμήματα:

A) Μελέτη μεθόδων για την ανάπτυξη της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας. Η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι η ιδανική ή κάποια πολύ κοντά σ' αυτή.

B) Μέτρηση εργασίας για τον καθορισμό του πρότυπου χρόνου, που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία..

Μέθοδος εργασίας είναι ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. Σκοπός της μελέτης μιας μεθόδου είναι να βρεθεί ένας τρόπος, ώστε η εργασία να γίνεται ευκολότερα, οικονομικότερα και ασφαλέστερα..

Κατά την αναζήτηση της καλύτερης μεθόδου εκτέλεσης της εργασίας, χρησιμοποιείται η διαδικασία που εφαρμόζεται κατά την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει: α) καθορισμό του προβλήματος, β) ανάλυση του προβλήματος, γ) αναζήτηση πιθανών λύσεων δ) αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και επιλογή της καλύτερης και ε) εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης.

A) Καθορισμός του προβλήματος

Αφορά την επιλογή της εργασίας που θα μελετηθεί. Για να επιλέξουμε την προς μελέτη εργασία, θα πρέπει να αναζητήσουμε ορισμένες ενδείξεις κατά την εκτέλεση της όπως:

- Πρόκληση πολλών ατυχημάτων
- Συχνές, αδικαιολόγητες απουσίες
- Παράπονα για κούραση
- Ύπαρξη αρκετού «νεκρού» χρόνου
- Συχνές αλλαγές προσωπικού
- Σπατάλη πρώτων υλών (μεγάλο ποσοστό φύρας)
- Μεγάλες διακυμάνσεις του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας
- Πολλές υπερωρίες
- Καθυστέρηση στις παραγγελίες και το service
- Σημεία συμφόρησης
- Συχνές ερωτήσεις από εργαζομένους
- Μεγάλο κόστος παραγωγής
- Κακή ποιότητα προσφερομένων
- Προστριβές, διενέξεις με πελάτες, συχνές αποχωρήσεις

B) Ανάλυση του προβλήματος

Αφορά τη συγκέντρωση στοιχείων, την καταγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου και τον καθορισμό των επιβαλλόμενων περιορισμών. Η καταγραφή της μεθόδου, που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της εργασίας, είναι απαραίτητη για να μπορέσουμε να φτάσουμε στη βελτίωση της. Η καταγραφή μπορεί να γίνει με:

- Λεπτομερή καταγραφή με γραπτή έκθεση
- Κινηματογράφηση
- Αναπαράσταση με σύμβολα ή σχήματα

Γ) Αναζήτηση πιθανών λύσεων

Περιλαμβάνει κριτική εξέταση της εφαρμοζόμενης μεθόδου, εφαρμογή αρχών της οικονομίας κινήσεων και χρησιμοποίηση δημιουργικής φαντασίας και συστηματικής λογικής. Στο στάδιο αυτό για κάθε εργασία τίθενται τα παρακάτω ερωτήματα:

- Μπορεί να καταργηθεί;
- Μπορεί να συνδυαστεί με κάποια άλλη εργασία;
- Μπορεί να εκτελεστεί με απλούστερο τρόπο;

Για να μπορέσει το διοικητικό στέλεχος να απαντήσει σ' αυτά τα ερωτήματα, θα πρέπει να θέσει πρώτα κάποια άλλα, πιο απλά, που αφορούν το σκοπό, το χώρο, το χρόνο, το άτομο και τα μέσα με τα οποία εκτελείται η εργασία.

Σκοπός:

- Τι γίνεται (κατασκευάζεται ή προσφέρεται);
- Ποιος είναι ο σκοπός της διαδικασίας;
- Γιατί πρέπει να γίνεται;
- Τι θα συνέβαινε αν δεν γινόταν;
- Είναι όλες οι φάσεις της διαδικασίας απαραίτητες;

Χώρος:

- Που γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται εκεί;
- Που αλλού θα μπορούσε να γίνει;

Χρόνος:

- Πότε γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται τότε;
- Πότε θα μπορούσε να γίνει;

Άτομο:

- Ποιος κάνει την εργασία
- Γιατί την κάνει αυτό το άτομο;
- Ποιος άλλος θα μπορούσε να την κάνει;
- Τι αλλαγές θα μπορούσαν να γίνουν, ώστε να μπορεί να την κάνει κάποιος με λιγότερη εκπαίδευση και ικανότητες;

Μέσα:

- Πως γίνεται η εργασία;
- Γιατί γίνεται έτσι;
- Πως αλλιώς θα μπορούσε να γίνει;

Για κάθε εργασία θα πρέπει να επιδιώκουμε να βρούμε έναν τρόπο εκτέλεσης της:

Καθορισμένο, ώστε να μη δημιουργείται καμιά αμφιβολία ως προς τα ποια στοιχεία περιλαμβάνει και πως πρέπει να εκτελεσθεί.

Απλοποιημένο, ώστε να μπορεί να εκτελείται με τη λιγότερη κούραση, το μικρότερο κόστος και να απαιτεί τη λιγότερη δυνατή ειδίκευση.

Τυποποιημένο, ώστε να μπορούν να το μάθουν εύκολα οι εργαζόμενοι και να συνδυάζεται με άλλες δραστηριότητες.

Η επιδίωξη αυτών των τριών στόχων ονομάζεται μέθοδος των τριών S από τα αρχικά των αντίστοιχων αγγλικών λέξεων: Καθορισμός (Specification), Απλοποίηση (Simplification), Τυποποίηση (Standardization).

Δ) Αξιολόγηση Εναλλακτικών λύσεων και Επιλογή της Καλύτερης

Οι νέες ιδέες, που έχουν συγκεντρωθεί κατά το προηγούμενο στάδιο, υποβάλλονται σε εξονυχιστική εξέταση και επιλέγεται η καλύτερη απ' αυτές, με βάση διάφορους παράγοντες όπως: ωρομίσθια εργαζομένων, βαθμός ειδίκευσης προσωπικού, δυνατότητα εκπαίδευσης εργαζομένων κ.λ.π.

Ε) Εφαρμογή της Προτεινόμενης Λύσης

Αφού επιλεγεί η καλύτερη, απ' όλες τις απόψεις, μέθοδος εργασίας, αρχίζει η εφαρμογή της, αφού βέβαια δοθεί η συγκατάθεση της Διεύθυνσης και των εργαζομένων, πειστεί ο προϊστάμενος του τμήματος να δεχτεί και να εφαρμόσει τη νέα μέθοδο και εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι σ' αυτή. Μαζί με την εφαρμογή αρχίζει και η παρακολούθηση για να ελεγχθούν τα αποτελέσματα της.

Μέτρηση Εργασίας

Σύμφωνα με τον Κουρτέσα (23005) ως μέτρηση εργασίας ορίζεται η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών για τον καθορισμό του χρόνου που χρειάζεται για ένα μέσο εργάτη, σωστά εκπαιδευμένο και εργαζόμενο σε κανονικό ρυθμό, να τελειώσει μια συγκεκριμένη εργασία δεδομένης ποιότητας. Ο χρόνος αυτός ονομάζεται πρότυπος χρόνος για την εργασία αυτή.

Για τη μέτρηση της εργασίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια από τις παρακάτω μεθόδους:

- A) Χρονομέτρηση
- B) Σύνθεση από προϋπάρχοντες βασικούς χρόνους
- Γ) Σύνθεση από χρόνους προκαθορισμένων κινήσεων
- Δ) Αναλυτική εκτίμηση των χρόνων
- E) Δειγματοληψία

Η μέθοδος της χρονομέτρησης είναι η πιο αποτελεσματική και ακριβής λόγω της

χρησιμοποίησης χρονομέτρου και της απευθείας παρατήρησης της προς μέτρηση εργασίας. Είναι ιδανική για εργασίες επαναλαμβανόμενου κλάδου μικρής διάρκειας. Το μειονέκτημα της είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο για την σωστή εκτέλεση της και είναι σχετικά δαπανηρή.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι σε γενικές γραμμές η ακόλουθη:

- Επιλογή της προς χρονομέτρηση εργασίας και του εργαζομένου που θα μετρηθεί.
- Συλλογή και καταγραφή πληροφοριών σχετικά με την εργασία και τον εργαζόμενο.
- Διαίρεση της εργασίας, σε στοιχεία και λεπτομερής καταγραφή-περιγραφή της εφαρμοζόμενης μεθόδου.
- Παρακολούθηση και καταγραφή του χρόνου που χρειάζεται ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας.
- Καθορισμός απαιτούμενου προς χρονομέτρηση αριθμού κύκλων.
- Εκτίμηση της ταχύτητας (ρυθμού) εργασίας του εργαζομένου.
- Έλεγχος για να εξασφαλιστεί ότι έχει μετρηθεί ένας ικανοποιητικός αριθμός κύκλων.
- Καθορισμός των χρονικών χορηγήσεων (allowances).
- Καθορισμός του πρότυπου χρόνου εκτέλεσης της εργασίας.

Καταμερισμός Εργασίας: Η θεμελιώδης Αρχή της Οργάνωσης

Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο της οργάνωσης και συνίσταται σε ένα σύνολο ρόλων, καθηκόντων κι εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει.

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των θέσεων εργασίας που θα αναλάβει κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων. Αυτό, ουσιαστικά, σημαίνει πως το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες) – που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα, τα οποία η επιχείρηση έχει να υλοποιήσει, καθώς και σύμφωνα με τις επιχειρησιακές διεργασίες (processes) – διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτήν τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν. Αυτό είναι απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του, να ελέγχεται και να ανταμείβεται γι' αυτά.

Συγχρόνως όμως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μια θέση εργασίας, κάτι το οποίο μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλήψεων της εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας ή καθήκοντος σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα. Όσο μεγαλύτερος αυτός ο αριθμός, τόσο στενότερο είναι το εν λόγω εύρος και τόσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση της εργασίας και το αντίθετο. Η κάθετη εξειδίκευση¹ αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όσο πιο περιορισμένο είναι αυτό το δικαίωμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή τόσο μεγαλύτερος ο διαχωρισμός του εκτελεστικού από το διοικητικό έργο (Κουρτέσας, 2005).

Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες:

- Μέγεθος. Είναι φανερό ότι η διαίρεση κι εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από το μέγεθος της επιχείρησης ή του οργανισμού. Για παράδειγμα, όταν ανοίγει ένα εστιατόριο, στο οποίο απασχολείται μόνο ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας, τότε όλες οι εργασίες – προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κλπ – γίνονται από

τον ίδιο. Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν δύο νέα άτομα, τότε όλες οι προηγούμενες εργασίες διαιρούνται σε τρία μέρη. Ενδεχομένως ένας αναλαμβάνει τη μαγειρική και την καθαριότητα, ένας την εξυπηρέτηση των πελατών και ο τρίτος όλες τις υπόλοιπες. Αν αυτή η επιχείρηση συνεχίσει να μεγαλώνει και καταφέρει να γίνει μια μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων, τότε η διαίρεση ή εξειδίκευση της εργασίας αναπτύσσεται σημαντικά. Ασφαλώς, το μέγεθος ή ο όγκος του έργου προσδιορίζει και τον αριθμό των θέσεων εργασίας.

➤ **Τεχνολογία.** Επιπλέον σημαντικός παράγοντας διαίρεσης της εργασίας είναι η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, τις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η τεχνολογία συνεπάγεται μια παραγωγή γραμμής (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μιας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο). Είναι βέβαια φανερό ότι η τεχνολογία δεν προσδιορίζει μόνο ποιοτικά τις θέσεις εργασίας (περιεχόμενο – εξειδίκευση) αλλά και ποσοτικά, δηλαδή τον αριθμό τους. Η τάση υποκατάστασης της εργασίας από τις μηχανές γίνεται όλο και πιο ισχυρή.

➤ **Διεργασίες.** Σε συνάρτηση με την τεχνολογία, το είδος των θέσεων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις διεργασίες (processes) μέσω των οποίων γίνει η ροή των εργασιών, των υλικών, των πληροφοριών, των αποφάσεων και προσδιορίζουν την αποτελεσματική διαδοχή και προσαρμογή αυτών. Για παράδειγμα, η διεργασία για την προμήθεια πρώτων υλών, την ολοκλήρωση μιας πώλησης ή την παραγωγή ενός αναψυκτικού προσδιορίζει σημαντικά το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας που θα πρέπει να δημιουργηθούν.

➤ **Κουλτούρα μάνατζμεντ.** Στην κάθε επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχει μία λίγο ή πολύ ξεχωριστή κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, παραδόσεις, προδιαθέσεις κλπ), κλίμα και στυλ μάνατζμεντ, στα οποία ταιριάζει καλύτερα κάποια μορφή σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένα αυταρχικό στυλ μάνατζμεντ συνδέεται περισσότερο με υψηλούς βαθμούς κάθετης διαίρεσης της εργασίας.

➤ **Συστήματα.** Τέλος, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας θα πρέπει να συνδέεται αρμονικά με τα υπόλοιπα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα, όπως τα συστήματα αμοιβών, προαγωγών, τα ιεραρχικά επίπεδα, την τμηματοποίηση, τα συστήματα του ελέγχου και πληροφοριών κλπ.

Συνοψίζοντας, για το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια, χωρίς, δυστυχώς, να υπάρχουν συγκεκριμένες συνταγές. Για κάθε περίπτωση πρέπει να αναλύονται, να κατανοούνται και να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι προαναφερθέντες παράγοντες, σε συνδυασμό μεταξύ τους, καθώς και με αυτούς που αφορούν στα άτομα που κατέχουν ή πρόκειται να καταλάβουν τις θέσεις εργασίας.

Τμηματοποίηση

Τμηματοποίηση καλείται η ομαδοποίηση των εξειδικευμένων ή συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό οι στόχοι της επιχείρησης (Mintzberg,1979). Μέσω της ομαδοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης σε τομείς, τμήματα και θέσεις εργασίας, μπορεί να επεκταθεί απεριόριστα η οργανωτική δομή της επιχείρησης. Οι διευθύνσεις, τα τμήματα και οι θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μια ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την εξουσία και την ευθύνη ενός διοικητικού στελέχους.

Προτού αναλυθούν οι διάφορες μορφές τμηματοποίησης, πρέπει να γίνει σαφές πως δεν υπάρχει κάποια αποκλειστική μορφή τμηματοποίησης που να είναι εφαρμόσιμη από όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις καταστάσεις. Η μορφή της τμηματοποίησης που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από την υπάρχουσα κατάσταση, καθώς και από το τι πιστεύουν τα διοικητικά στελέχη

πως αποτελεί την καλύτερη μορφή τμηματοποίησης για την αντιμετώπιση μιας συγκεκριμένης κατάστασης.

Οι βασικότερες μορφές τμηματοποίησης είναι:

- Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης
- Τμηματοποίηση βάσει των σταδίων επεξεργασίας των προϊόντων
- Τμηματοποίηση με βάση τα προϊόντα ή τις σειρές προϊόντων
- Τμηματοποίηση βάσει των πελατών
- Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών

Πολλές επιχειρήσεις, στα οργανογράμματα που χρησιμοποιούν συνδυάζουν τις παραπάνω μορφές τμηματοποίησης, δηλαδή τις προσαρμόζουν προκειμένου να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Οργανόγραμμα

Είναι διαγράμματα που δείχνουν τη μορφή των αρμοδιοτήτων μέσα στο πλαίσιο ενός οργανισμού και μπορούν να καταρτιστούν για ολόκληρες επιχειρήσεις ή για συγκεκριμένα μόνο τμήματα. Τα οργανογράμματα συνοδεύονται συχνά από οργανωτικά εγχειρίδια, όπου αναφέρονται οι πλήρεις περιγραφές των εργασιακών καθηκόντων κι εκτενείς πληροφορίες σχετικά με την κάθε θέση (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002). Ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα φαίνεται στην Εικόνα 5.1.

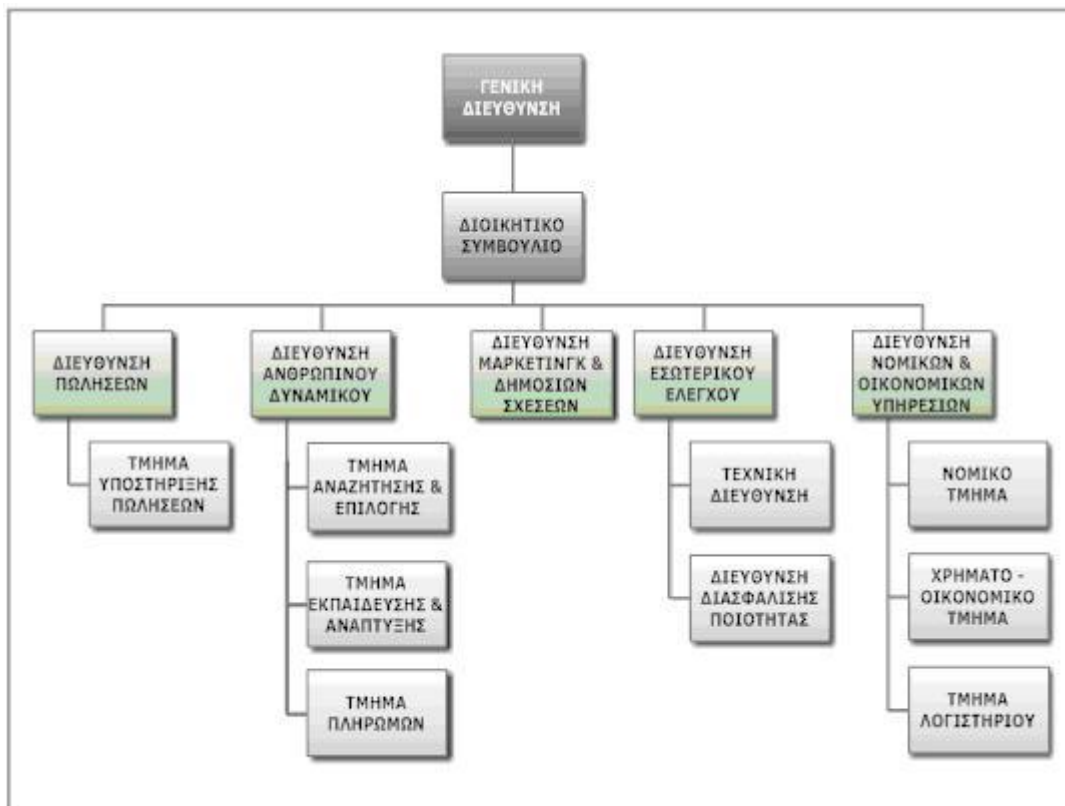
Σκοποί των οργανογραμμάτων είναι:

- να καθορίζουν το σύστημα των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων μέσα στον οργανισμό,
- να πληροφορούν τους εργαζόμενους για τη θέση που καταλαμβάνουν στη διοικητική ιεραρχία,
- να διευκολύνουν το σχεδιασμό,
- να δίνουν τη δυνατότητα κατάρτισης προγραμμάτων διαδοχής στελεχών,
- να καθορίζουν τις γραμμές επικοινωνίας και
- να δείχνουν το όριο εποπτείας του κάθε στελέχους.

Προβλήματα που παρουσιάζουν τα οργανογράμματα είναι τα ακόλουθα:

- **μπορούν γρήγορα να θεωρηθούν ξεπερασμένα, οπότε θα θεωρηθούν χαμένα ο χρόνος και οι προσπάθειες που καταβλήθηκαν,**
- δείχνουν περισσότερο τα θεωρητικά, παρά τα πραγματικά κανάλια επικοινωνίας,
- η απροθυμία για απόκλιση από αυτά που καθορίζονται στο επίσημο οργανόγραμμα μπορεί να προξενήσει οργανωτική δυσκαμψία,
- η πολυπλοκότητα των σχέσεων μέσα σε έναν οργανισμό τις καθιστά πολλές φορές δύσκολο να παρουσιαστούν σε ένα απλό διάγραμμα,
- ορισμένοι εργαζόμενοι δυσανασχετούν με το γεγονός ότι τα καθήκοντα που εκτελούν εμφανίζονται να είναι κατώτερα από τα καθήκοντα κάποιων άλλων.

Σχήμα 4.2 : Οργανόγραμμα Επιχείρησης



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2002

Σε κάθε οργανόγραμμα διακρίνουμε:

- Τις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις, τμήματα, θέσεις εργασίας) από τις οποίες αποτελείται η επιχείρηση.
- Το κριτήριο τμηματοποίησης που χρησιμοποιήθηκε.
- Τα οργανωτικά επίπεδα.
- Τα είδη εξουσίας που ανατέθηκαν σε κάθε θέση (γραμμική, επιτελική, λειτουργική).
- Τη διοικητική ιεραρχία των θέσεων.
- Το όριο διεύθυνσης καθεμιάς οργανωτικής θέσης.
- Τις ειδικότητες κάθε θέσης.
- Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

Δεν διακρίνονται στα οργανογράμματα:

- Ο βαθμός και η έκταση ευθύνης και εξουσίας κάθε θέσης
- Η δυναμική διαρκής εξέλιξη των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης
- Οι άτυπες ομάδες και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- Οι πιθανές μεταβολές στις ευθύνες και εξουσίες κάποιων θέσεων εξαιτίας της εξουσιοδότησης.

Οι βασικές αρχές της οργάνωσης

Πρωτύτερα αναλύσαμε τα βήματα της οργανωτικής διαδικασίας (καθορισμός αντικειμενικών σκοπών-καταμερισμός της εργασίας-ανάθεση των εργασιών σε πρόσωπα) παρακάτω θα αναφερθούν σύμφωνα με τον Keiser (2000:131-138) οι αρχές της οργάνωσης που έχουν ως βάση τα τρία βήματα που αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Ως βασικές αρχές οργάνωσης θεωρούνται οι παρακάτω:

1. **Αντικειμενικός σκοπός.** Κάθε συγκεκριμένη εργασία ή κάθε θέση εργασίας θα πρέπει να αιτιολογείται με κάποιο συγκεκριμένο σκοπό.
2. **Συντονισμός.** Κάθε εργασία πρέπει να διαθέτει σαφώς καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας.
3. **Εξουσία.** Η εξουσία ορίζει το πλαίσιο, στα όρια του οποίου μπορούν να παίρνονται αποφάσεις από συγκεκριμένα επίπεδα διοίκησης.
4. **Ευθύνη.** Υλοποιείται πάντα σε σχέση με την τρίτη αρχή.
5. **Καθορισμός εργασίας.** Πρέπει να ορίζεται ακριβώς η κάθε εργασία, καθώς επίσης τα στοιχεία από τα οποία συντίθεται (περιγραφή θέσης ή περιγραφή εργασίας)
6. **Εύρος ελέγχου.** Αριθμός κύριων περιοχών για τις οποίες μια θέση είναι υπεύθυνη. Ο αριθμός των υφισταμένων ανά προϊστάμενο.
7. **Ενότητα Διοίκησης.** Κάθε υφιστάμενος πρέπει να έχει μόνο έναν άμεσο προϊστάμενο.
8. **Εξουσιοδότηση.** Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων ή εργασιών στα χαμηλότερα επίπεδα διοίκησης.

Η Ενδεχομενική Θεωρία και Οργάνωση (Contingency Theory)

Η ενδεχομενική θεωρία αναπτύχθηκε από τους Lawrence και Lorsch και αναφέρει ότι το σύνολο της επιχειρησιακής δομής δεν επηρεάζεται από το περιβάλλον, αλλά τα διαφορετικά υποπεριβάλλοντα έρχονται σε αντιπαράθεση με διάφορους τομείς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι περισσότερο ευέλικτες σε δυναμικές, συνθετότερες και αβέβαιες περιβαλλοντικές συνθήκες. Οι δομικές αναλύσεις οδηγούν σε διαφοροποίηση μεταξύ μηχανιστικής και οργανικής οργανωσιακής δομής. Μονάδα ανάλυσης αποτελεί η γραφειοκρατική Οργάνωση. Το αβέβαιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνθήκες ατελούς και ασύμμετρης πληροφόρησης, περιβαλλοντική διαφοροποίηση και δυναμική ανάπτυξη διαρκείς ανατροφοδοτήσεις κλπ. Η οργάνωση θα πρέπει να έχει δομές ιεραρχίας κατά τον Weber, να επιδίδεται στην εξειδίκευση και να εφαρμόζει συγκεκριμένες τυπικές αρχές μέτρα λειτουργίας. Οι βασικές επιδιώξεις της Οργάνωσης θα πρέπει να είναι η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας και των ανισορροπιών.

Τύπος Οργάνωσης = (μέγεθος, ιεραρχία, τεχνολογία, εξειδίκευση, συγκέντρωση, αποκέντρωση, επικοινωνία, είδος υπηρεσίας, νομοθεσία, αγορά, ανταγωνισμός κ.α.)

Τα χαρακτηριστικά και οι σκοποί της δομής του οργανισμού

Οι οργανισμοί κατά τον Μπουραντά (2002) είναι κοινωνικές ομάδες που δημιουργούνται με σκοπό να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους. Χαρακτηρίζονται από το συνειδητό καταμερισμό εργασίας, από συστήματα ευθυνών και αρμοδιοτήτων και από την ανάγκη για έλεγχο. Αποτελούνται από ένα κοινωνικό κι ένα τεχνικό σύστημα. Ως κοινωνικά συστήματα, οι οργανισμοί επηρεάζονται από κοινωνικο-οικονομικές και ψυχολογικές δυνάμεις, ενώ ως τεχνικά συστήματα επηρεάζονται από τεχνολογικές και περιβαλλοντικές αλλαγές.

Οι θεμελιώδεις σκοποί της δομής ενός οργανισμού είναι οι εξής:

- Να διαθέτει τα κατάλληλα πρόσωπα που θα παίρνουν τις σωστές αποφάσεις στο σωστό χρόνο
- Να καθορίζει ποιος είναι αρμόδιος για κάτι και ποιος πρέπει να λογοδοτεί σε ποιον
- Να διευκολύνει την άνετη ροή πληροφοριών σε ολόκληρο τον οργανισμό
- Να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο ενθαρρύνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοχή των αλλαγών
- Να συνδυάζει και να συντονίζει δραστηριότητες

Η δομή που θα επιλεγεί αφενός πρέπει να εξισορροπεί την τάξη και την καινοτομία, να αποφεύγει την επανάληψη προσπαθειών, να οδηγεί σε τυποποίηση διαδικασιών, να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας κλπ και αφετέρου, πρέπει να ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες ανάμεσα στα στελέχη και να συμβάλλει, ώστε να αντλούν οι εργαζόμενοι ικανοποίηση από την εργασία μέσω της ενασχόλησής τους με μια ενδιαφέρουσα ποικιλία διαφορετικών καθηκόντων. Δεν υπάρχει μία και μόνη ιδανική δομή γενικά εφαρμόσιμη για όλες τις επιχειρήσεις, καθώς κάποια που ενδεχομένως αποδίδει σε μια επιχείρηση, είναι πιθανό να μην είναι κατάλληλη για κάποια άλλη, αφού υπάρχουν διαφορές στην αποστολή, τις στρατηγικές και τις δυνατότητες του προσωπικού.

Στην ιδανική περίπτωση:

- Κάθε μονάδα θα ενεργεί ως ένα αυτόνομο κέντρο κόστους/κέρδους.
- Μπορεί να γίνει εύκολη αξιολόγηση των μονάδων
- Οι πληροφορίες για τις επιχειρηματικές μονάδες είναι εύκολα διαθέσιμες (γεγονός που σημαίνει ότι ο έλεγχός τους μπορεί να γίνει χωρίς δυσκολία)
- Οι μονάδες είναι «οργανικές», υπό την έννοια πως κάθε μία περιέχει ομοειδή στοιχεία ή στοιχεία με κοινό σκοπό (π.χ. εντάσσοντας όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ σε ένα μόνο τμήμα)
- Η εργασία περνάει από τη μία επιχειρηματική μονάδα στην άλλη με λογική σειρά
- Οι ανάγκες κάθε μονάδας σε πόρους είναι ευδιάκριτες και με αυτόν τον τρόπο οι πόροι μπορούν να διοχετευθούν, όπου απαιτούνται επειγόντως.

Παράγοντες που διαμορφώνουν την οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης:

- Μέγεθος τουριστικής μονάδας
- Σειρά υπηρεσιών που προσφέρει στον τουρισμό
- Ποιότητα πελατών-τουριστών
- Ανταγωνισμός (τοπικός, εθνικός, διεθνής)
- Τουριστική νομοθεσία
- Φιλοσοφία διοίκησης
- Τουριστική προσφορά εργασίας
- Τεχνολογία

Λόγοι Αποτυχίας στην Οργάνωση τουριστικής επιχείρησης

Η επιχείρηση τουριστικής εκμετάλλευσης αντιμετωπίζει δυσκολίες στην οργάνωση της λόγω της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρει και του συνεχώς μεταβαλλόμενου τουριστικού και μη τουριστικού περιβάλλοντος.

Οι πλέον συνήθεις λόγοι που οδηγούν στην αποτυχία ή απλά στην αδυναμία της οργάνωσης στη σύγχρονη τουριστική επιχείρηση είναι:

- 1 Η λάθος επιλογή της μορφής οργάνωσης
- 2 Ο ελλιπής ή λανθασμένος προγραμματισμός
- 3 Η προσέγγιση μη συγκεκριμένων στόχων
- 4 Ο ελλιπής προσδιορισμός σχέσεων και ιεραρχίας
- 5 Η λανθασμένη χρήση της λειτουργικής εξουσίας

- 6 Η λανθασμένη ή ελλιπής χρήση της εξουσιοδότησης
- 7 Η έλλειψη αποτελεσματικών και σωστών καναλιών επικοινωνίας και πληροφόρησης
- 8 Η «αποκόλληση» της οργάνωσης από την επιχειρηματική κουλτούρα
- 9 Η άρνηση της διοίκησης στην αποδοχή της αλλαγής στην οργάνωση
- 10 Η τάση για υπεροργάνωση

Η τεχνολογική οργάνωση στην τουριστική επιχείρηση

Η μηχανοργάνωση θεωρείται πλέον απαραίτητη στην όλη οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας (ξενοδοχείο, τουριστικό γραφείο κ.α.). Βασικά, μηχανοργάνωση της τουριστικής επιχείρησης επικεντρώνεται στην επεξεργασία στοιχείων διαμέσου ηλεκτρονικών δικτύων, με στόχο την ανάπτυξη της. Σήμερα είναι αδιανόητο να χαρακτηρίζουμε «οργανωμένη» την επιχείρηση που δεν συνδέεται με ηλεκτρονικά δίκτυα ενημέρωσης ή τράπεζες πληροφοριών.

Σήμερα ο σύγχρονος επιχειρηματίας στον τουρισμό έχει ανάγκη από έγκυρη και άμεση πληροφόρηση έτσι ώστε να παίρνει γρήγορες και σωστές αποφάσεις.

Η ηλεκτρονική οργάνωση της σύγχρονης τουριστικής μονάδας απαιτεί τον εξοπλισμό της με:

- A) Ηλεκτρονικούς υπολογιστές
- B) Τηλεφωνικά κέντρα
- Γ) Fax
- Δ) Modem
- E) Τερματικά
- ΣΤ) Software (προγράμματα)

Εξουσιοδότηση

Η εξουσιοδότηση είναι η μετάβαση αρμοδιοτήτων και ευθύνης για συγκεκριμένες εργασίες από υπερκείμενη και υποκείμενη ιεραρχικά οργανωσιακή μονάδα. Η εξουσιοδότηση αφορά τόσο την περίπτωση αρμοδιοτήτων που έχουν να κάνουν με συγκεκριμένες εργασίες, όσο και τέτοιες που απευθύνονται σε ανθρωπογενείς πόρους του συστήματος που ονομάζεται επιχείρηση.

Η κατάταξη των εργασιών, αρμοδιοτήτων και ευθυνών υπακούει σε τρεις βασικές αρχές:

1. Στην αρχή της ταύτισης, κατά την οποία η ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι ίσης βαρύτητας όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών και τη διαχείριση ανθρωπογενών πόρων. Οι κάτοχοι των θέσεων που τους ανατίθεται η ευθύνη έχουν την αρμοδιότητα ελέγχου και καλούνται σε λογοδοσία της εκτέλεσης του ανατιθέμενου έργου.

2. Στην αρχή της επικουρικότητας, κατά την οποία οι αποφάσεις δεν πρέπει να λαμβάνονται από μια υπερκείμενη αρχή, όταν η κατώτερη αρχή μπορεί να κάνει το ίδιο εξίσου καλά και αποτελεσματικά. Μια σειρά από εργασίες και αποφάσεις μπορούν να επιλυθούν από κατώτερες ιεραρχικά θέσεις με την ανάθεση αρμοδιοτήτων.

3. Στην αρχή της αποκλειστικότητας, κατά την οποία μόνο ορισμένες θέσεις πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και την αρμοδιότητα επιτέλεσης ορισμένων εργασιών. Ανάθεση αντίθετα ίδιων αρμοδιοτήτων σε διαφορετικές θέσεις ηγεσίας μπορούν να δημιουργήσουν ανούσιες, απρόβλεπτες και αδικαιολόγητες αντιπαραθέσεις μεταξύ συνεργατών της επιχείρησης.

Η έκταση της εξουσιοδότησης και των αρμοδιοτήτων προσδιορίζει το βαθμό της κάθετης αυτονομίας του κάθε επιπέδου εξουσίας και θέσης. Αυτό προσδιορίζει και την σημαντικότητα

των αποφάσεων που παίρνει αυτή η θέση σε σχέση με τα κατώτερα προς αυτή επίπεδα εξουσίας στην επιχείρηση. Οι προϋποθέσεις της εξουσιοδότησης μπορούν να διαχωριστούν σε αυτές που αναφέρονται σε επιτέλεση έργου και σε εκείνες που αναφέρονται σε αρμοδιότητες που αφορούν ανθρωπογενείς πόρους. Οι αναφερόμενες σε επιτέλεση έργου είναι:

- Σαφής διαχωρισμός εντός της επιχείρησης των τομέων αρμοδιοτήτων του κάθε ενός συνεργάτη και ανάθεση σε αυτόν συγκεκριμένης εξουσίας,
- Θεσμοποίηση ή επί μακρό διάστημα διατήρηση των κανόνων και μέτρων που αναφέρονται στην εξουσιοδότηση,
- Ισομερής κατανομή εργασιών για τη διαφύλαξη της αυτονομίας και αυτοδυναμίας εκπλήρωσης και υλοποίησης των αρμοδιοτήτων,
- Ο σαφής διαχωρισμός του τομέα ευθύνης του φορέα εξουσιοδότησης από την συνολική ευθύνη της ηγεσίας έχει να κάνει με την δυνατότητα διάγνωσης των λαθών και διατύπωση μέτρων και μεθόδων αποφυγής τους.

Οι προσωπικές προϋποθέσεις που αναφέρονται στην εξουσιοδότηση αφορούν την ύπαρξη κωδικοποιημένων οργανωσιακών και ιεραρχικών αρχών και οδηγιών καθώς και την ύπαρξη εξειδικευμένων συνεργατών, λειτουργία με πρωτοβουλίες, διάθεση για συνεργασία και ανάληψη ευθυνών. Διότι αφενός θα πρέπει να επιτευχθούν οι στόχοι με τη συμβολή των εξουσιοδοτημένων και των συνεργατών και αφετέρου να θα πρέπει επίσης ο βαθμός εξουσιοδότησης να προσαρμοστεί στη δομή στην δομή της προσωπικότητας των κατόχων της συγκεκριμένης εξουσιοδοτημένης θέσης.

Εφόσον πληρούνται οι παραπάνω προϋποθέσεις τα πλεονεκτήματα της εξουσιοδότησης μπορεί να είναι:

- Απελευθερώνονται οι προϊστάμενοι από αρμοδιότητες και εργασίες, οι οποίες δεν είναι ανάλογες της θέσης που κατέχουν.
- Ανατίθενται στις υποκείμενες θέσεις οι αρμοδιότητες και εξουσίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική επιτέλεση των στόχων τους.
- Απαλλάσσονται από την υπερφόρτωση οι δίαυλοι επικοινωνίας λόγω της μείωσης των απαραίτητων αναφορών, επερωτήσεων και διατυπώσεων.
- Βελτιώνεται η ποιότητα των αποφάσεων και ο βαθμός επίτευξης των εργασιών.
- Χρησιμοποιούνται άριστα οι δυνατότητες απόδοσης του στελεχιακού δυναμικού. Αφενός αυξάνονται οι ατομικές ικανότητες και επιδόσεις των συνεργατών και αφετέρου βελτιώνεται ποιοτικά το περιεχόμενο της εργασίας μέσω της καλύτερης δυνατότητας χρήσης των βελτιωμένων ικανοτήτων των συνεργατών. Οι συνεργάτες εξελίσσονται και αναπτύσσονται εντός της επιχείρησης καθώς και αισθάνονται εντονότερα την σχέση τους με την Ηγεσία.

Πιθανά μειονεκτήματα της εξουσιοδότησης είναι:

- Υπάρχει αυξημένη ανάγκη σε εξειδικευμένους συνεργάτες στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και συνεπώς ύπαρξη υψηλότερου κόστους προσωπικού,
- Μεγαλύτερη ανάγκη χρήσης μηχανισμών συντονισμού κατά τον προσδιορισμό και τη λήψη αποφάσεων,
- Αναγκαιότητα εκτεταμένου ελέγχου αποτελεσμάτων,
- Δημιουργία ενός εκτεταμένου συστήματος πληροφόρησης και οργάνωσης,
- Υπερφόρτωση των συνεργατών με αρμοδιότητες.

Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης

Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση προϋποθέτει, βέβαια, μια θετική στάση έναντι του ανθρώπου-υφισταμένου, από το μάνατζερ. Το πόσο εμπιστεύεται τους υφισταμένους ο μάνατζερ, το πόσο τους θεωρεί ικανούς για να ενεργήσουν μόνοι τους, είναι πράγματα που

επηρεάζουν τη διάθεση του για εξουσιοδότηση. Πέρα από το μάνατζερ (προσωπικότητα του ίδιου) και οι πιο κάτω παράγοντες επηρεάζουν το βαθμό εξουσιοδότησης:

- Κόστος αποφάσεων (από τους υφισταμένους, σε χρήμα, φήμη, ηθικό).
- Ομοιομορφία «πολιτικής» (τιμές, προμηθευτές, εξυπηρετήσεις, λογιστικές μέθοδοι, στατιστικές μέθοδοι κλπ.).
- Μέγεθος τουριστικής μονάδας.
- Αριθμός διευθυντών στην τουριστική επιχείρηση.
- Τεχνικές έλεγχου.
- Ιστορία της τουριστικής μονάδας (Μάντζαρης, 2003:230-232).

4.4 Η Λειτουργία του Ελέγχου στην Τουριστική Επιχείρηση

Έννοια – Σημασία

Ένας απλός ορισμός του ελέγχου είναι αυτός που τον θεωρεί ως τη διαδικασία με την οποία η διοίκηση μιας επιχείρησης επαληθεύει τη σύμπτωση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με τα προγραμματισθέντα πρότυπα.

Πιο αναλυτικά, ο έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκρισή τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών.

Με τον έλεγχο η διοίκηση έχει συνεχή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών της επιχείρησης. Με το σύστημα επαναπληροφόρησης, που αποτελεί τη σημαντικότερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, επιβεβαιώνεται η επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που καθορίστηκαν κατά τον προγραμματισμό και επιπλέον, πιθανά σφάλματα, παραλείψεις και αποκλίσεις από τους στόχους αυτούς γίνονται αμέσως αντιληπτά και προκαλούνται έτσι οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος και ο προγραμματισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι μεταξύ τους και γι' αυτό αποκαλούνται **«τα δίδυμα του μάνατζμεντ»**. Η μία λειτουργία δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την άλλη. Η σημασία του ελέγχου για τον προγραμματισμό φαίνεται στον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, οι οποίοι προσδιορίζονται ή επαναπροσδιορίζονται μετά τις πληροφορίες που το σύστημα επαναπληροφόρησης της διαδικασίας του ελέγχου μεταφέρει. Με αυτή την έννοια, οι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες που έχει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην υλοποίηση των στόχων, αξιοποιούνται εκ νέου και βοηθούν στον ρεαλιστικότερο καθορισμό των νέων εφικτών αντικειμενικών στόχων και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών και ενεργειών δράσης.

Η διαδικασία του ελέγχου

Οι φάσεις στη διαδικασία του ελέγχου είναι: α) ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, β) η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε γ) η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα, δ) η επαναπληροφόρηση και ε) η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση ύπαρξης αποκλίσεων.

Α) Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης. Αφού επιλεγούν οι περιοχές των

θεμάτων που θα ελέγχονται, (διότι δεν είναι δυνατό να καθορισθούν διαδικασίες ελέγχου για όλες τις εργασίες που εκτελούνται), καθορίζονται τα πρότυπα απόδοσης για κάθε είδος ή θέση εργασίας σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται. Τα πρότυπα απόδοσης είναι η περιγραφή των αποτελεσμάτων που θα υπάρχουν όταν ένα έργο εκτελεστεί ικανοποιητικά.

Β) Η μέτρηση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε είναι η δεύτερη φάση της διαδικασίας του ελέγχου, και επιχειρείται είτε με προσωπική παρατήρηση, είτε με στατιστικές αναφορές. Η μέτρηση της απόδοσης με οποιονδήποτε τρόπο παίρνει χρόνο και έχει κόστος. Έτσι, ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης και ο χρόνος μέτρησής της καθορίζουν το είδος και τις τεχνικές ελέγχου που θα χρησιμοποιηθούν, και επομένως επηρεάζονται από τη φύση αυτού που πρέπει να μετρηθεί και από την οικονομική αποτελεσματικότητα της μέτρησης.

Γ) Η σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα πρότυπα είναι ο καθορισμός του βαθμού διαφοράς μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και των προτύπων δηλαδή η ανεύρεση των αποκλίσεων. Απόκλιση θεωρείται οποιαδήποτε θετική ή αρνητική διαφορά σε σχέση με το πρότυπο. Είναι το ίδιο ανεπιθύμητη η παραγωγή των 12 μονάδων ανά ώρα, όσο και η παραγωγή των 8 μονάδων ανά ώρα όταν το πρότυπο απόδοσης έχει καθοριστεί να είναι 10 μονάδες ανά ώρα. Έτσι και στη θετική και στην αρνητική απόκλιση θα πρέπει να προκληθεί επανορθωτική ενέργεια, που στην περίπτωση της θετικής απόκλισης (12 μον.) θα σημαίνει πιθανό επαναπροσδιορισμό των αντικειμενικών στόχων και των προτύπων απόδοσης, στην περίπτωση δε της αρνητικής απόκλισης (8 μον.) θα σημαίνει επείγουσες ενέργειες δράσης για άμεσα διορθωτικά μέτρα.

Δ) Η επαναπληροφόρηση (feed back) είναι εκείνη η φάση του ελέγχου που μεταφέρει χρήσιμες πληροφορίες στα κέντρα λήψης αποφάσεων σχετικά με τα αποτελέσματα της σύγκρισης των αποτελεσμάτων με τα πρότυπα. Η επαναπληροφόρηση έχει διπλό ρόλο :α) να πληροφορήσει για τις αποκλίσεις και να προκαλέσει άμεσες διορθωτικές δράσεις, αναζήτηση ευθυνών, αιτιών, νέες αποφάσεις, και β) να πληροφορήσει για να επιβεβαιώσει την επιτυχία των αποφάσεων, προτύπων, αποτελεσμάτων, οπότε λειτουργεί ως μέσο υποκίνησης για επανάληψη των επιτυχιών.

Στην περίπτωση που υπάρχουν αποκλίσεις από τα πρότυπα, επιβάλλεται η λήψη μέτρων για **επανορθωτική ενέργεια**. Αυτή μπορεί να είναι άμεση και να περιλαμβάνει μέτρα «πυροσβεστικά» που θα προλάβουν τη διόγκωση του προβλήματος, είναι δυνατόν όμως να είναι βασική και να απαιτεί αναπροσδιορισμό των προτύπων, αναθεώρηση των ενεργειών και επανάληψη γενικά της διαδικασίας του ελέγχου. Στο διάγραμμα 6 παρουσιάζεται το κύκλωμα του ελέγχου.

Ορισμένα σημεία που πρέπει να τονιστούν ιδιαίτερα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του ελέγχου είναι:

- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την αιτία και τη διόρθωση και όχι προς το λάθος
- Ο έλεγχος χρειάζεται να είναι προσανατολισμένος προς την επιβράβευση και όχι προς την επίπληξη.
- Να επιλέγεται ο κατάλληλος χρόνος του ελέγχου και τα δίκαια και πρότυπα απόδοσης
- Να επικρατεί ο έλεγχος των εξαιρέσεων
- Να μην παραβλέπεται η σημασία της επαναπληροφόρησης ακόμα και όταν δεν υπάρχουν αποκλίσεις.
- Να μην παραβλέπονται οι ανθρώπινες αρνητικές αντιδράσεις στα συστήματα

ελέγχου.

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν τους παρακάτω τρόπους παρεμβαίνοντας στην όλη διαδικασία:

Α) Προσωπική παρατήρηση: Ο τρόπος αυτός διακρίνεται για την αμεσότητα της επαφής, αλλά συνήθως επειδή προέρχεται από παρατήρηση δεν δίνει συνολική εικόνα, αλλά την επιφάνεια των γεγονότων.

Β) Συσκέψεις: Στις περιπτώσεις αυτές υπάρχει μεγάλη επαναπληροφόρηση και δίνεται μια πιο σφαιρική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης στην ομάδα εργασίας. Δεν αποκλείεται όμως και σ' αυτήν την περίπτωση κάποιος υποκειμενισμός.

Γ) Γραπτά υπομνήματα: Αυτή η πηγή δίνει πιο επίσημα στοιχεία, αλλά είναι χρονοβόρα.

Δ) Στατιστικές αναφορές: Είναι αντικειμενικές, αλλά πολλές φορές απρόσωπες. Πολλές φορές τίθεται θέμα ερμηνείας των γραφικών παραστάσεων και των πινάκων.

Οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν με ευχέρεια να χρησιμοποιούν όλους τους παραπάνω τρόπους. Χρειάζεται να έχουν και αμεσότητα, αλλά και εγκυρότητα οι πληροφορίες που διαθέτουν για τις ομάδες εργασίας, των οποίων είναι προϊστάμενοι.

Αφού γίνει η μέτρηση της απόδοσης, επακολουθεί η διόρθωση των αποκλίσεων, είτε θετικές είναι αυτές, είτε αρνητικές.

Είναι ευνόητοι οι λόγοι της διόρθωσης των αρνητικών αποκλίσεων.

Γιατί όμως χρειάζεται να γίνει το ίδιο στις περιπτώσεις, όπου διαπιστώνονται θετικές αποκλίσεις;

Η διορθωτική δράση σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί να είναι σε δύο κατευθύνσεις. Μπορεί να χρειάζεται διόρθωση του αρχικού προγράμματος, γιατί οι στόχοι του ήταν κάτω από τις πραγματικές δυνατότητες π.χ. είχε προγραμματιστεί η παραγωγή Χ γευμάτων, ενώ υπήρχαν οι δυνατότητες όπως εκ των υστέρων φάνηκε να παραχθούν 2Χ. Επίσης ορισμένες φορές δεν μπορεί να παράγονται περισσότερα προϊόντα απ' όσα προβλέπονται π.χ. δεν μπορεί να σερβίρονται 200 γεύματα, τη στιγμή που το φαγητό επαρκεί για 150. Σ' αυτήν την περίπτωση οι πελάτες δεν έλαβαν την ποσότητα φαγητού που έχουν πληρώσει.

Ποιος θα πρέπει να λαμβάνει τις Αναφορές Ελέγχου;

Τις πληροφορίες, που αφορούν τα αποτελέσματα ελέγχου, θα πρέπει να τις παίρνει έγκαιρα το άτομο του οποίου η εργασία αξιολογείται. Τούτο διότι το άτομο, σαν υπεύθυνο για τη συγκεκριμένη εργασία, είναι ίσως το μόνο που μπορεί αμέσως ν' αναλάβει διορθωτική δράση για την απόκλιση σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί.

Οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να στέλνονται στον υπεύθυνο του τμήματος καλύτερα παρά στον απλό εκτελεστή. Ο υπεύθυνος είναι αυτός ο οποίος θα αποφασίσει τι πρέπει να γίνει και ο οποίος με τις ενέργειες του θα επηρεάσει τα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, για θέματα υπερωριών, υπέρβασης ορίου δαπανών διαφήμισης, διοικητικών δαπανών, οι αντίστοιχοι διευθυντές θα έπρεπε πρώτοι να λάβουν τις πληροφορίες που τους αφορούν. Αυτοί με τη σειρά τους θα πρέπει να πληροφορήσουν τους υφισταμένους τους και να συζητήσουν μαζί για τα αίτια των αποκλίσεων και τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

Συστήματα και τεχνικές Ελέγχου

Ο έλεγχος, σαν λειτουργία που σκοπό έχει τον προσδιορισμό των αποκλίσεων από τα προγραμματισθέντα, θα πρέπει να εφαρμόζεται τουλάχιστον σε όσους χώρους γίνεται και

προγραμματισμός δραστηριοτήτων και στόχων. Οι κυριότερες περιοχές ελέγχου (όσον αφορά τη συνολική δραστηριότητα μιας τουριστικής οικονομικής μονάδας) είναι:

- Οι εργαζόμενοι, δηλαδή το τμήμα διοίκησης προσωπικού
- Τα οικονομικά της επιχείρησης, τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά,
- Το μάρκετινγκ, και πιο συγκεκριμένα η πληροφορία, δεδομένου ότι οι πληροφορίες είναι απαραίτητες στους επιχειρηματίες και στους μάνατζερ για να κάνουν σωστά τη δουλειά τους.

- Οι παραγωγικές και άλλες σχετικές δραστηριότητες. Η αποτελεσματικότητα της παραγωγής των προϊόντων της τουριστικής επιχείρησης προσδιορίζει σε μεγάλη έκταση την επιτυχία της παραγωγής συνολικά. Προκύπτει τελικά η ανάγκη ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας, της λειτουργίας του εφοδιασμού ή αγορών, της ποιότητας των προϊόντων, του εξοπλισμού κλπ.

- Η απόδοση της επιχείρησης. Η συνολική απόδοση της επιχείρησης είναι το τελικό ζητούμενο βεβαίως. Ο έλεγχος της απόδοσης γίνεται κατ' αρχήν και κυρίως με βάση τους προκαθορισμένους στόχους. Είναι κυρίως οικονομικός, αφού η απόδοση αξιολογείται με βάση το επιτευχθέν κέρδος σε σχέση με το προγραμματισθέν. Είναι δυνατόν όμως να αξιολογείται και σε σχέση με άλλους στόχους που έχουν τεθεί.

Ένα σύστημα ελέγχου θα έπρεπε να μετρά, αξιολογεί και δίνει πληροφορίες σχετικά με τους χώρους δραστηριότητας μιας τουριστικής μονάδας.

Συνήθη Συστήματα Ελέγχου

– Συστήματα καθορισμού προτύπων απόδοσης, όπως: μελέτη χρόνου και κινήσεων, επιθεωρήσεις, γραπτές διαδικασίες ή χρονοπρογράμματα παραγωγής.

– Συστήματα διασφάλισης περιουσιακών στοιχείων, όπως: καταμερισμός ευθυνών, φυλακτικές και λογιστικές ενέργειες, τήρηση αρχείων.

– Συστήματα καθορισμού προτύπων ποιότητας, όπως: λεπτομερή σχέδια, στατιστικοί έλεγχοι ποιότητας και επιθεωρήσεις.

– Συστήματα καθορισμού ορίων μεταβίβασης εξουσίας και κανόνων εργασίας, όπως: εγχειρίδια για τον οργανισμό και τις διαδικασίες, οδηγίες πολιτικής, κανονισμοί εργασίας κ.λ.π.

– Συστήματα μέτρησης απόδοσης, όπως: ειδικές αναφορές, εσωτερικοί έλεγχοι κ.λ.π.

– Συστήματα για τον έλεγχο των πωλήσεων, όπως προβλέψεις σε πληρότητα, κρατήσεις κ.λ.π.

– Συστήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού λειτουργιών, όπως: προϋπολογισμοί, πρότυπα κόστη και πρότυπα μέτρησης εργασίας.

– Συστήματα ελέγχου της εξέλιξης (προαγωγών) και εκπαίδευσης των υφισταμένων, της συμμετοχής τους στα κέρδη.

Στα σχήματα 4.5.1, 4.5.2 και 4.5.3 δίνονται δύο συστήματα ελέγχου όσον αφορά τον έλεγχο αποθεμάτων και τον έλεγχο για τα κόστη της αντικατάστασης εργαζομένων.

Συνήθεις Τεχνικές Ελέγχου

A) Το «νεκρό σημείο».

B) Στατιστικές τεχνικές (έλεγχος ποιότητας, προβλέψεις κ.λ.π.).

Γ) «Εσωτερικοί λογιστικοί» έλεγχοι.

Δ) Η προσωπική εποπτεία.

E) Τεχνικές προσδιορισμού άριστης ποσότητας αποθεμάτων.

Στ) Τεχνικές προϋπολογισμών (κυρίως οικονομικοί προϋπολογισμοί).

Z) Pest/Cost, η τεχνική αυτή επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών όσον αφορά τις μεταβλητές χρόνος και κόστος, για την εκτέλεση ενός έργου.

H) Τεχνικές real time, όπου δεδομένα υπολογίζονται από computers και δίνουν άμεσες απαντήσεις. Τέτοιες τεχνικές χρησιμοποιούνται από αεροπορικές εταιρίες (κλείσιμο θέσεων), ξενοδοχεία και μοτέλ για το «κλείσιμο» κρεβατιών.

Έλεγχος Νεκρού σημείου

Από τις παραπάνω τεχνικές ελέγχου αξίζει να αναλύσουμε την τεχνική του νεκρού σημείου.

Νεκρό σημείο είναι απλά το ύψος του κύκλου εργασιών (τζίρου) που πρέπει να πραγματοποιηθεί σε μια ορισμένη χρονική περίοδο για να καλυφθεί το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης στη περίοδο αυτή. Δηλαδή το σημείο εκείνο που η επιχείρηση καλύπτει ίσα – ίσα το κόστος της και δεν πραγματοποιεί ούτε κέρδη ούτε ζημιές (το νεκρό σημείο ονομάζεται επίσης ουδέτερο σημείο γι' αυτό το λόγο).

Παρόλο που χρησιμοποιούνται τα ίδια στοιχεία του προϋπολογισμού, η τεχνική αυτή φωτίζει κάποιες διαφορετικές πλευρές της επιχείρησης «ευαισθητοποιώντας» τους μάνατζερ για τα οριακά περιθώρια τους, για τη σημασία και την επίδραση της δομής του κόστους (αναλογία σταθερών – μεταβλητών δαπανών), για την σημασία και την επίδραση λίγων επί πλέον πωλήσεων, κλπ. στον καθορισμό του τελικού οικονομικού αποτελέσματος.

Το νεκρό σημείο (Break Even Point) υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{B.E.P} = \frac{\text{Τζίρος X Σταθερό Κόστος}}{\text{Τζίρος} - \text{Μεταβλητό Κόστος}} = \text{Ύψος Πληρότητας όπου B.E.P}$$

Το συμπέρασμα είναι ότι θα πρέπει να η διεύθυνση να καταβάλει προσπάθειες όχι μόνο για την συμπίεση του κόστους αλλά και για την αλλαγή της δομής του (το μεταβλητό κόστος είναι κατά πολύ προτιμότερο του σταθερού π.χ αγορά του αριθμού των μενού που χρειάζεται το ξενοδοχείο κάθε μέρα από το catering αντί για απασχόληση μαγείρων και εγκαταστάσεων). Έτσι σε περίπτωση δυσμενών συνθηκών πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα συγκριτικά με την επιχείρηση που έχει μεγάλο σταθερό κόστος.

Ανθρώπινες Αντιδράσεις στα Συστήματα Ελέγχου

Η λειτουργία του Ελέγχου όχι μόνο είναι αναγκαία για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας μιας τουριστικής μονάδας ή των επιμέρους τμημάτων αυτής, αλλά είναι και υποβοηθητική για την καλύτερη επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

Τα συστήματα ελέγχου όμως που αναπτύσσονται, προκαλούν σε αρκετές περιπτώσεις τις αρνητικές αντιδράσεις αυτών οι οποίοι πρόκειται να ελεγχθούν. Η αντίδραση αυτή πηγάζει κυρίως από την υπόθεση ότι εφόσον αντικείμενο ελέγχου είναι ο αξιολογούμενος ως πρόσωπο και η απόδοση του, τότε κάθε έλεγχος περιορίζει την ατομική ελευθερία (αυτό βέβαια ισχύει γενικότερα στον ευρύ κοινωνικό χώρο).

Μερικά συστήματα όμως ελέγχου, καθώς και ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται γίνονται αποδεκτά από αρκετούς αξιολογούμενους. Το πρόβλημα παρουσιάζεται όταν η εφαρμογή και πρακτική τέτοιων συστημάτων οδηγεί τα άτομα να αντιδρούν σ' αυτά παρά να συνεργάζονται. Πολλά συστήματα ελέγχου έχουν αναπτυχθεί κατά έναν αρνητικό τρόπο, ο οποίος ασκεί πίεση στους αξιολογούμενους ή αναγκάζει τα άτομα να πειθαρχήσουν σ' ορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης. Τέτοια συστήματα κρύβουν πίσω τους την Θεωρία X,

σύμφωνα με την οποία τα άτομα πρέπει να κατευθύνονται, να πιέζονται ή και να τιμωρούνται ακόμη αν πρόκειται να αποδώσουν σύμφωνα με τους στόχους της εταιρίας.

Σε μια τυπική διαδικασία ελέγχου τα άτομα επιδιώκουν να ωφεληθούν από τα θετικά αποτελέσματα του ελέγχου, ενώ δεν θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για τα αρνητικά αποτελέσματα.

Για την επιτυχημένη λειτουργία των συστημάτων ελέγχου και την καλύτερη λειτουργία της τουριστικής μονάδας είναι ανάγκη να βρεθεί η άριστη σχέση μεταξύ βαθμού ελευθερίας στα άτομα και βαθμού ελέγχου πάνω σ' αυτά. Για την οικονομική μονάδα είναι επιβλαβές να υπάρχει πάρα πολύ μεγάλος βαθμός ελευθερίας ή πάρα πολύ μεγάλος βαθμός ελέγχου πάνω στους εργαζομένους.

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν κυρίως:

- A) Στα πρότυπα και τους αντικειμενικούς στόχους.
- B) Στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης τους.
- Γ) Στην επιβολή διορθωτικών αποφάσεων (και ενεργειών).

Για την πρώτη περίπτωση, οι πιθανοί λόγοι που αντιδρούν είναι:

- Φόβος ότι αν τα πρότυπα είναι «υψηλά», τότε υπάρχει κίνδυνος να χάσουν τη δουλειά τους (λιγότεροι υποψήφιοι για την ίδια θέση).
- Έλλειψη κατανόησης όσον αφορά την ανάγκη και την αξία να επιβληθούν πρότυπα (επιβάλλονται χωρίς αρκετές επεξηγήσεις).
- Φόβος ότι θα κατηγορηθούν για τη μη επίτευξη των στόχων ακόμα και σε περιπτώσεις όπου δεν θα είναι αυτοί υπεύθυνοι.

Για την εξάλειψη τέτοιων αντιδράσεων είναι αναγκαίο στα άτομα, που πρόκειται να ελεγχθούν, να δοθούν ικανοποιητικές πληροφορίες για το πώς καθορίστηκαν αυτά τα πρότυπα και πως θα χρησιμοποιηθούν.

Όσον αφορά τους λόγους αντίδρασης των εργαζομένων στη μέτρηση και αξιολόγηση της προσπάθειας τους, αυτοί συγκεντρώνονται στα σημεία:

- Οι περισσότερες μετρήσεις δεν γίνονται σε κατάλληλες χρονικές στιγμές.
- Οι μετρήσεις αυτές είναι επιφανειακές, δηλαδή δεν μετρούν ό,τι έχει γίνει.
- Οι μετρήσεις εστιάζονται στις αποκλίσεις και δεν λαμβάνουν υπόψη τη συνολική προσπάθεια του εργαζομένου.

Το κλειδί για μια θετική αντίδραση στη μέτρηση και αξιολόγηση είναι στενά συνδεδεμένα με τον τρόπο με τον οποίο έχουν καθοριστεί τα πρότυπα. Αν οι αξιολογούμενοι είχαν συμμετάσχει σ' αυτόν τον καθορισμό, είχε δηλαδή εξασφαλιστεί η συναίνεση τους, τότε η αντίδραση τους θα είναι πιο θετική.

Είναι γνωστό ότι όταν οι άνθρωποι διορθώνονται για κάτι που δεν έχουν κάνει λάθος ή παρατηρούνται για κάτι που δεν έκαναν οι ίδιοι, τότε θεωρούν προσβολή στο «Εγώ» τους μια τέτοια παρατήρηση. Σε κανένα άτομο δεν αρέσει να θεωρεί τον εαυτό του «λάθος» ή ανίκανο να κάνει κάτι σωστά, γι' αυτό σε τέτοιες περιπτώσεις κατηγορούν το σύστημα με βάση το οποίο κρίθηκαν. Γενικά οι μηχανισμοί ελέγχου κατηγορούνται για κάθε πραγματική ή φανταστική προσωπική αποτυχία.

Η διορθωτική δράση ή η αλλαγή τρόπου συμπεριφοράς που υποδεικνύεται σ' ένα άτομο, εκτός του φόβου που δημιουργεί για τη μελλοντική του παρουσία στην οικονομική μονάδα το εκθέτει και στα μάτια των συναδέλφων του, των συνεργατών και των προϊσταμένων του.

Για μια θετική αντίδραση των αξιολογούμενων σε επικείμενες διορθωτικές αποφάσεις είναι σκόπιμο να προσεχτούν τα εξής σημεία:

- Η ανταμοιβή (θετική) είναι καλύτερη από την τιμωρία.

- Θετικός έλεγχος της συμπεριφοράς είναι καλύτερος από τον αρνητικό.
- Να υποδεικνύεται ό,τι είναι αναγκαίο για διόρθωση και προσαρμογή με τα πρότυπα.
- Να μην τονίζεται μόνο το τι έγινε λάθος αλλά και το γιατί.

Οι μάνατζερ χρησιμοποιούν 4 πηγές πληροφοριών για να μετρήσουν την πραγματική εκτέλεση:

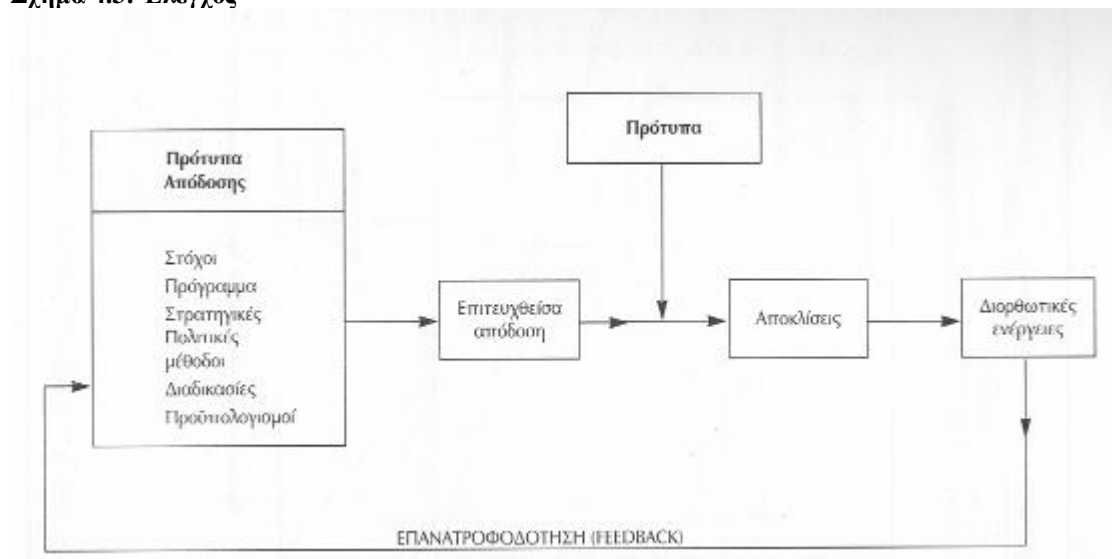
1. Την προσωπική παρατήρηση. Αν και με την προσωπική παρατήρηση παρέχονται πληροφορίες από πρώτο χέρι σχετικά με την πραγματική δραστηριότητα και δίνεται η δυνατότητα για ερμηνεία των πραγματικών γεγονότων, εντούτοις περιέχει αρκετά υποκειμενικά στοιχεία (την κρίση του ίδιου του παρατηρητή).

2. Τις στατιστικές αναφορές. Αν και οι πληροφορίες που παρέχονται από τη χρησιμοποίηση τέτοιων αναφορών (γραφικές παραστάσεις, πίνακες, μαθηματικές συσχετίσεις κ.λ.π.) είναι αντικειμενικές, εντούτοις είναι δύσκολη η απόλυτα σωστή και εύκολη ερμηνεία των αριθμών και μεγεθών που αναφέρονται σε απόδοση των υφισταμένων.

3. Τις προφορικές αναφορές. Οι πληροφορίες αυτές προέρχονται από συσκέψεις, συνεδριάσεις, συζήτηση με προϊσταμένους τμημάτων κ.λ.π. Και στην περίπτωση αυτή υπάρχει το υποκειμενικό κριτήριο απ' αυτούς που δίνουν τις πληροφορίες. Ένα άλλο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι τα στοιχεία είναι δύσκολο να γράφονται για να χρησιμοποιηθούν αργότερα. Ενώ σαν πλεονέκτημα αναφέρεται ότι υπάρχει μεγάλη επαναπληροφόρηση.

Τις γραπτές αναφορές. Οι πληροφορίες που παρέχονται απ' αυτήν την πηγή είναι επίσημες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο μέλλον. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η βραδύτητα που παρατηρείται στη μεταβίβαση των πληροφοριών.

Σχήμα 4.3: Έλεγχος



Πηγή: Το μάνατζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτης - Κομνηνάκης (89)

Προϋποθέσεις και Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικού Ελέγχου

Αναφέραμε ότι ο Έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διαδικασίας λειτουργίας του μάνατζμεντ. Συνεπώς η εφαρμογή του απαιτεί την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων όπως:

- Η συνειδητοποίηση της ανάγκης του από όλους και από όλα τα επίπεδα Ηγεσίας
- Η στήριξη του σε έγκυρα πρότυπα απόδοσης για όλες τις φάσεις της παραγωγής

- Η κατανόηση από τους εργαζόμενους της φύσης του συστήματος ελέγχου που εφαρμόζεται
- Η αποδοχή από τους εργαζόμενους των θεσπισμένων προτύπων απόδοσης, που πρέπει να καθορίζονται με την συμμετοχή τους, για να μην αντιδρούν σε αυτά
- Η εξυπηρέτηση της αναπληροφόρησης – ανατροφοδότησης με πληροφορίες, η οποία εξυπηρετεί τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα πρότυπα.
- Η χρησιμοποίηση διάφορων προσεγγίσεων όπως:
 - ο Γραφειοκρατικός έλεγχος που βασίζεται στην τυπική εξουσία και αυστηρούς κανόνες
 - ο Κοινωνικός έλεγχος που αφορά την κατανομή των αρμοδιοτήτων, στην επικοινωνία και στις σχέσεις μέσα στην επιχείρηση
 - ο Χρηματοοικονομικός έλεγχος, για τον υπολογισμό του κόστους, των εσόδων, των κερδών, των ζημιών

Οι αρχές του αποτελεσματικού ελέγχου

Κάθε έλεγχος για να είναι αποτελεσματικός, να δικαιώνει το σκοπό για τον οποίο επιβάλλεται θα πρέπει να λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένες αρχές και κανόνες:

1. Καθορισμός εφικτών και κατανοητών προτύπων απόδοσης
2. Ορθή σύγκριση της παρούσας απόδοσης με τα καθορισμένα πρότυπα και ακριβής επισήμανση των αποκλίσεων.
3. Κατάλληλη διορθωτική ενέργεια με βάση τις αποκλίσεις για την προσαρμογή της απόδοσης στο πρότυπο.
4. Αποφυγή πρόκλησης αντίδρασης από τον έλεγχο στον ανθρώπινο παράγοντα (το προσωπικό της επιχείρησης) εκτός φυσικά των άμεσα ελεγχόμενων.
5. Σχεδιασμός των συστημάτων ελέγχου σε τρόπο ώστε η αποτελεσματικότητά του να μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματα του ελέγχου.
6. Τάση προς αντικειμενικότητα του ελέγχου, αν δεν είναι δυνατή η επίτευξή της.
7. Θέσπιση της επίτευξης του προτύπου ως κινήτρου υποκίνησης των εργαζομένων.
8. Ελαστικότητα στην εφαρμογή του ελέγχου.
9. Αποφυγή αδικαιολόγητης δαπάνης για την εκτέλεση του ελέγχου.
10. Καταλογισμός των ευθυνών για τις αποκλίσεις.
11. Διενέργεια του ελέγχου από κατάλληλα πρόσωπα με κατάλληλο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο.

4.5 Η λειτουργία της Επικοινωνίας στην Τουριστική Επιχείρηση

Επικοινωνία

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη. Μεγάλο μέρος της ζωής των ανθρώπων αφιερώνεται στην αμοιβαία ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, επιθυμιών, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους.

Η σωστή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων στηρίζεται στην ικανότητα των στελεχών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών και συγκρούσεων συνδέονται με την κακή επικοινωνία. Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της

αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας. Βασική προϋπόθεση, για να επικοινωνούμε σωστά, είναι να έχουμε κατανοήσει την έννοια και τη διαδικασία της επικοινωνίας, τα συνήθη λάθη και εμπόδια σε αυτήν και ορισμένες βασικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθούμε, όταν επικοινωνούμε.

Έννοια της επικοινωνίας

Σαφής ορισμός της έννοιας δεν υπάρχει. Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη. Οι ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο-πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον».

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε ένα δέκτη Β (άνθρωπο, ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων».

Η σπουδαιότητα της Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος – δύο από τις λειτουργίες του management - βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σ' αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους.

Σκοποί της Επικοινωνίας

Μέσω των διαφόρων μορφών επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες σε αυτή επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και στόχους οι οποίοι μπορεί να είναι:

- 1) η συγκέντρωση και η κατανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν για επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.
- 2) ο εφοδιασμός με πληροφορίες (σε ποσότητα και ποιότητα) εκείνων, που πρόκειται να λάβουν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
- 3) η έγκαιρη διοχέτευση των λαμβανομένων αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που καλούνται να τις εφαρμόσουν.
- 4) η υποβολή αναφορών και προτάσεων των κατωτέρων στελεχών και των εργαζομένων της βάσης προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
- 5) η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης.
- 6) η γνωστοποίηση πληροφοριών στους αρμοδίους που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
- 7) η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της Ποιότητας (στα πλαίσια του TQM) και στη θέσπιση στόχων (στα πλαίσια του MBO).
- 8) η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.
- 9) η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή όλης της επιχείρησης.
- 10) η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.
- 11) η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων Δράσης.
- 12) η εφαρμογή ανθρώπινων Σχέσεων από τους Managers.
- 13) η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ Επιχείρησης και των παραγόντων έξω από αυτή.
- 14) ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων αλλά και των τυπικών ομάδων.

Από την παρουσίαση των δυνατοτήτων της επικοινωνίας γίνεται κατανοητή η μεγάλη σημασία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό – επιχείρηση για την κατανόηση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων και γενικά για την υλοποίηση των στόχων της.

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας (Redfield, 1958), τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας (Hodges, 1956), την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών (Mc Farland), την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία (Davis, 1962).

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι ο σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια) είναι:

1. ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.

2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης (Scholz, 1962),.

3. δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς (Habbe, 1952).

4. Άλλος σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, πράγμα που σημαίνει ότι με ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας, αναπτύσσεται ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, που βοηθά τη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης.

5. το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί κυρίως δύο βασικούς σκοπούς (Aldag R.L, 1991):

- ο *Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις:* τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.

- ο *Βοηθά στην παρακίνηση:* η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.

- ο *Βοηθά στον έλεγχο:* αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

Η λειτουργία της επικοινωνίας σε μια τουριστική επιχείρηση είναι εμφανής σε δραστηριότητες όπως:

- Η επί καθημερινής βάσης ανταλλαγή πληροφοριών
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ο έλεγχος των υφισταμένων

Τα βασικά, λοιπόν, μέρη της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Ο πομπός
- Ο δέκτης
- Το μήνυμα

- Το μέσο
- Η ανατροφοδότηση
- Ο θόρυβος

Είναι κατανοητό, βέβαια, ότι η έλλειψη ή η ελαττωματική λειτουργία ενός από τα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας, την καθιστούν αδύνατη.

Διαδικασία της επικοινωνίας

Το μήνυμα και ο φορέας της επικοινωνίας είναι οι άνθρωποι, ο εκδότης του μηνύματος και ο λήπτης. Αυτό είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας. Η διαδικασία της επικοινωνίας αποτελεί μια αλυσίδα σκέψεων και ενεργειών του ανθρώπου που συντελούν για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία. Στη διαδικασία της επικοινωνίας ο φορέας ακολουθεί ορισμένες φάσεις που είναι συνεχείς, η μια επηρεάζει την άλλη και αντιμετωπίζει τα εμπόδια που δημιουργούνται.

Φάσεις στη διαδικασία της επικοινωνίας

ο **Η συγκέντρωση των πληροφοριών.** Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης. Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει τα μηνύματα του περιβάλλοντος. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείται μια επιλογή πληροφοριών από το περιβάλλον, που εξαρτάται από την εμπειρία, τις τρέχοντες ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του ατόμου που τις επιλέγει. Η συλλογή των πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο και δημιουργεί στο μυαλό κάθε ατόμου την ιδέα. Αυτό αποτελεί στη διαδικασία της επικοινωνίας μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψη του και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που σκοπεύει να αποστείλει.

ο **Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα** Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα, με τα οποία θα κάνει της πληροφορίες που συγκέντρωσε, μήνυμα για μετάδοση. Η ικανότητα της εντάξεως των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα αποτελεί τον καλύτερο και κυριότερο τρόπο κωδικοποίησης του μηνύματος. Ενισχυτικά μέσα της γλώσσας είναι πολλές φορές οι κινήσεις, ο τρόπος ομιλίας ή ο συνδυασμός όλων αυτών. Το μεγαλύτερο πρόβλημα της κωδικοποίησης του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων. Κάθε άνθρωπος μπορεί να ερμηνεύσει διαφορετικά από τον άλλον τις έννοιες των λέξεων ή των φράσεων. Επομένως στην κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν γνώμονα, την ικανότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

ο **Μετάδοση του μηνύματος** Η μετάδοση του μηνύματος συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας. Αυτά είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα, με προορισμό το λήπτη. Η επιλογή του τρόπου της μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από τον λήπτη και κυρίως, από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα.

ο **Αποκωδικοποίηση του μηνύματος.** Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία, με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής, το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει το μήνυμα του εκδότη. Αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα. Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη. Όμως, παρόλα αυτά κάθε εκδότης και λήπτης είναι μοναδικοί, επομένως και η ερμηνεία του κάθε μηνύματος είναι μοναδική, έστω και

αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση. Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί ένα μήνυμα σε πολλούς αποδέκτες. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει ένα κοινό μέσο κωδικοποίησης που να εξασφαλίζει όσο γίνεται δυνατόν, την καλύτερη κατανόηση. Οι λήπτες από την πλευρά τους, πρέπει να είναι συντονισμένοι και έτοιμοι να κατανοήσουν το μήνυμα.

ο **Ανταπόκριση στο μήνυμα** Η επικοινωνία πραγματοποιείται με την ανταπόκριση, δηλαδή με την αποστολή μηνύματος από τον λήπτη προς τον αποδέκτη. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η ανταπόκριση δείχνει το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος και μπορεί να περιέχει πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος. Με την τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας, που είναι η ανταπόκριση, δηλαδή με η ικανότητα του εκδότη και του αποδέκτη να αλλάζουν μεταξύ τους ρόλους, συμπληρώνεται ο κύκλος μιας σωστής επικοινωνίας,

Είδη/ Μορφές Επικοινωνίας

Η επικοινωνία λειτουργεί σύμφωνα με τη χρήση

- A) του προφορικού λόγου
- B) του γραπτού λόγου
- Γ) του συνδυασμού των δύο

Βασικά είδη επικοινωνίας είναι:

- Η ενδοπροσωπική επικοινωνία
- Η διαπροσωπική επικοινωνία
- Η ομαδική επικοινωνία
- Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
- Η διεθνική επικοινωνία
- Η διαπολιτιστική επικοινωνία
- Η απρόσωπη επικοινωνία

Ο τουρισμός αντιπροσωπεύει έντονα τη διεθνική και διαπολιτιστική επικοινωνία (Cross-Cultural Communication). Με βάση τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού ως πλαισίου επικοινωνίας των ανθρώπων, θα μπορούσαμε να ορίσουμε και ένα νέο είδος διεθνικής επικοινωνίας, την Τουριστική επικοινωνία, με κύριο χαρακτηριστικό την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων, των μονάδων, των επιχειρήσεων που ασχολούνται με τον τουρισμό.

Τα μέσα που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της επικοινωνίας μπορούν να είναι:

- Οπτικά
- Ακουστικά
- Γραπτά
- Οπτικοακουστικά
- Μη λεκτικά, απρόσωπα

Η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε:

A) **Κάθετη Επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικά διοικητικά επίπεδα στην ιεραρχία π.χ. διευθυντής υποδοχής-τηλεφωνήτρια.

B) **Οριζόντια επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο π.χ. οροφοκόμος-σερβιτόρος.

Γ) **Διαγώνια επικοινωνία:** επικοινωνία μεταξύ ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικά επίπεδα αλλά και σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού π.χ. διευθυντής F&B-υπάλληλος λογιστηρίου.

Παρά το γεγονός ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της επικοινωνίας και η θεωρητική περιγραφή του φαίνεται αρκετά απλή, η πραγματική λειτουργία της δημιουργίας του μηνύματος, η κωδικοποίηση, η αποκωδικοποίηση, το φιλτράρισμα του μηνύματος, η ανατροφοδότηση, είναι στην πραγματικότητα πολύπλοκες λειτουργίες, ευαίσθητες και φοβερά επιρρεπείς στους διαφόρους «θορύβους» που μπορούν να σταματήσουν τη διαδικασία ή να την αλλοιώσουν. Για παράδειγμα η συνεννόηση του υπαλλήλου του ξενοδοχείου με τον πελάτη ενδέχεται να μην είναι αποτελεσματική λόγω γλώσσας, κουλτούρας, ευαισθησίας κ.λ.π.

Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Είναι ο επιστημονικός όρος που εξετάζει και ερευνά την εφαρμογή των αρχών της επικοινωνίας και ιδιαίτερα της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στον εργασιακό χώρο. «Πατέρας» της επιχειρησιακής επικοινωνίας θεωρείται Ο Τσεστέρ Μπάρναρντ και η κλασική του εργασία «Οι λειτουργίες του Στελέχους Διοίκησης» (1938). Ο Μπάρναρντ επισήμανε ότι οι βασικές λειτουργίες του μάνατζερ είναι:

1. Να ιδρύσει και να διατηρήσει ένα σύστημα επικοινωνίας κυρίως προσέχοντας τη διαλογή του ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέποντας την άτυπη επικοινωνία.
2. Να προωθήσει και να αποκτήσει ένα πνεύμα παρακίνησης και κινήτρων δημιουργώντας προγράμματα παρακίνησης.
3. Να προσδιορίσει καθαρά τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού δίνοντας έμφαση στη σωστή διανομή κύρους και εξουσίας και βασιζοντας την επίτευξη των στόχων στη χρησιμοποίηση του συστήματος επικοινωνίας.

Η έμφαση στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία σαν λειτουργία διοίκησης έρχεται στις αρχές του 1930 και ακολουθεί την έρευνα που εμφανίζεται μέσα στις δεκαετίες του '40 και του '50, συγχρόνως με την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και την έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις και την έρευνα της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι δεκαετίες του '80 και του '90 χαρακτηρίστηκαν και χαρακτηρίζονται σαν οι πλέον «επικοινωνιακές» καθ' ότι όλοι σχεδόν οι σύγχρονοι θεωρητικοί του μάνατζμεντ βασίζουν τις θεωρίες στην επικοινωνία. Το κλασικό έργο των Πήτερς και Γουώτερμαν «Αναζητώντας την τελειότητα» (1938) εξαίρει τη συμβολή της λειτουργίας της επικοινωνίας στην επιτυχία των επιχειρήσεων και σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση θεωρεί όλο και περισσότερο ουσιώδη την επένδυση σε δραστηριότητες επικοινωνίας και σχέσεων.

Η λειτουργία της επικοινωνίας στο τουριστικό ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον (ξενοδοχείο, γραφείο ταξιδιών κ.ά.) αποκτά ουσιαστική σημασία, λόγω της φύσης των παρεχομένων υπηρεσιών. Η έννοια του τουρισμού είναι, κατά το μεγαλύτερο ποσοστό της, έννοια επικοινωνίας(Κουρτέσας, 2006).

Βασικά Εμπόδια Επικοινωνίας

Είναι πολλά τα εμπόδια που παρεμβάλλονται και κάνουν δύσκολη την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Η κατανόηση της διαδικασίας της επικοινωνίας επιτρέπει πλέον την επισήμανση των εμποδίων που παρεμβαίνουν σ' αυτή και μειώνουν την

αποτελεσματικότητά της. Τα διοικητικά στελέχη με την κατανόηση και συνειδητοποίηση των βασικών και συνηθισμένων εμποδίων της επικοινωνίας θα μπορέσουν ευκολότερα να κατανοήσουν και να εξασκήσουν στην πράξη βελτιωτικές ενέργειες.

Τα εμπόδια αφορούν όλα της τα στάδια και πηγάζουν τόσο από τον πομπό και το δέκτη όσο και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται. Πράγματι οι άνθρωποι δε διαθέτουν ικανότητες επικοινωνίας είτε ως πομποί είτε ως δέκτες. Αυτό αποτελεί πηγή για μια σειρά εμποδίων (ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης μηνύματος, κόπωσης, κτλ.) που θα μπορούσαν να ονομαστούν φυσιολογικά. Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια (διάθεση, προκατάληψη, συναισθήματα, κτλ.) τα οποία θα μπορούσαν να ονομαστούν ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια.

Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων (περιβαλλοντικά εμπόδια: δομές, διαδικασίες, τεχνικές, μέσα, κτλ.) τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία, παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον είναι:

1. Ασαφείς στόχοι. Όπως φαίνεται από τη διαδικασία της επικοινωνίας, το σημείο εκκίνησής της ή ο λόγος για τον οποίο αυτή επιδιώκεται είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη, για να πετύχει κάποιο σκοπό ή στόχο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος ως πομπός επικοινωνεί με τον υφιστάμενό του (δέκτης) με οδηγίες, παροτρύνσεις, επαίνους κτλ., για να επηρεάσει τη συμπεριφορά του (του δέκτη) και να πετύχει ο ίδιος τους στόχους του. Όταν ο στόχος της επικοινωνίας είτε σε επίπεδο ατόμου είτε σε επίπεδο επιχειρήσεων δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, τότε είναι λογικό να μην είναι αποτελεσματικός. Απαιτείται, λοιπόν, σαφήνεια στο στόχο.

2. Μη σωστά μηνύματα. Συχνά από πίεση χρόνου αλλά και για άλλους λόγους (αδιαφορία, ικανότητες κτλ.), ο πομπός δε διαμορφώνει σωστά μηνύματα, δηλαδή δεν εμπεριέχουν ακριβώς αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν από το δέκτη. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ασάφεια, η μη ακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση. Έτσι το ίδιο μήνυμα συχνά εμποδίζει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων. Την ευθύνη αυτού βέβαια έχει ο πομπός, ο οποίος το διαμορφώνει.

3. Κακή επιλογή χρόνου και χώρου. Ο πομπός συνήθως είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα κανείς προϊστάμενος δε θα ακούσει αποτελεσματικά τον υφιστάμενό του, όταν προσπαθεί να του εξηγήσει ένα προσωπικό του πρόβλημα, τη στιγμή που ο πρώτος καθυστερημένος τρέχει στο διάδρομο να προλάβει τη σύσκεψη του διοικητικού Συμβουλίου.

4. Κακή επιλογή τρόπου και μέσου. Εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία αποτελούν οι κακές επιλογές του πομπού σε ό,τι αφορά τον τρόπο (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα, τηλέφωνο κτλ.). Για κάθε στόχο, μήνυμα, συνθήκες κτλ. επικοινωνίας υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα. Όταν δεν επιλέγονται οι πλέον αποτελεσματικοί, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.

5. Έλλειψη ενδιαφέροντος /απροσεξία. Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώνει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Πολλές φορές την ώρα της μεταβίβασης του μηνύματος από τον πομπό ο δέκτης κάνει ή σκέπτεται άλλα πράγματα, ονειροπολεί, ετοιμάζει τη δική του

απάντηση-μήνυμα στον πομπό, μιλά ή ασχολείται με οτιδήποτε, εκτός από το να καταβάλει προσπάθεια να συλλάβει, να επεξεργασθεί και να ερμηνεύσει σωστά το μήνυμα που του στέλνουν. Αυτό έχει συνέπεια να μη συλλαμβάνεται ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του. Συγχρόνως αποθαρρύνει τον πομπό να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.

6. Βιαστικά συμπεράσματα. Αρκετές φορές το άτομο ως δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ό,τι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, πριν ακόμη ο πομπός ολοκληρώσει τη μετάδοσή του. Έτσι, με τις πρώτες λέξεις ή φράσεις ο δέκτης εκτιμά λανθασμένα συνήθως το νόημα του μηνύματος και σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο ή ακόμη σπεύδει να διακόψει τον πομπό – ομιλητή. Αυτή η ενέργεια γίνεται εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.

7. Προδιάθεση / προκατάληψη. Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο ή πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις έναντι άλλων ανθρώπων. Έτσι, όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεών του. Αυτό έχει συνέπεια να μη δίνεται προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό. Για παράδειγμα, συχνά βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά από τη διοίκηση και απορρίπτονται, γιατί η τελευταία έχει την προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι πάντα διεκδικούν σε βάρος της επιχείρησης.

8. Υπερευαισθησία. Ένα σημαντικό εμπόδιο είναι η υπερευαισθησία που χαρακτηρίζει κάποια άτομα ως προς ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα. Αυτό τα κάνει να συγκεντρώνουν την προσοχή τους κυρίως σ' αυτά τα σημεία του μηνύματος και να μη δίνουν προσοχή ή σημασία στα υπόλοιπα, χάνοντας έτσι ένα σημαντικό μέρος του νοήματος.

9. Διαφορετικές αντιλήψεις. Κάθε άνθρωπος βλέπει τον κόσμο (αυτά που υπάρχουν έξω και γύρω από τον ίδιο) και τον εαυτό του με ένα συγκεκριμένο προσωπικό τρόπο. Η αντίληψή του αυτή διαμορφώνεται, ανάλογα με τις εμπειρίες, τις γνώσεις, τις αξίες, τις ανάγκες και επιθυμίες. Έτσι κάθε άνθρωπος αποτελεί μια ξεχωριστή προσωπικότητα με αντίληψη διαφορετική απ' αυτή των άλλων, που αποτελεί όμως φίλτρο για την αξιολόγηση και την ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται. Συνεπώς, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ανθρώπων οδηγούν σε διαφορετικές αξιολογήσεις και ερμηνείες των ίδιων μηνυμάτων, με συνέπεια να δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία.

10. Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη. Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων δυσχεραίνουν την επικοινωνία. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία είναι δύσκολη (και το αντίθετο βέβαια σε κάποιο βαθμό). Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία ασφαλώς περιορίζεται. Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσεται σχέση έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία περιορίζεται.

11. Δομές / διαδικασίες. Συχνά εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελούν οι οργανωτικές δομές και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται. Η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, τα πολυάριθμα επίπεδα, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών, οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα, κ.λπ.) δε διευκολύνουν τους ανθρώπους να επικοινωνούν αποτελεσματικά..

12. Υπερφόρτωση. Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά κάθε άνθρωπος σε συνδυασμό με το χρόνο και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους, συχνά αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία. Συνήθεις συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι:

- ο Η αδυναμία του ανθρώπου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών,
- ο η λανθασμένη επεξεργασία,
- ο η καθυστερημένη επεξεργασία,
- ο η επιλεκτική σύλληψη και
- ο η αποφυγή πληροφοριών.

13. Οι κώδικες. Ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα – κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Τα πιθανά προβλήματα που δημιουργούν εντοπίζονται σε δύο περιπτώσεις. Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κτλ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι αρκετά διαφορετικός από αυτόν που χρησιμοποιούν οι γιατροί. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα ή κινήσεις είναι άγνωστες ή ακατανόητες στους μη στρατιωτικούς. Το ίδιο μπορεί να συμβεί ακόμη και μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, οι λέξεις «εθνική αντίσταση» δε σημαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα για τους ανθρώπους που την έζησαν και τη δημιούργησαν και γι' αυτούς που τη διάβασαν στα ιστορικά βιβλία. Επίσης, ο όρος «κέρδος» δε σημαίνει το ίδιο ακριβώς πράγμα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία manager και τον εργάτη. Ο κώδικας κάθε ανθρώπου διαμορφώνεται κυρίως από τις γνώσεις του, τις εμπειρίες του και την προσωπικότητά του. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση από τους συνομιλητές των διαφορών που υπάρχουν σε επίπεδο κωδίκων. Η προσπάθειά τους για την ελαχιστοποίηση αυτών είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας.

Βελτίωση Επικοινωνίας

Η γνώση και η ικανότητα επικοινωνίας είναι απαραίτητη σε κάθε άτομο, αφού είναι χρήσιμη τόσο για την αποτελεσματικότητά του στον επαγγελματικό χώρο, όσο και για τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους. Ακόμη πιο απαραίτητη και αναγκαία είναι σε κάθε διοικητικό στέλεχος, βασικό καθήκον του οποίου αποτελεί η συνεχής βελτίωσή της.

Ποσοτικά η προσπάθεια βελτίωσης επικεντρώνεται στην αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται. Ποιοτικά, επιδιώκει τον περιορισμό των αποκλίσεων μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι βασικές αρχές ή κανόνες που, αν εφαρμοστούν σωστά, θα μπορούσαν να βελτιώσουν αισθητά τη διαπροσωπική επικοινωνία. Ασφαλώς για την εφαρμογή τους δεν αρκεί μόνον η γνώση τους, αλλά κυρίως χρειάζεται άσκηση και πειθαρχία σ' αυτές.

Οι βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες θεμάτων:

- α) Εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.
- β) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος.
- γ) Εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική ακρόαση του μηνύματος.

Είδη Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας Σύμφωνα με την Κατεύθυνση των Μηνυμάτων

Με τον όρο κατεύθυνση της επικοινωνίας εννοούμε την κατεύθυνση της κίνησης των μηνυμάτων. Σε έναν οργανισμό η φορά της επικοινωνίας μπορεί να είναι τριών ειδών: προς τα κάτω, προς τα άνω και εγκάρσια,

Κάθετη επικοινωνία

○ Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, η οποία όμως παρατηρείται και σήμερα σε πολλές περιπτώσεις, είναι αυτή που αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς την αντίστροφη λειτουργία. Είναι η μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. Από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική, αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παραπάνω. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της

εργασίας είναι ανέφικτη.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα αλλοιώνονται σημαντικά και βέβαια γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

○ Η από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινά από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Είναι πάρα πολύ σημαντική και απαραίτητη μορφή επικοινωνίας, γιατί συμπληρώνει την προηγούμενη, αφού δίνει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση, αλλά και στους προϊσταμένους να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση στην οποία βρίσκονται.

Βασικοί τρόποι αυτής της επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων, προτάσεων ή υποδείξεων, τα διάφορα έντυπα, οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Συχνά οι έχοντες την εξουσία στις οργανώσεις αγνοούν τη σπουδαιότητά της ή την επιδιώκουν περιστασιακά. Αυτό είναι σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της οργάνωσης.

Οριζόντια επικοινωνία

Εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης επικοινωνίας, ο αποτελεσματικός συντονισμός και η συνεργασία στην επιχείρηση απαιτεί την ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα

υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινοί για όλα. Αυτό, για να συμβεί, προϋποθέτει αναμφισβήτητα την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους. Πολλές φορές στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων ή ομάδων προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως, το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ τους ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα. Είναι, συνεπώς, απαραίτητο να εξαλειφθούν οι φραγμοί και να δημιουργηθούν οι συνθήκες για την ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ τους.

Οδηγός Ελέγχου για Σωστή Γραπτή Επικοινωνία:

Τα επτά «Σ»: Χαρακτηριστικά της καλής γραπτής έκθεσης/ αναφοράς

Συμπληρωμένη: Απαντά σ' όλες τις ερωτήσεις. Δίνει πρόσθετα στοιχεία.

Σαφής: Μικρές φράσεις. Ευανάγνωστη. Σωστή σύνταξη/ ορθογραφία.

Συγκεκριμένη: Συγκεκριμένα στοιχεία. Τα κατάλληλα που εμπεριέχουν δράση. Μεταφορές, παρομοιώσεις, παραδείγματα.

Συνοπτική: Μόνο σημαντικά στοιχεία και γεγονότα. ΟΧΙ επαναλήψεις,

Σωστή: Καλή οργάνωση. Σωστή γλώσσα. Ελεγχόμενα στοιχεία.

Συμπάθεια: Τακτ, εκτίμηση του άλλου. Αποφυγή εκφράσεων που θίγουν. Έγκαιρη υποβολή.

Στρατηγική: Χρησιμοποίηση του ΕΣΕΙΣ και όχι του ΕΓΩ. Δείξτε τα οφέλη του αναγνώστη. Τονίστε τα θετικά στοιχεία. Ακεραιότητα (Κουρτέσας,2006).

Πίνακας 4.1: Δραστηριότητες μάντζερ στους χώρους Εργασίας (F. Luthans O.K. Lersen, "How managers really communicate", Human relations, vol.39, No 2, 1986

Δραστηριότητα	Ποσοστό
Ανταλλαγή πληροφοριών (ρουτίνας)	20%
Διεκπεραίωση εγγράφων	16%
Λήψη αποφάσεων/ Επίλυση προβλημάτων	11%
Προγραμματισμός/ Συντονισμός	10%
Κοινωνικές δραστηριότητες	10%
Εξωτερικές επαφές (πελάτες, προμηθ.)	9%
Έλεγχος απόδοσης υφισταμένων	7%
Παρακίνηση υφισταμένων	5%
Εκπαίδευση υφισταμένων	5%
Στελέχωση	4%
Διευθέτηση συγκρούσεων	2%
Διευθέτηση παραπόνων	2%
Σύνολο	100%

Πηγή: Το μάντζμεντ της Τουριστικής Επιχείρησης, Καραχοντζίτης - Κομνηνάκης (1994:104).

Ο παραπάνω πίνακας δείχνει τις πιο σημαντικές δραστηριότητες των μάντζερ γενικά κ.λ.π. Απ' αυτές το 1/3 περίπου αφορά δραστηριότητες για επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον κόσμο των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, υπάρχει ένα σλόγκαν που λέει «Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» και οι περισσότεροι συμφωνούν με αυτό. Υπάρχουν βέβαια κάποιοι που τους αντικρούουν με την φράση «Ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο, αλλά είναι πάντα πελάτης». Στο κόσμο των ξενοδοχείων, μέσα σε αυτή τη φράση εμπεριέχεται η βασική πρόκληση για τον επιχειρηματία, να προσφέρει φιλοξενία η οποία να ξεπερνά το βαθμό προσδοκίας του πελάτη και να θεωρεί τον πελάτη ως φιλοξενούμενο. (Καπίκη, 1998:15)

Έτσι στο παρόν κεφάλαιο θα ασχοληθούμε διεξοδικά με την εξέλιξη, τους τύπους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, καθώς επίσης με την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

5.1 Έννοια και σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Για να μπορέσουμε να αποδώσουμε τον ορισμό και την έννοια του όρου ξενοδοχείο, θα πρέπει αρχικά να δώσουμε τον ορισμό του τουριστικού καταλύματος. Έτσι σαν τουριστικό κατάλυμα ορίζουμε «τις τουριστικές επιχειρήσεις που υποδέχονται τουρίστες και παρέχουν σε αυτούς διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση και διακρίνονται σε κύρια και μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα» (Καπίκη, 1998:17)

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω με την ευρεία έννοια, «ξενοδοχείο είναι ένα τουριστικό κατάλυμα το οποίο προσφέρει στους πελάτες μεγάλη ποικιλία στέγασης και υπηρεσιών, οι οποίες μπορεί να συμπεριλαμβάνουν σουίτες, διευκολύνσεις εστίασης και επίσημων γευμάτων, σαλόνια, αίθουσες ψυχαγωγίας, εξυπηρέτηση δωματίων κ.ά.» (αυτόθι)

Καταλήγουμε στο ότι η έννοια της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι πολύ ευρεία, είναι μια επιχείρηση που θεωρείται ένας οργανωμένος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής που έχει ως στόχο την κάλυψη φυσικών και κοινωνικών αναγκών έναντι αμοιβής. Είτε έχει νομική αυτοτέλεια, είτε όχι, έχει οικονομική αυτοτέλεια και η περιουσία του είναι ανεξάρτητη από τον φορέα του. Στην ευρεία έννοια της ξενοδοχειακής επιχείρησης συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, πανδοχεία, ξενώνες, μοτέλ τουριστικές κατασκηνώσεις κ.ά.

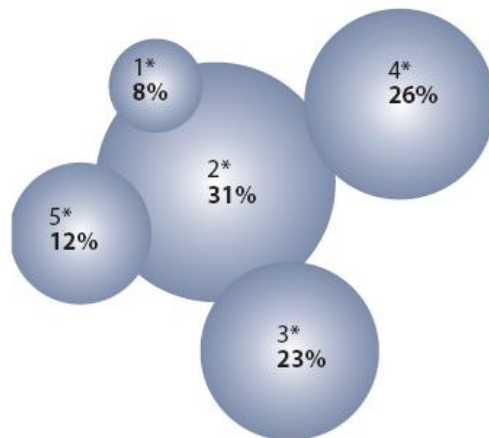
Από πλευράς της σημασίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αυτές σαν συνολική οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν σημαντικό και αναπόσπαστο στοιχείο στην οικονομία της εκάστοτε χώρας. Μπορούν να χαρακτηριστούν ως βασικοί παράγοντες ανάπτυξης του τουρισμού. Αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία δεν νοείται η εμπορία της φιλοξενίας, με τα σημερινά δεδομένα δεν υπάρχει τουρισμός αν δεν υπάρχουν τα ξενοδοχεία γιατί είναι δυο «δυνάμεις» που αλληλεπιδρούν, αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοδιαμορφώνονται. Τα ξενοδοχεία σίγουρα δεν εξυπηρετούν μόνο τους τουρίστες, εξυπηρετούν επαγγελματίες, στρατιώτες, φοιτητές, ασθενείς κλπ, αν και το έργο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στον τομέα του τουρισμού, παρόλα αυτά είναι συνυφασμένο με αυτόν.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας αποτελεί την πρωτεύουσα υποδοχή του τουρισμού, δηλαδή του πληθυσμού που διακινείται εντός της χώρας αλλά και τον εισερχόμενο τουρισμό. Το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας μας, από 348.171 κλίνες το 1985 και 601.034 κλίνες το 2002 (8.209 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των τάξεων), έχει φτάσει το 2009 σε 732.279 κλίνες, 9.559 ξενοδοχειακές μονάδες όλων των τάξεων (Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος). Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε πιο αναλυτικά τον αριθμό ξενοδοχειακών κλινών ανά κατηγορία.

Σχήμα 5.1: Αριθμός ξενοδοχειακών Κλινών

Αριθμός Ξενοδοχειακών Κλινών, 2009

Hotel Beds, 2009



Κατηγορία Category	Κλίνες Beds
5*	91.770
4*	187.494
3*	171.202
2*	226.707
1*	55.106
Σύνολο Total	732.279

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

Πηγή: ΣΕΤΕ, 2009

Η θετική συμβολή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπως αναφέραμε παραπάνω δεν περιορίζεται στον τουριστικό τομέα. Αντιθέτως επεκτείνεται και σε πολλούς άλλους κλάδους της εθνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Καρατάσιο (1981:11) στους παρακάτω:

1. Στην απασχόληση. Μεγάλος αριθμός ατόμων εργατικού της χώρας εργάζεται σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και πλήθος υπαλλήλων προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με ικανοποιητικές αποδοχές.

2. Στην ανάπτυξη του μεταποιητικού κλάδου (βιομηχανίας - βιοτεχνίας). Τα ξενοδοχεία και οι υπόλοιπες υπηρεσίες υποδοχής τουριστών, προμηθεύονται τόσο κατά την πρώτη εγκατάσταση, καθώς και καθ' όλη τη διάρκεια της λειτουργίας τους, οικοδομικά υλικά, μηχανικό εξοπλισμό, είδη ιματισμού, έπιπλα, τρόφιμα, ποτά και λοιπά είδη καταναλώσεως, συνεπώς συμβάλουν στην ανάπτυξη της βιομηχανίας.

3. Στο εμπόριο. Πάρα πολλές εμπορικές επιχειρήσεις απασχολούνται με τον εμπορικό εφοδιασμό των ξενοδοχείων με τα απαραίτητα κεφαλαιουχικά και καταναλωτικά αγαθά που έχουν ανάγκη για την εκπλήρωση του στόχου τους. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουν το κύκλο εργασιών τους και εξασφαλίζουν ικανοποιητικά οφέλη στους φορείς του εμπορίου και στους ασχολούμενους με αυτό.

4. Στον γεωργικό τομέα. Μεγάλες ποσότητες γεωργικών προϊόντων (φρούτα - λαχανικά) και κτηνοτροφικά, πτηνοτροφικά, καταναλώνονται από τα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα την αύξηση της γεωργικής παραγωγής και αύξηση του εισοδήματος των αγροτών.

5. Στην ανάπτυξη των μεταφορών. Η αύξηση του τουρισμού και η ίδρυση περισσότερων ξενοδοχείων υποβοηθάει την διακίνηση των τουριστών, άρα και την ανάπτυξη του κλάδου μεταφορών.

6. Δεδομένου ότι πολλά ξενοδοχεία είναι εγκατεστημένα μακριά από αστικά κέντρα, συμβάλουν στην περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας και στην αποφυγή της αστυφιλίας και μεταναστεύσεως.

7. Στην θετική και πολλαπλή εξυπηρέτηση των ατόμων που διαμένουν στα ξενοδοχεία είτε για λόγους υγείας (ιατρικές εξετάσεις, συγγενικά τους πρόσωπα), είτε για λόγους εμπορικούς (εμπορικούς αντιπροσώπους).

8. Στην πρόοδο της εκπολιτιστικής κίνησης της εκάστοτε περιοχής. Όπως είναι γνωστό στις αίθουσες των ξενοδοχείων διοργανώνονται και πραγματοποιούνται συνέδρια, διαλέξεις, πολιτιστικές και καλλιτεχνικές εκδηλώσεις, που συμβάλουν στην πολιτιστική ανάπτυξη.

9. Στην αύξηση πόρων των οργάνων της Τοπικής αυτοδιοίκησης (Δήμοι, Κοινότητες)

5.2 Σύντομη Ιστορική αναδρομή

Η πρώτη εμφάνιση των ξενοδοχείων, εντοπίζεται πριν από πάρα πολλούς αιώνες, τότε που αρχικά η φιλοξενία ήταν δωρεάν. Ο άνθρωπος σαν κοινωνικό ον αισθάνεται την ανάγκη για επικοινωνία και γνωριμία με συνανθρώπους του, καινούριους ανθρώπους και νέους πολιτισμούς. Στην αρχαία Ελλάδα η φιλοξενία χαρακτηριζόταν σαν αρετή, σαν ένα καθήκον και κοινωνική υποχρέωση. Ο φιλοξενούμενος ήταν απόλυτα σεβαστός, και η φιλοξενία ήταν θεότητα. Ο Δίας, ο πρώτος των δώδεκα θεών του Ολύμπου, εκτός των άλλων είχε και τον τίτλο του «Ξενία», ώστε να δοθεί έμφαση στην ιδιότητα της φιλοξενίας. Επίσης η Βίβλος χαρακτηρίζει την φιλοξενία σαν ένα από τα καθήκοντα του ανθρώπου και το να μην σέβεται τον ξένο θεωρείτο μεγάλη αμαρτία. Από την άλλη πλευρά οι Ρωμαίοι προσπάθησαν να μιμηθούν τον Ελληνικό λαό. Κατά την Βυζαντινή εποχή, όταν πια ο Χριστιανισμός είχε επεκτείνει την δράση του προς όλες τις αγαθοεργούς και φιλανθρωπικές κατευθύνσεις, εμφανίστηκαν οι πρώτοι ξενώνες, που με το πέρασμα των χρόνων έγιναν φιλανθρωπικά ιδρύματα (Βασιλειάδα του Μ. Βασιλείου).

Σιγά σιγά με το πέρασμα των αιώνων και της αύξησης της επικοινωνίας μεταξύ λαών και πολιτισμών, τα δωρεάν κέντρα φιλοξενίας αρχίζουν να αποκτούν επαγγελματικό χαρακτήρα, δημιουργούνται τα Πανδοχεία και Χάνια στα πιο πολυσύχναστα μέρη μεγάλων πόλεων, στις διασταυρώσεις των δρόμων και κατά μήκος αυτών που καταλύουν οι οδοιπόροι και εξυπηρετούνται σε αυτά από ύπνο και τροφή, τόσο αυτοί όσο και τα ζώα τους. Τα δε πανδοχεία εξελίσσονται με το πέρασμα του χρόνου σε μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Με την ανάπτυξη των συγκοινωνιών και το μεγάλο αριθμό μετακινήσεων τουριστικού πλήθους τα τελευταία έτη, προς όλες τις κατευθύνσεις της υφελίου, δημιουργήθηκαν οι προϋποθέσεις για την ώθηση της ξενοδοχειακής δραστηριότητας.

Η πρώτη ξενοδοχειακή επιχείρηση δημιουργήθηκε το 1312, στο Παρίσι και εν συνεχεία οι Γερμανοί και Ιταλοί οργάνωσαν συστηματικές ξενοδοχειακές μονάδες. Η ραγδαία ανάπτυξη του πολιτισμού και ειδικότερα των μεταφορικών μέσων (σιδηρόδρομος, ναυτιλία, αυτοκίνητα, αεροπλάνα) είχαν ένα πρωτόγνωρο αντίκτυπο στην πρόοδο της τουριστικής και ταυτόχρονα ξενοδοχειακής βιομηχανίας σε ολόκληρο τον κόσμο.

Όσο αφορά την Ελλάδα, το «ξενοδοχείο» πέρασε από πολλά στάδια εξέλιξης. Στην νεώτερη Ελλάδα το πρώτο ξενοδοχείο με την επωνυμία «Ξενοδοχείο το Λονδίνον» ιδρύθηκε στο Ναύπλιο, στην εποχή του Όθωνα (1828). Αργότερα στον Πόρο (1835) και στην Αθήνα (1835) για να ακολουθήσουν πολλά άλλα στις διάφορες πόλεις και νησιά της χώρας. Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, με την πρόοδο των τεχνών, των επιστημών και της βιομηχανίας, ιδρύθηκαν

σε όλον τον κόσμο όπως και στην χώρα μας ξενοδοχειακά συγκροτήματα, υψηλών προδιαγραφών που μπορούσαν να παρέχουν όλων των ειδών τις ανέσεις και ταυτόχρονα και ψυχαγωγία. Ιδρύθηκαν και τα λεγόμενα Motels, πρόκειται για καταλύματα τα οποία εντοπίζονται σε συγκοινωνιακούς κόμβους, στα αεροδρόμια και στα λιμάνια και εξυπηρετούν συνήθως διερχόμενους πελάτες. Τα μπανγκαλόου που είναι ανεξάρτητα οικήματα, εγκατεστημένα σε παραθαλάσσιες περιοχές. Τα κάμπινγκ τα οποία είναι κέντρα παραθερισμού των αλλοδαπών και τέλος δημιουργήθηκαν οι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί(εθνικοί και διεθνείς) για την εκμετάλλευση αλυσίδας ξενοδοχείων εστιατορίων (Hilton κλπ) (Καρατάσιος,1981:13).

5.3 Διακρίσεις τουριστικών καταλυμάτων – Προδιαγραφές και κριτήρια κατάταξης σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα 43/2002

Όπως αναφέρθηκε σε παραπάνω υποκεφάλαιο τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και μη κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα.

Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) διακρίνονται σε ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και ξενοδοχεία μικτού τύπου. Κατατάσσονται, δε, ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστέρων, βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων.

Σύμφωνα με το Π.Δ 43/2002 τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα διακρίνονται ως εξής:

– Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, τα οποία είναι ξενοδοχεία που περιλαμβάνουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ιδρύονται, εφόσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ (Ζώνη Οικιστικού Ελέγχου) ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτήριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων: πέντε αστέρων (5*), τεσσάρων αστέρων (4*), τριών αστέρων (3*), δυο αστέρων (2*), ενός αστέρος (1*)

– Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, είναι αυτά τα οποία περιλαμβάνουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου Μοτέλ ιδρύονται, εφόσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός σχεδίου ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά κέντρα ή και τουριστικά κέντρα και παρουσιάζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων. Διατάσσονται σε ένα κτήριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και σκοπός τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών που διακινούνται με αυτοκίνητο, συνεπώς έχουν μεγάλο χώρο στάθμευσης. Συχνά στα μοτέλ μπορούμε να συναντήσουμε σταθμούς βενζίνης και μεγάλους χώρους εστίασης που προορίζονται για τους διερχόμενους πελάτες. Αυτού του τύπου ξενοδοχεία διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: τεσσάρων αστέρων (4*) και τριών αστέρων (3*).

– Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, είναι ένα ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και διαθέτει διαμερίσματα με ένα, δύο ή και περισσότερους χώρους με πλήρες λουτρό και ένα μικρό

μαγειρείο. Ιδρύονται εφόσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης(σε πόλεις ή οικισμούς με εγκριμένο σχέδιο), εντός οριοθετημένων περιοχών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτήριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία αυτού του τύπου χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, πέντε, τεσσάρων, τριών, δύο και ενός αστέρος.

– Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων, τα λεγόμενα μικτού τύπου, διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργίας αυτής της μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Ιδρύονται, εφόσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός σχεδίου ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτήριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα, που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου κατατάσσονται στις κατηγορίες πέντε και τεσσάρων αστέρων.

Όσο αφορά την κατηγορία των μη κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων, σε αυτή ανήκουν:

– Οι οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (κάμπινγκ). Πρόκειται για τουριστικές εγκαταστάσεις που περιλαμβάνουν reception – διοίκηση και υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και αναψυχής τουριστών που είτε διαθέτουν δικά τους μέσα μεταφοράς και διανυκτέρευσης (σκηνές και τροχόσπιτα) είτε όχι. Διακρίνονται σε α) κατασκηνώσεις απλές και β)κατασκηνώσεις με οικίσκους. Στην χώρα μας υπάρχουν 351 οργανωμένοι χώροι κάμπινγκ, που λειτουργούν με το ειδικό σήμα του ΕΟΤ. Διαθέτουν 30.643 θέσεις για σκηνές και τροχόσπιτα και 949 οικίσκους.

– Τα αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα (self catering), ονομάζονται έτσι γιατί δεν διαθέτουν reception και κοινόχρηστους χώρους υποδοχής των πελατών. Διαθέτουν αποκλειστικά αυτοτελείς, ανεξάρτητους χώρους παραμονής και διανυκτέρευσης πελατών χωρίς υποχρέωση εξυπηρέτησης. Διακρίνονται σε α) τουριστικές επιπλωμένες επαύλεις και β) τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες.

– Τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα δωμάτια, που αποτελούν μέρος της μόνιμης κατοικίας του ιδιοκτήτη και παραχωρούνται με όλο τον εξοπλισμό και με δικαίωμα χρήσης, των όλων χώρων σε επισκέπτες τουρίστες έναντι μιας αμοιβής για προσωρινή χρήση διαμονή. Ο ιδιοκτήτης όμως είναι αυτός που αναλαμβάνει την καθαριότητα του χώρου και πολλές φορές και την παροχή πρωινού. Το όριο δυναμικότητας περιορίζεται στα 10 δωμάτια. Οι κατηγορίες τους κατατάσσονται με τα κλειδιά, 4 κλειδιά είναι η ανώτερη και 1 κλειδί η κατώτερη κατηγορία.

– Τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα, η λειτουργία τους βασίζεται σε συγκροτήματα μέχρι 20 δωματίων, λαμβάνοντας υπόψη τα υπνοδωμάτια και καθιστικά. Όπως και ο παραπάνω τύπος ξενοδοχειακού καταλύματος, έτσι και αυτός κατατάσσεται στις τέσσερις κατηγορίες των κλειδιών.

Τέλος αξίζει να αναφέρουμε ότι στην χώρα μας λειτουργούν και οι εξής κατηγορίες τουριστικών καταλυμάτων:

– Ξενώνες νεότητας, ανήκουν σε νομικά πρόσωπα μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, απευθύνονται σε νέους εφοδιασμένους με ειδική κάρτα.

– Καταλύματα σε παραδοσιακά κτίρια, μπορούν να έχουν οποιαδήποτε λειτουργική μορφή ξενοδοχειακής επιχείρησης, απλά έχουν το χαρακτηριστικό του παραδοσιακού στοιχείου.

- Εγκαταστάσεις διήμερευσης, δεν διαθέτουν κλίνες, χωρίζονται σε α) τουριστικά κέντρα αναψυχής - εστίασης και β) ολοκληρωμένα τουριστικά κέντρα παραδοσιακής βιοτεχνίας - ψυχαγωγίας - εστίασης
- Εγκαταστάσεις ειδικής υποδομής, χαρακτηρίζονται τα κέντρα ιαματικών πηγών, συνεδριακών χώρων, μαρίνων, γηπέδων γκολφ, αθλητισμού, θαλασσοθεραπείας κλπ.
- Κέντρα παραθερισμού αλλοδαπών, είναι κατασκηνώσεις, στρατόπεδα, χωριά με προσωρινές εγκαταστάσεις για κυρίως αλλοδαπούς.
- Κέντρα παραθερισμού γυμνιστών, ξενοδοχεία και τουριστικές εγκαταστάσεις που με ειδική άδεια από τον ΕΟΤ για την άσκηση γυμνισμού. (Καπίκη, 1998)

Αφού περιγράψαμε τις διακρίσεις των τουριστικών καταλυμάτων αξίζει να αναφέρουμε ότι τα ξενοδοχεία σε πολλές χώρες του κόσμου όπως και την Ελλάδα μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με κάποια από τα χαρακτηριστικά τους. Παρακάτω δίνονται μερικά τέτοια παραδείγματα

- Ανάλογα με το μέγεθος (αριθμός κλινών), σε 4 κατηγορίες : μικρά (κάτω από 150 κλίνες), μεσαία (150 έως 299 κλίνες), μεγάλα (300 έως 600 κλίνες) και πολύ μεγάλα (πάνω από 600 κλίνες)
- Ανάλογα με την αγορά που στοχεύουν
 - Εμπορικά ξενοδοχεία που φιλοξενούν κυρίως επαγγελματίες, γκρουπ, μεμονωμένους τουρίστες, συνεδριακές ομάδες.
 - Ξενοδοχεία αεροδρομίων, οι πελατεία τους περιλαμβάνει επιχειρηματίες, επιβάτες και προσωπικό αεροπλάνων.
 - Ξενοδοχεία διαμερισμάτων, είναι ξενοδοχεία που προσφέρουν υπνοδωμάτια με ξεχωριστό μπάνιο και σαλόνι, μικρή κουζίνα είναι δηλαδή σαν μια μικρή πόλη με τα διαμερίσματά της.
 - Ξενοδοχεία διακοπών, που σκοπός τους είναι να προσφέρουν ευχάριστες εμπειρίες διακοπών στους πελάτες τους.
 - Ξενοδοχεία δωματίων και πρωινού, μπορεί να είναι μικρά σπίτια ή κτίρια μέχρι 30 δωμάτια, ο ιδιοκτήτης σερβίρει και πρωινό.
 - Ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, περιλαμβάνουν υπνοδωμάτια σαλόνι, τραπεζαρία και κουζίνα, ο πελάτης μένει κατά μέσω όρο για 7 νύχτες και αγοράζει την περίοδο αυτή σε ετήσια βάση.
 - Ξενοδοχεία καζίνο, εκτός από τα τυχερά παιχνίδια περιέχουν εστιατόρια και άλλα μέσα ψυχαγωγίας.
- Ανάλογα με την κατηγορία σε υπερπολυτελείας, πολυτελείας, ορόφους πολυτελείας, σε μεσαίας τάξεις και τα οικονομικά ξενοδοχεία.
- Ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης σε ορεινά, παραθαλάσσια, σε αστικά, σε λουτροπόλεων και εθνικών οδών ταχείας κυκλοφορίας.
- Ανάλογα με την χρονική λειτουργία σε συνεχούς λειτουργίας και σε εποχικά δηλαδή εποχικής λειτουργίας.
- Ανάλογα με την ιδιοκτησία σε ανεξάρτητα και αλυσίδων. Τα ξενοδοχεία αλυσίδων δε διακρίνονται:
 - Σε αυτά που υπάρχει μια κεντρική επιχείρηση και πολλές θυγατρικές, που έχουν το ίδιο όνομα και λειτουργικές εργασίες.
 - Σε επιχειρήσεις που λειτουργούν με συμβόλαιο μανάτζμεντ. Έτσι ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου δίνει για ένα χρονικό διάστημα την διεύθυνση του ξενοδοχείου έναντι μιας συμφωνημένης τιμής.

- Σε δικαιοχρησία (franchise) και ομάδες συνεργασίας, είναι μια μέθοδος κατά την οποία ένα ξενοδοχείο έχει θέσει κάποια ποιοτικά πρότυπα για σχεδιασμό, λειτουργία, διακόσμηση, εξοπλισμό και μετά παραχωρεί το δικαίωμα σε άλλες ξενοδοχειακές μονάδες να λειτουργούν με τα ίδια ακριβώς πρότυπα.

5.3.1 Διάκριση των ξενοδοχείων σε αστικά και παραθεριστικά

- **Αστικά ξενοδοχεία**
Όταν μιλάμε για αστικά ξενοδοχεία, μιλάμε για ξενοδοχεία πόλεων, που βρίσκονται μέσα σε πόλη, κοντά σε εμπορικά κέντρα, σε οικισμούς, σε αεροδρόμια, λιμάνια, σταθμούς τρένων ή λεωφορείων. Είναι μια κατηγορία ξενοδοχείου που απευθύνεται σε ταξιδιώτες που δεν ταξιδεύουν κυρίως για λόγους αναψυχής, αλλά για λόγους επαγγελματικούς, εμπορικούς, εκπαιδευτικούς και συνήθως για ολιγοήμερη διαμονή. Βέβαια αυτό δεν αποκλείει το γεγονός ότι αρκετοί τουρίστες επιλέγουν μεγάλες πόλεις για τις διακοπές τους, άρα ταυτόχρονα απευθύνεται και σε αυτούς.
- **Παραθεριστικά ξενοδοχεία**
Σε αυτή τη περίπτωση μιλάμε για ξενοδοχεία που βρίσκονται σε προάστιο μιας πόλης, σε παραδοσιακό οικισμό, σε περιοχή εκτός σχεδίου πόλης. Για να μπορέσουμε να χαρακτηρίσουμε ένα ξενοδοχείο ως παραθεριστικό θα πρέπει να εντοπίζεται σε περιοχή κοντά σε φύση, δάσος, θάλασσα, βουνό, λίμνη, να έχει τις δυνατότητες να προσφέρει παραθερισμό. Προϋπόθεση αποτελεί δηλαδή η τοποθεσία, το κλίμα (περιοχές με καλό κλίμα), το αξιόλογο φυσικό περιβάλλον και τέλος τα αξιοθέατα (αρχαιολογικά, παραδοσιακά). Αυτός ο προορισμός συνήθως επιλέγεται για τουρισμό, διακοπές και έχει συνήθως διάρκεια παραμονής άνω των 3 ημερών.

Χαρακτηριστικά, Διαφορές αστικού – παραθεριστικού ξενοδοχείου

Αστικά

Συνεχούς λειτουργίας
Στεγασμένοι χώροι κυκλοφορίας
Κλειστοί χώροι εστίασης
Κλειστοί χώροι υποδοχής
Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων υποχρεωτική
Υποχρεωτικός στεγασμένος χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων
Τα μονόκλινα δωμάτια είναι αρκετά μικρότερα από τα δίκλινα

Παραθεριστικά

Εποχικής λειτουργίας
Χώροι κυκλοφορίας ημιυπαίθριοι
Χώροι εστίασης μοιράζονται σε κλειστούς και ημιυπαίθριους
Υποχρεωτική προσαύξηση των ημιυπαίθριων χώρων υποδοχής
Υποχρεωτικοί χώροι εστίασης ανεξάρτητα με την δυναμικότητα
Μονόκλινα δωμάτια με δίκλινα έχουν ίδιο μέγεθος αλλάζει μόνο η τιμή

Δυναμικότητες

Αστικό Β' κατηγορίας μέγιστη δυναμικότητα 300 κλίνες
Παραθεριστικό Β' κατηγορίας μέγιστη δυναμικότητα 200 κλίνες

Αστικό Γ΄κατηγορίας μέγιστη δυναμικότητα 200 κλίνες
Παραθεριστικό Γ΄κατηγορίας μέγιστη δυναμικότητα 100 κλίνες
Οι κατηγορίες Δ΄και Ε΄έχουν μέγιστη δυναμικότητα από 100 κλίνες

5.4 Χαρακτηριστικά ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις, αρχικά η διαφορά αυτή οφείλεται στον τουρισμό που σαν έντονο κοινωνικό φαινόμενο υπόκειται σε ραγδαίες αλλαγές με το πέρασμα των χρόνων. Έτσι τα ξενοδοχεία που ακολουθούν παράλληλη πορεία με τον τουρισμό εξελίσσονται συνεχώς, αλληλοεπηρεάζονται συμπορεύονται. Εκτός αυτού τα ξενοδοχεία έχουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τα οποία τα καθιστούν τόσο διαφορετικά από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

1) Πελάτες

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα κοινωνικό δυναμικό σύστημα αλληλοεξαρτημένων ενοτήτων, το οποίο έχει εισροές και εκροές, έναν ή και περισσότερους αντικειμενικούς σκοπούς (Θεωδορόπουλος, 2002:18). Έτσι μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην περίπτωση μας ένα ξενοδοχείο, αποτελεί ένα σύστημα. Οι πελάτες του ξενοδοχείου λοιπόν μπορούν να θεωρηθούν σαν μια από τις κύριες εισροές και εκροές καθώς και αντικείμενο εργασιών του ξενοδοχείου. Τα δεδομένα τις εκάστοτε κοινωνίας επηρεάζουν τους πελάτες και αυτοί ταυτόχρονα έχουν την δυνατότητα να επηρεάσουν την δομή και την λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα μια αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, αυξάνεται και η κίνηση των πελατών στα ξενοδοχεία για λόγους τουριστικούς, επαγγελματικούς, διαλέξεις, συνέδρια, συνεστιάσεις κλπ. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, επαγγέλματος, μορφωτικού και πολιτιστικού επιπέδου απαιτούν και αποβλέπουν σε διαφορετικού είδους προσφερόμενες υπηρεσίες από τα ξενοδοχεία. Κάποια χαρακτηριστικά όπως πίστωση εκ των προτέρων, ο μέσος όρος διαμονής, οι προσφερόμενες υπηρεσίες για κάθε πελάτη, είναι αυτά που μπορούν να αλλάξουν την οργανωτική και λειτουργική μορφή του ξενοδοχείου (Chitiris, 1984)

2) Αγαθά και υπηρεσίες

Είναι πλέον ευρέως γνωστό ότι το ξενοδοχείο είναι από τις πολύ λίγες επιχειρήσεις που μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες τους αγαθά και υπηρεσίες ταυτόχρονα. Επιπλέον χαρακτηριστικό αποτελεί ότι η διαδικασία της παραγωγής και της κατανάλωσης γίνεται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα, καθώς επίσης ο τόπος παραγωγής και κατανάλωσης είναι ο ίδιος (π.χ το δείπνο στο εστιατόριο), δεν είναι δηλαδή ένα προϊόν το οποίο θα παραχθεί, θα διανεμηθεί και μετά θα καταναλωθεί σε μέρος διαφορετικό. Τα αγαθά που προσφέρει ένα ξενοδοχείο δεν έχουν κάποια διαρκή και εισπρακτέα αξία στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν νοικιάστηκε και έμεινε άδειο, αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα για πάντα. Όπως και ένα φαγητό που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε, δεν μπορεί να εισπραχθεί από τον πελάτη αργότερα (Kasavana, 1981).

3) Σημεία πώλησης (αγαθών και υπηρεσιών)

Σαν σημεία πώλησης μπορούν να χαρακτηριστούν ο τόπος και χρόνος που αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες, όμως πραγματικό και φυσικό σημείο πώλησης αποτελεί το ταμείο. Ο αριθμός αυτών διαφέρει και αποτελεί συνάρτηση των τμημάτων που λειτουργούν σε ένα ξενοδοχείο και λειτουργούν ως πηγές εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα που εισπράττει έσοδα για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει αποτελεί κέντρο εσόδων και χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη για εγκατάσταση ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού για την καταγραφή των πωλήσεων και τον διακανονισμό με τους πελάτες (αυτόθι).

4) Εργατικό δυναμικό

Η «εργασία» (ανθρώπινη ενέργεια, σωματική και πνευματική) αποτελεί σημαντικό παράγοντα σε όλες τις οικονομικές επιχειρήσεις, και αυτό γιατί δεν νοείται οικονομική δράση χωρίς εργασία. Στην περίπτωση των ξενοδοχείων ακόμα περισσότερο γιατί όπως αναφέραμε είναι επιχειρήσεις που προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες και η λέξη εργασία και εργατικό δυναμικό αποκτά μεγάλο ενδιαφέρον. Στα ξενοδοχεία η εργασία, όταν είναι ορθά οργανωμένη και καλά συνδυασμένη με τα αναλώσιμα αγαθά, συντελεί στην πραγματοποίηση του στόχου και σκοπού του ξενοδοχείου. Στα ξενοδοχεία η εργασία είναι εξειδικευμένη και διακρίνεται σε:

- Οργανωτική, (παίρνει αποφάσεις, δίνει κατευθύνσεις, εξασφαλίζει την ομαλή λειτουργία, με λίγα λόγια οργανώνει)
- Διοικητική, (επιτελικά – προϊστάμενα στελέχη των οποίων η εργασία είναι περισσότερο πνευματική, διοικεί)
- Εκτελεστική, (προσωπικό γραφείων, υπάλληλοι υποδοχής, αποθηκάριους, μάγειρες και βοηθητικό προσωπικό)

Επειδή στο ξενοδοχείο οι πελάτες έρχονται σε επαφή με πολλούς από τους υπαλλήλους, αυτοί επιβάλλεται να έχουν επαγγελματική ικανότητα, μόρφωση και συμπεριφορά ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των πελατών. Από την σωστή προσφορά υπηρεσιών εξαρτάται η επιτυχία και η υλοποίηση των στόχων του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία το προσωπικό ενός ξενοδοχείου διακρίνεται σε:

A. προσωπικό διεύθυνσεως, γραφείων και διαχείρισης

B. κυρίως ξενοδοχειακό προσωπικό

Γ. τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό (Καρατάσιος, 1981)

Τα τμήματα υποδοχής – ρεσεψιόν και κουζίνας στελεχώνονται κυρίως από άνδρες, σε αντίθεση με τα τμήματα ορόφων και εστιατορίου που υπερτερούν σε αριθμό γυναικών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται κάποια συγκεκριμένα ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊστάμενους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικά τμήματα (τμήμα υποδοχής – κουζίνας) (Chitiris, 1984).

5) Οργανωτική δομή

Άλλο ένα χαρακτηριστικό του ξενοδοχείου που επηρεάζει σημαντικά την λειτουργία του είναι η οργανωτική δομή που θα ακολουθήσει το κάθε ξενοδοχείο. Η οργανωτική αυτή δομή, δηλαδή ο τρόπος οργάνωσης του εκάστοτε ξενοδοχείου εξαρτάται από τον αριθμό των υπηρεσιών που θα προσφέρει. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή και ένας συνδυασμός λειτουργιών αυτών μπορεί να αποτελέσουν ένα ξεχωριστό αυτόνομο τμήμα σε ένα ξενοδοχείο. Με αποτέλεσμα όσο αυξάνονται οι προσφερόμενες υπηρεσίες να αυξάνεται και ο αριθμός των τμημάτων του ξενοδοχείου. Ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι σε τυπική ξενοδοχειακή επιχείρηση λειτουργούν τα εξής τμήματα : Τμήμα Υποδοχής, Κρατήσεων, Ορόφων, Εστιατορίου, Κουζίνας, Μπαρ, Λογιστηρίου, Πωλήσεων.

Όσο αφορά, την επιμέρους τμηματοποίηση των τμημάτων, δηλαδή τον καταμερισμό της εργασίας και το έργο του προσωπικού του ξενοδοχείου, αυτό χωρίζεται ανάλογα με τα τμήματα, όπου το εκτελούμενο έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες. Ο καταμερισμός και διαχωρισμός των εργασιών είναι απαραίτητος, αφού πολλές φορές οι προς εκτέλεση εργασίες απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και προσόντα. Με όλα τα παραπάνω μπορούμε να καταλήξουμε στο ότι κάθε ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργεί σαν μια αυτόνομη μονάδα, κάθε ένα από αυτά όμως εξαρτάται από το άλλο. Έτσι το κάθε τμήμα έχει δική του οργανωτική ιεραρχική δομή (προϊστάμενο του τμήματος, επόπτη και κυρίως προσωπικό).

Όμως η οργάνωση του ξενοδοχείου δεν εξαρτάται μόνο από εσωτερικούς παράγοντες όπως τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτό, αλλά και εξωτερικούς παράγοντες όπως για

παράδειγμα η τεχνολογία και το κόστος εργασίας. Με την τεχνολογική εξέλιξη, εξελίσσονται και τα μηχανήματα που μπορούν να διευκολύνουν το έργο του προσωπικού, που συνεπώς μπορεί να μειωθεί. Επίσης το υψηλό κόστος εκτέλεσης των εργασιών μπορεί να αναγκάσει ένα διοικητικό στέλεχος να προβεί στην μείωση του προσωπικού ή στην σύμπτυξη δύο ή περισσότερων τμημάτων, με αποτέλεσμα να αλλάζει η οργανωτική δομή. Έτσι καταλήγουμε στους εξής παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την οργανωτική δομή του ξενοδοχείου:

- Εύρος και τύπος προσφερόμενων υπηρεσιών
- Τύπος κτηριακής υποδομής
- Μέγεθος και δυναμικότητα του της μονάδας
- Εξέλιξη της τεχνολογίας
- Αυξανόμενο εργατικό κόστος
- Θεωρητική και πρακτική παιδεία διοίκησης
- Προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα διοίκησης

Συνοψίζοντας η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται από το βαθμό της οργάνωσης και συνεπώς αναπόσπαστο κομμάτι αυτής της αποτελεσματικότητας αποτελεί το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης και ο μηχανολογικός του εξοπλισμός.

5.5 Αποστολή και Στόχοι του ξενοδοχείου

Κάθε οργανισμός και πιο συγκεκριμένα κάθε επιχείρηση έχει ένα λόγο, ένα σκοπό ύπαρξης, ο οποίος θα αποτελεί και βάση για την αποστολή της. Η δε αποστολή προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο σκοπό και ξεχωρίζει μια επιχείρηση, στην περίπτωση μας ένα ξενοδοχείο από τα υπόλοιπα. Αποτελεί μια φιλοσοφία που δίνει νόημα και κατεύθυνση στην πολιτική που θα ακολουθήσει το ξενοδοχείο. Η αποστολή ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να αντανακλά τα ενδιαφέροντα τριών ομάδων του ξενοδοχείου, των πελατών, της διεύθυνσης και των εργαζομένων.

- Πρώτον αποστολή ενός ξενοδοχείου είναι η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.
- Δεύτερον, αποστολή πρέπει να εκφράζει την φιλοσοφία της διεύθυνσης.
- Και τέλος τρίτον, αποστολή του ξενοδοχείου θα πρέπει να βοηθάει το προσωπικό της να εκπληρώνει τις προσδοκίες των πελατών και της διεύθυνσης.

Ένα ξενοδοχείο όπως και κάθε οικονομική επιχείρηση, έχει σαν κύριο σκοπό το κέρδος, οι επιμέρους στόχοι που προκύπτουν είναι αυτοί που η πραγματοποίησή τους θα οδηγήσει την επιχείρηση στον πρωταρχικό σκοπό της. Αυτοί οι στόχοι αποτελούν την βάση για μια αποτελεσματική οργάνωση, και είναι οι εξής:

1. Ανίχνευση αναγκών των υποψήφιων πελατών
2. Διαμόρφωση του κατάλληλου προϊόντος
3. Ελέγχου της πάγιας περιουσίας του ξενοδοχείου και των κυκλοφορούντων αναλώσιμων χρημάτων
4. Οικονομικός χειρισμός της επιχείρησης, διαμόρφωση οικονομικής πολιτικής, καταγραφή και καταμέτρηση των δραστηριοτήτων, ενημέρωση των επιχειρηματιών και των κρατικών φορέων.
5. Διοίκηση του προσωπικού το οποίο είναι απαραίτητο για την λειτουργία του ξενοδοχείου.

Αν τα δούμε συνοπτικά η επίτευξη του σκοπού αυτού, δηλαδή το κέρδος είναι κάτι εύκολο και απλό, απαιτεί πολλές γνώσεις και δεξιότητες πάνω στο αντικείμενο.

5.6 Βασικές μέθοδοι εκμετάλλευσης ξενοδοχείου

Όπως αναφέρθηκε στο υποκεφάλαιο 5.3, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν και ανάλογα με την ιδιοκτησία τους. Συνεπώς αξίζει να αναφέρουμε τις βασικές μεθόδους εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου. Σύμφωνα με τον Λαλούμη και Ρούπα (1998) οι μέθοδοι αυτοί είναι οι παρακάτω πέντε:

1. Αυτοδιαχείριση

Σε αυτή την μέθοδο, ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας, είτε αυτό πρόκειται για ένα άτομο είτε για συνεταιριστικό σχηματισμό, διοικεί, διευθύνει, οργανώνει και διαχειρίζεται ο ίδιος την ξενοδοχειακή επιχείρηση.

2. Ενοικίαση

Κατά την διάρκεια αυτής της μεθόδου εκμετάλλευσης, μια εταιρεία εκμετάλλευσης ξενοδοχείων ενοικιάζει και διοικεί, οργανώνει, διευθύνει το ξενοδοχείο ενώ ταυτόχρονα καταβάλλει ένα ποσό σαν ενοίκιο στον ιδιοκτήτη της περιουσίας του ξενοδοχείου.

3. Το συμβόλαιο διοίκησης

Το συμβόλαιο διοίκησης αποτελεί μια συμφωνία ανάμεσα σε μια εταιρία εκμετάλλευσης ξενοδοχείων και τον ιδιοκτήτη μιας περιουσίας. Η εταιρία διοίκησης αναλαμβάνει όλη την ευθύνη για την διαδικασία της διοίκησης και λειτουργίας του ξενοδοχείου και σαν πληρωμή λαμβάνει ένα ποσοστό των ακαθάριστων εισπράξεων και καμιά φορά και κάποιο μπόνους, ανάλογα με την συμφωνία που έχει προηγηθεί. Ο δε ιδιοκτήτης της περιουσίας δεν συμμετέχει στις καθημερινές αποφάσεις αλλά διατηρεί το δικαίωμα να επιβλέπει.

4. Χρονομίσθωση

Σε αυτή την περίπτωση ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής επιχείρησης πωλεί το δικαίωμα της χρήσης δωματίων σε ενδιαφερόμενους πελάτες ιδιώτες για κάποιο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ενός έτους και πάνω (συνήθως πάνω από πενήντα). Οι αγοραστές του χρονομερίσματος έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν οι ίδιοι ή άλλοι άνθρωποι της επιλογής τους το δωμάτιο και τις υπηρεσίες που θα τους παρασχεθούν έναντι κάποιας αμοιβής. Η χρονομίσθωση μπορεί να έχει πολλές παραλλαγές. Μια από αυτές είναι η μεταβιβαζόμενη, όπου δίνεται το δικαίωμα στους χρονομισθωτές να ανταλλάξουν το δωμάτιό τους, με κάποιο άλλο σε οποιαδήποτε τοποθεσία του πλανήτη. Υπάρχουν ειδικές εταιρίες που πραγματοποιούν αμοιβαίες αλλαγές, χωρίς να υπάρξει ανάγκη επιβάρυνσης του πελάτη με έξοδα πέραν των μεταφορικών. Μια δεύτερη κατηγορία χρονομίσθωσης αποτελεί η χρονοϊδιοκτησία, κατά την διάρκεια της οποίας πωλείται το δικαίωμα χρήσης ενός δωματίου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κάθε χρόνο. Το δικαίωμα αυτό χρήσης διατηρείται εφ' όρου ζωής της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

5. Δικαιοχρησία

Η βιομηχανία του ξενοδοχειακού κλάδου τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μια ραγδαία ανάπτυξη, τόσο στην Ευρώπη όσο και στον υπόλοιπο κόσμο. Με δεδομένο την αυξητική τάση της ζήτησης για ξενοδοχειακά καταλύματα, πολλοί επιχειρηματίες στρέφονται προς μεγάλες εταιρίες και τις προσπάθειές τους να αυξήσουν το μερίδιό τους στην τουριστική αγορά.

Στις ΗΠΑ το franchising, ενώ έχει αποτελέσει εργαλείο για την μεγέθυνση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, από την άλλη δεν έχει καταξιωθεί στην αγορά, χωρίς να εξαιρούνται οι μεγάλοι θεσμικοί επενδυτές. Αντίθετα στην Ευρώπη που ενώ αποτελεί κυρίαρχο στον τομέα των ανεξάρτητων ξενοδοχείων οικογενειακής μορφής, το franchising δεν είναι τόσο διαδεδομένο όσο στις ΗΠΑ. Ωστόσο μερικές από τις πιο διάσημες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

επιδεικνύουν δραστηριότητα στο franchising με σκοπό να επεκταθούν στους πιο σημαντικούς προορισμούς της Ευρώπης.

Το πρώτο από τα συστήματα ξενοδοχείων εμφανίστηκε το 1954 στις ΗΠΑ, από την εταιρία Holiday Inn. Από τότε το Franchising αναπτύχθηκε σε όλο τον κόσμο. Η συμφωνία συνάπτεται ανάμεσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση ή αλυσίδα (δικαιοπάροχος ή δότης) και τρίτους (δικαιοχρήστες ή λήπτες). Ο δότης διαθέτει μια επιτυχημένη οργανωτική υποδομή και προβολή και στον λήπτη εκχωρείται το δικαίωμα να κάνει χρήση της επωνυμίας, των διακριτικών τίτλων και των λειτουργικών συστημάτων του δότη για μια σειρά ετών επί πληρωμής. Ο λήπτης έχει υπό την κυριότητά του ή υπό διαχείριση του το ξενοδοχείο αλλά θα πρέπει να εγγυηθεί στο δότη το ξενοδοχείο θα έχει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της αλυσίδα και θα εφαρμόσει τις λειτουργικές προδιαγραφές και τις οργανωτικές αρχές του. Η συμφωνία αυτή σαφώς και θα ευνοεί τον δότη, με σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας και τον αυστηρό έλεγχο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Επίσης ο δότης θα πρέπει να κατέχει σημαντική οικονομική θέση, να έχει πολύχρονη εμπειρία, διεθνή φήμη και να προσφέρει προγράμματα στήριξης.

5.7 Το Ξενοδοχειακό προϊόν

Στην σημερινή εποχή τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους σαν φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία που να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι το σύνολο των υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο στους πελάτες του ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν.

Σε αυτό το σημείο αν θέλουμε να δώσουμε μια ερμηνεία για το τι είναι η υπηρεσίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι «υπηρεσίες είναι μη απτά προϊόντα που συνίστανται σε μια δραστηριότητα ή προσπάθεια που μπορεί κάποιος να έχει στην κατοχή του». Παράδειγμα υπηρεσίας μπορεί να είναι η χρήση του δωματίου από τον πελάτη ή το σερβίρισμα του φαγητού στο εστιατόριο, η υπηρεσία καθαρισμού ρούχων του πελάτη στο ξενοδοχείο κτλ (Parasuraman & Zeithaml, 1985).

Σαν υποκείμενο της τουριστικής προσφοράς το ξενοδοχειακό προϊόν από μόνο του δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να προσελκύσει ανθρώπους που έχουν τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες και θέλουν να τις ικανοποιήσουν, αλλά η ύπαρξη και προσφορά τους αποτελεί χωρίς άλλο απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη του τουρισμού οπουδήποτε και αν επιχειρείται αυτή. Τόσο η παραγωγή όσο και η προσφορά ξενοδοχειακών προϊόντων αλληλεξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό. Πολλές φορές η παραγωγή ξενοδοχειακών προϊόντων μπορεί να αρχίσει και να ολοκληρωθεί μόνο αν ο πελάτης είναι παρών. Από την στιγμή που θα αρχίσει η παραγωγή ξενοδοχειακών προϊόντων δεν μπορεί να σταματήσει, να παρενοχληθεί ή να μετριαστεί παρά μόνο με τη δημιουργία πρόσθετων δαπανών, απώλειας χρόνου ή αναστάτωσης. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι ένα ιδιόμορφο προϊόν, που ποικίλει από χώρα σε χώρα και από περιοχή σε περιοχή, και διαφέρει από τα άλλα προϊόντα του γεωργικού ή βιομηχανικού τομέα. Αποτελείται από διάφορα επιμέρους αγαθά και υπηρεσίες που παράγονται από διάφορους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας. Η πολυπλοκότητά του εξηγεί κι ένα μέρος από τις δυσκολίες που έχει η τυποποίησή του. Έτσι θα προσπαθήσουμε με παραδείγματα να αναφερθούμε στα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος που το καθιστούν τόσο ιδιόμορφο.

➤ Για το ξενοδοχειακό προϊόν δημιουργείται το πρόβλημα της σύντομης απαξίωσης (της φθορότητας). Αν το ξενοδοχειακό προϊόν δεν καταναλωθεί δεν μπορεί να αποθηκευτεί απλά χάνεται.

➤ Το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί από μια ευαισθησία στις μεταβολές της οικονομικής δραστηριότητας, πιο συγκεκριμένα από έντονη εποχικότητα. Είναι

γνωστό ότι σε πολλά ξενοδοχεία μπορεί εύκολα να αλλάξει η πληρότητα τους από μήνα σε μήνα.

➤ Όλοι οι “τουρίστες” καταναλωτές που αγοράζουν Ξενοδοχειακά προϊόντα, και πιο συγκεκριμένα ξενοδοχειακές υπηρεσίες, δεν αγοράζουν ένα υλικό, ένα απλό αγαθό, αλλά την προσδοκία των ωφελειών, των εμπειριών και οτιδήποτε μπορεί να θέλει να αποκομίσει ο καταναλωτής από αυτά. Το ξενοδοχειακό προϊόν έχει άυλο χαρακτήρα.

➤ Συνήθως ο “τουρίστας” καταναλωτής προμηθεύεται πακέτα διακοπών, τα οποία συμπεριλαμβάνουν, τους τουριστικούς προορισμούς (συγκεκριμένος τόπος διακοπών), τα μεταφορικά μέσα (π.χ. αεροπλάνο, τρένο, πλοίο, λεωφορείο), τη διαμονή (π.χ. ξενοδοχειακό κατάλυμα), τη διατροφή (π.χ. πρόγευμα, γεύμα, δείπνο), τις μεταφορές (π.χ. μετακινήσεις από το σημείο άφιξης στον τουριστικό προορισμό) και πολλές φορές επιπλέον υπηρεσίες, όπως ξεναγήσεις σε μουσεία και άλλες εκδηλώσεις. Άρα συμπερασματικά το ξενοδοχειακό προϊόν χαρακτηρίζεται από συμπληρωματικότητα.

➤ Άλλο ένα χαρακτηριστικό είναι τα υψηλά σταθερά κόστη λειτουργίας των ξενοδοχειακών προϊόντων και η ελαστικότητα της ζήτησης τους.

➤ Το ξενοδοχειακό προϊόν (συγκεκριμένα υπηρεσίες) έχει αδιάσπαστο χαρακτήρα, δεν μπορεί δηλαδή να διασπαστεί από το πρόσωπο του πωλητή, η παραγωγή συμπίπτει με την κατανάλωση.

➤ Κάθε τουριστική υπηρεσία, χαρακτηρίζεται από ετερογένεια στην παραγωγική του δομή, κάθε «μονάδα» τουριστικής υπηρεσίας είναι διαφορετική από την άλλη μονάδα. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα ξενοδοχεία διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο.

➤ Τέλος στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες ο πελάτης πληρώνει το δικαίωμα χρήσης, πρόσβασης ή ενοικίασης, αλλά όχι το δικαίωμα ιδιοκτησίας.

Όσο αφορά την ποσότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος που διατίθεται, εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και η ποιότητα είναι αυτή που ορίζει την οικονομική επιτυχία και εξέλιξη. Πρέπει να λάβουμε υπόψη ότι το ξενοδοχειακό προϊόν προσφέρεται σε δεδομένο τόπο, ο οποίος δεν επιδέχεται αλλαγή και δεν μεταφέρεται. Τέλος η κατανάλωση υπηρεσιών προϋποθέτει ο πελάτης να είναι παρών στο ξενοδοχείο.

Εν κατακλείδι θα αναφερθούμε στο πλήθος υπηρεσιών και αγαθών που αποτελούν ένα σύνθετο πλέγμα με σκοπό την ύπαρξη του ξενοδοχειακού προϊόντος:

- Το φυσικό και τεχνητό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- Η φήμη της περιοχής εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Αρχιτεκτονική διακόσμηση και διαρρύθμιση του ξενοδοχείου
- Άνεση, θέα, καθαριότητα και ευκολίες υπνοδωματίων
- Φαγητά, ποτά και λοιπά υλικά αγαθά που προσφέρονται
- Εξυπηρέτηση, προθυμία, θετικότητα εργαζομένων
- Μουσική, διασκέδαση, εξοπλισμό και γενικά ευκολίες που διατίθενται και βελτιώνουν τη ζωή στο ξενοδοχείο και καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών

5.7.1 Επίπεδα του ξενοδοχειακού προϊόντος

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1998) , το ξενοδοχειακό προϊόν μπορεί να αναλυθεί σε τρία επιμέρους επίπεδα, το κεντρικό, το επίσημο και το συμπληρωματικό. Πιο αναλυτικά έχουμε :

Κεντρικό Προϊόν

Αποτελεί την κεντρική ιδέα, το κατ' εξοχήν όφελος του ξενοδοχείου. Είναι αυτό που κατά κύριο λόγο αγοράζει ένας πελάτης από ένα ξενοδοχειακό προϊόν. Αυτό δεν είναι οι φυσικές του ιδιότητες αλλά οι ανάγκες τις οποίες αυτό ικανοποιεί, την προσδοκία των ωφελειών, των

εμπειριών και οτιδήποτε μπορεί να θέλει να αποκομίσει ο καταναλωτής από αυτό. Ένα ξενοδοχείο δεν προσφέρει διαμονή, φαγητό, διασκέδαση αλλά ένα διαφορετικό τρόπο ζωής διαφορετικό από αυτό της καθημερινότητας, πιο ελκυστικό και ευχάριστο, ένα διάλλειμα από την καθημερινότητα.. Η ανάλυση του ξενοδοχειακού τρόπου ζωής μας οδηγεί και στους παράγοντες που διαμορφώνουν την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Επίσημο Προϊόν

Είναι το άλφα και το ωμέγα του ξενοδοχειακού προϊόντος. Είναι ο τρόπος που αυτό θα παρουσιαστεί στον πελάτη, η συσκευασία, το περιεχόμενο, η ποιότητα και η ονομασία του προϊόντος. Επίσημο ξενοδοχειακό προϊόν αποτελούν οι χώροι διαμονής των πελατών, δωμάτια και κοινόχρηστοι χώροι του, η τοποθεσία εγκατάστασης του κτιρίου, η κατάσταση, δηλαδή εξωτερική εμφάνιση του κτιρίου, το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών και γενικότερα ότι αποτελεί μέρος της ξενοδοχειακής μονάδας και ταυτόχρονα εξυπηρετεί τις ανάγκες του πελάτη, φιλοξενούμενου.

Συμπληρωματικό Προϊόν

Είναι το σύνολο των εξυπηρετήσεων που προσφέρει η ξενοδοχειακή μονάδα στον πελάτη αφού έχει καταναλωθεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Το συμπληρωματικό προϊόν μπορεί να είναι υλικό ή άυλο αγαθό όπως ευχετήριες κάρτες στα γενέθλια των παλαιών πελατών, εξασφάλιση δωματίων της αρεσκείας τους, και γενικώς δημιουργία ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για την ευχάριστη διαμονή των πελατών με αποτέλεσμα την επιστροφή τους στο ξενοδοχείο. Το συμπληρωματικό προϊόν αρχίζει με την είσοδο του πελάτη στο ξενοδοχείο και με μια θερμή υποδοχή από το προσωπικό του ξενοδοχείου δείχνοντας την ευχαρίστηση που επέλεξαν το ξενοδοχείο τους με ένα χαμόγελο και με ένα ευχαριστώ.

5.7.2 Ποιότητα ξενοδοχειακού προϊόντος

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από αξίες σχετικώς αντικειμενικές (δωμάτιο, γεύμα) και από αντικειμενικές (τοποθεσία, κλίμα, υποδοχή) γεγονός που οδηγεί στην δημιουργία ενός χαρακτήρα μη απτού αγαθού, άυλου που μετά την κατανάλωση δεν αφήνει τίποτα παραπάνω παρά εμπειρίες, αναμνήσεις και εντυπώσεις. Έτσι η ποιότητα του προϊόντος είναι σχετική και εξαρτάται από την ποιότητα των παραπάνω προϊόντων των επιμέρους τμημάτων του.

Για να κατανοήσουμε τι προσφέρει ένα ξενοδοχείο στον πελάτη, θα πρέπει να γνωρίζουμε για πιο λόγο ταξιδεύει ο εκάστοτε πελάτης, διότι υπάρχουν πελάτες που χρησιμοποιούν το ξενοδοχειακό προϊόν για λόγους αναψυχής, άλλοι για επαγγελματικούς, άλλοι για λόγους εκπαιδευτικούς, υγείας και πάει λέγοντας. Σε κάθε περίπτωση το ξενοδοχειακό προϊόν που θα προσφερθεί διαφέρει και συνεπώς διαφέρει και η αξιολόγηση της ποιότητάς του. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τι επιθυμεί, τι χρειάζεται, αναζητά και προσδοκεί ο πελάτης καταναλωτής από το ξενοδοχειακό προϊόν. Οι προσδοκίες που έχει ο πελάτης ως καταναλωτής που αγοράζει και καταναλώνει ένα ξενοδοχειακό προϊόν ή μια εμπειρία, τελικά, διαμορφώνονται από μια ευρεία γκάμα κοινωνικών και οικονομικών παραγόντων που εξαρτώνται από τη στάση και τις αντιλήψεις του ατόμου για το προϊόν και τέλος διαμορφώνουν την αντίληψη του για την ποιότητα του.

Συνεπώς μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος εξαρτάται και επηρεάζεται από κάποια γνωρίσματά του όπως:

- Τοποθεσία της εγκατάστασης
- Ποιότητα των εγκαταστάσεων (δωμάτια, εστιατόρια, συνεδριακοί χώροι)
- Ποιότητα και επίπεδο υπηρεσιών

- Εικόνα του προϊόντος
- Η τιμή του προϊόντος
- Η διαφοροποίηση του ανάλογα με τους εκάστοτε πελάτες
- Η αξιοπιστία που προσφέρει στον πελάτη το προϊόν αυτό όταν το καταναλώνει
- Το επίπεδο της εξυπηρέτησης

Από όλα τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος είναι η τιμή του. Ο πελάτης προπληρώνει το προϊόν πριν την κατανάλωση του. Έτσι όταν ο πελάτης πληρωσει κάνει την επιλογή του και διαμορφώνει κάποιες προδιαγραφές για την αναμενόμενη απόδοση του προϊόντος. Οι προδιαγραφές αυτές αλλάζουν και διαμορφώνονται ανάλογα με την τιμή και τον κάθε πελάτη εκάστοτε. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι προδιαγραφές αυτές είναι και ποιότητα την οποία περιμένει ο πελάτης να έχει το προϊόν, γιατί ως ποιότητα ορίζεται το όφελος που προσφέρει ένα προϊόν στον καταναλωτή. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή τόσο αυξάνονται και οι ποιοτικές προδιαγραφές του πελάτη και οι απαιτήσεις του. Βέβαια οι προδιαγραφές αυτές είναι υποκειμενικές και διαφέρουν σε ένταση και μορφή ανάλογα με τον πελάτη.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (), υπάρχουν δύο βασικές στρατηγικές για την βελτίωση της ποιότητας του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Η ασύμμετρη στρατηγική, κατά την οποία προβλέπεται η έντονη αναβάθμιση του προϊόντος σε ένα συγκεκριμένο τμήμα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου, με σκοπό να δημιουργηθεί η εντύπωση ότι το συνολικό ξενοδοχειακό προϊόν είναι εξίσου ποιοτικό. Παράδειγμα μπορεί να αποτελέσει ένα ξενοδοχείο το οποίο στηρίζει την ποιότητα του προϊόντος τους στην πολύ καλή ποιότητα των συνεδριακών υπηρεσιών που προσφέρει.

Η σύμμετρη στρατηγική αντίστοιχα, προβλέπει την ποιοτική εξασφάλιση του ξενοδοχειακού προϊόντος με το να δημιουργεί και να διατηρεί υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές σε όλο το εύρος του ξενοδοχείου, σε όλα τα τμήματά του. Με αποτέλεσμα να δίνεται προσοχή στην άριστη ποιότητα του φαγητού, την καθαριότητα των δωματίων, να υπάρχει τακτικός εφοδιασμός, να μην ενοχλούνται οι πελάτες που ξεκουράζονται, τα ποτά που προσφέρονται στο μπαρ να είναι καλής ποιότητας, όλοι οι υπάλληλοι που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες να είναι ευγενικοί και πρόθυμοι κ.ο.κ. Βέβαια για να λάβουμε υπόψη μας και τους εξωτερικούς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα, το ξενοδοχείο μπορεί να αυξήσει τις παροχές στην πελατεία του για να υπερκαλύψει τις υποκειμενικές ποιοτικές προδιαγραφές των πελατών του.

Παρ' όλα όσα αναφέραμε παραπάνω θα πρέπει να τονιστεί ότι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του ξενοδοχειακού προϊόντος δεν έχουν την ίδια βαρύτητα, άλλα παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν την ποιότητα κατά πολύ και άλλα λιγότερο. Στην συνέχεια παρουσιάζονται πιο αναλυτικά πίνακες κατάταξης πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων του ξενοδοχειακού προϊόντος:

Πίνακας 5.1: Ιεράρχηση των προτιμήσεων των πελατών ξενοδοχείων σ' επιλεγμένα θέματα

Ευχαρίστηση του πελάτη	Σημαντικό	Μέτριας σημασίας	Ασήμαντο
Ευγενική συμπεριφορά των υπαλλήλων που έχουν την κτήρηση δωματίου			*
Καθαρό δωμάτιο		*	
Χαμογέλαστοι υπάλληλοι	*		
Ελαστικές τιμές για δωμάτια			*
Εγκαιρή απάντηση	*		
Άριστο φαγητό	*		
Πολλοί εργαζόμενοι θυμούνται το όνομα του πελάτη	*		

Συνεχής παροχή ζεστού νερού			
Επίσημη του διευθυντή με τους πελάτες	*		
Καλή διακόσμηση		*	
Μεγάλος αριθμός πελατών στα τμήματα του ξενοδοχείου		*	

Πηγή: Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Λαλούμης-Ρούπας(1998: 245)

Πίνακας 5.2: Ιεράρχηση καταστάσεων που δυσαρεστούν τους πελάτες ξενοδοχείων

Δυσάρεσκεια του πελάτη	Σημαντικό	Μέτριας σημασίας	Ασήμαντο
Προβλήματα στην άφιξη		**	
Ακαθάρτο δωμάτιο	*		
Βλαστού προσωπικό		**	
Ανεπαρκή λινά στο μπάνιο	*		
Ανεπαρκής εξυπηρέτηση εργαζομένων		**	
Απύκνιστο φαγητό		**	
Το προσωπικό δεν θυμάται το όνομα του πελάτη			*
Ανεπαρκής παροχή ζεστού νερού	*		
Ο διευθυντής δεν εμφανίζεται δημόσια			*
Συνηθισμένη διακόσμηση			**
Τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι συνήθως χωρίς πελάτες			*

Πηγή: Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Λαλούμης-Ρούπας(1998: 245)

5.7.3 Περιβαλλοντικά Ζητήματα και ξενοδοχειακό προϊόν

Το φυσικό περιβάλλον αποτελεί πόλο έλξης για τους πελάτες καταναλωτές του ξενοδοχειακού προϊόντος, έτσι τα τελευταία χρόνια το περιβάλλον είναι ένα ζήτημα που απασχολεί τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πολλοί επιχειρηματίες του ξενοδοχειακού κλάδου έχουν υποχρεωθεί να συμμορφωθούν και να ανταποκριθούν στις παγκόσμιες περιβαλλοντικές ανησυχίες. Τα περισσότερα ξενοδοχεία έχουν υιοθετήσει κανόνες μιας αιεφόρου ανάπτυξης που σύμφωνα με τον Blowers(1993), όπως αναφέρει ο Κιλιπής (2009:24) έχει τον παρακάτω ορισμό « ...η αιεφόρος ανάπτυξη σαν ποιοτική αρχή εμπεριέχει στοιχεία βελτίωσης και προόδου, ενώ περιλαμβάνονται ταυτόχρονα πολιτιστικά, κοινωνικά καθώς και περιβαλλοντικά στοιχεία». Έτσι τα περιβαλλοντικά δεδομένα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της οικονομικής πολιτικής ενός ξενοδοχείου. Για παράδειγμα η ανακύκλωση και επαναχρησιμοποίηση ασπροούχων και πετσετών, είναι δευτερεύοντα μέτρα που έχουν εισαγάγει κάποια ξενοδοχεία. Σαν μέτρα μεγαλύτερης εμβέλειας και σημαντικότητας περιλαμβάνουν περιβαλλοντικούς ελέγχους για την εκτίμηση του περιβαλλοντικού κόστους των δραστηριοτήτων ενός ξενοδοχείου σε σχέση με:

- Κατανάλωση ενέργειας
- Μεταφορές
- Απορρίμματα
- Αγορές

- Υγεία
 - Τοπικό περιβάλλον
- Μερικά παραδείγματα εξοικονόμησης πόρων σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι:
- Επιλογή αναλώσιμων υλικών σε μεγάλες συσκευασίες
 - Εφαρμογή δοσομετρητών στα καθαριστικά και ορθή τους χρήση, πχ χλωρίνη μόνο σε κρύο νερό, διότι αλλιώς χάνει τις ιδιότητες της
 - Υλικά φιλικά προς το περιβάλλον
 - Προσαρμογή ειδικών μπαταριών (βρυσών) με ροοστάτη νερού (κρύου και ζεστού)
 - Η εσωτερική επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης να γίνεται με e-mail όπου αυτό είναι δυνατόν
 - Εφαρμογή φωτοκύτταρων για το άνοιγμα ή σβήσιμο της λάμπας σε διαδρόμους και κοινόχρηστους χώρους
 - Εξαερισμός συνδεδεμένος με διακόπτη για το φως
 - Το ρεύμα του δωματίου να ενεργοποιείται με την κάρτα του πελάτη κατά την είσοδο του στο δωμάτιο
 - Κλιματισμός συνδεδεμένος με τα κουφώματα και δεν λειτουργεί όταν είναι ανοιχτά
 - Νερά της πισίνας και του μπάνιου να φιλτράρεται και να χρησιμοποιείται για πότισμα
 - Πώληση ή ανακύκλωση λαδιού
- Ζωντανό παράδειγμα αποτελεί η Inter – Continental Hotels Group, που το 1991 εξέδωσε ένα Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικής Αναφοράς για να εφοδιάσει το προσωπικό της με οδηγίες για την διαχείριση του περιβάλλοντος. Ενώ το 1992, η Διεθνής Πρωτοβουλία Ξενοδοχείων για το περιβάλλον κυκλοφόρησε την «Περιβαλλοντική Διαχείριση των Ξενοδοχείων: Οδηγός Βιομηχανίας για Καλύτερες Πρακτικές».

Γενικά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται και από πλευράς των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και από πλευράς πελατών τουριστών στροφή προς την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού.

5.8 Οργάνωση και Προσωπικό Ξενοδοχείων

5.8.1 Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να οργανωθεί και να διαχωριστεί σε τμήματα με διάφορα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτής της τμηματοποίησης μπορεί να είναι α) η διοικητική ιεραρχία, β) οι λειτουργίες των τμημάτων, γ) οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, δ) τα κέντρα κόστους και εσόδων και τα ε) κέντρα ευθύνης (προσωπικό). Σκοπός της οργάνωσης σε ένα ξενοδοχείο είναι να μπορεί η διεύθυνση να παρακολουθεί και να ελέγχει πιο εύκολα την διαδικασία παραγωγής και διάθεσης του ξενοδοχειακού προϊόντος, άρα δεν έχει σημασία με πιο τρόπο θα τμηματοποιήσουμε το ξενοδοχείο αρκεί το κριτήριο με το οποίο τμηματοποιείται να είναι αποδοτικό. Πιο αναλυτικά έχουμε.

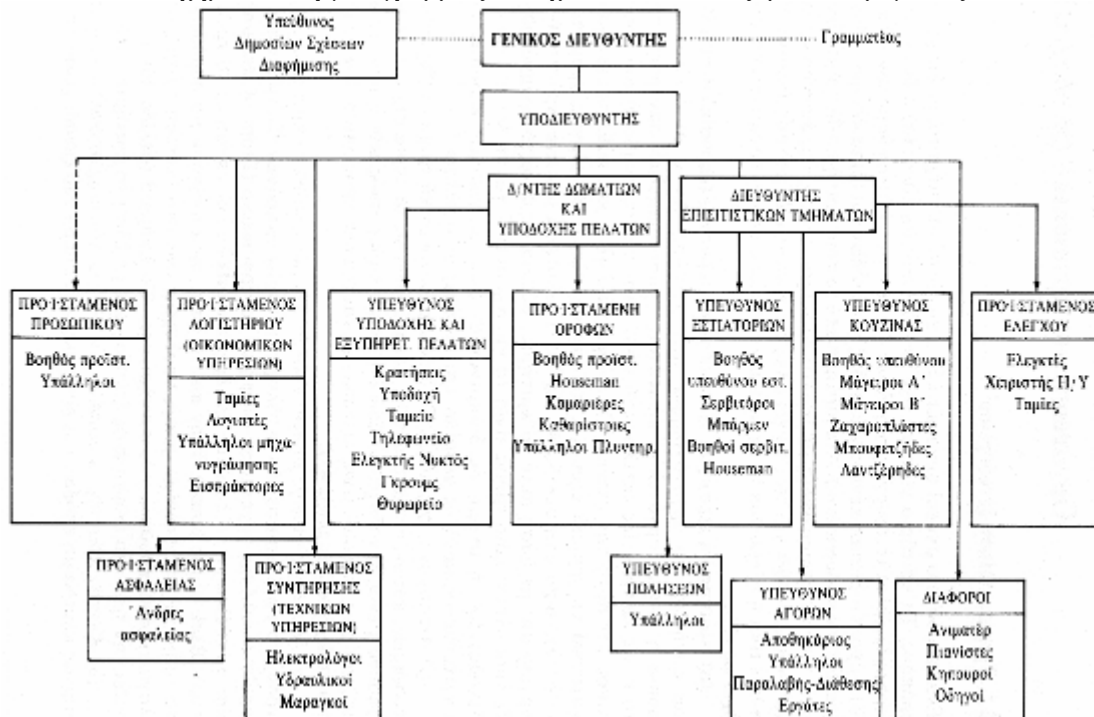
Α) Διοικητική ιεραρχία, απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά αποτελεί την τυπική οργάνωση της επιχείρησης αλλά χρησιμεύει και σαν οδηγός για τις εργασίες που εκτελούνται αλλά και τις αρμοδιότητες και την συμβολή του προσωπικού για την εκτέλεσή τους. Κάθε υπάλληλος και προϊστάμενος γνωρίζει και κατανοεί πλήρως τις γραμμές εξουσίας του οργανογράμματος. Σε αυτή τη μορφή του οργανογράμματος όμως δεν μπορούμε να διακρίνουμε ποιο τμήμα είναι πιο σημαντικό για την διαδικασία λειτουργίας του ξενοδοχείου, καθώς επίσης και τα ενδιάμεσα στελέχη και γραμμές εξουσίας.

Β) Λειτουργίες τμημάτων, σε αυτή το κριτήριο τμηματοποίησης αναλύονται τα διάφορα λειτουργικά τμήματα του ξενοδοχείου και δίνεται έμφαση σε αυτά ως σημεία απόδοσης του ξενοδοχείου. Δίνεται έμφαση στις εργασίες και λειτουργίες που πραγματοποιεί κάθε τμήμα και όχι στο προσωπικό του.

Γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη, σε αυτή την περίπτωση το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δυο μέρη. Τα τμήματα που το προσωπικό τους έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και σε τμήματα που το προσωπικό του δεν έχει καμία απολύτως επαφή με τον πελάτη. Τμήματα τα οποία έρχονται σε επαφή με τον πελάτη είναι το τμήμα υποδοχής και το επισιτιστικό τμήμα, ενώ τμήματα τα οποία δεν έρχεται ο πελάτης σε επαφή είναι το τμήμα προσωπικού, λογιστηρίου, συντήρησης.

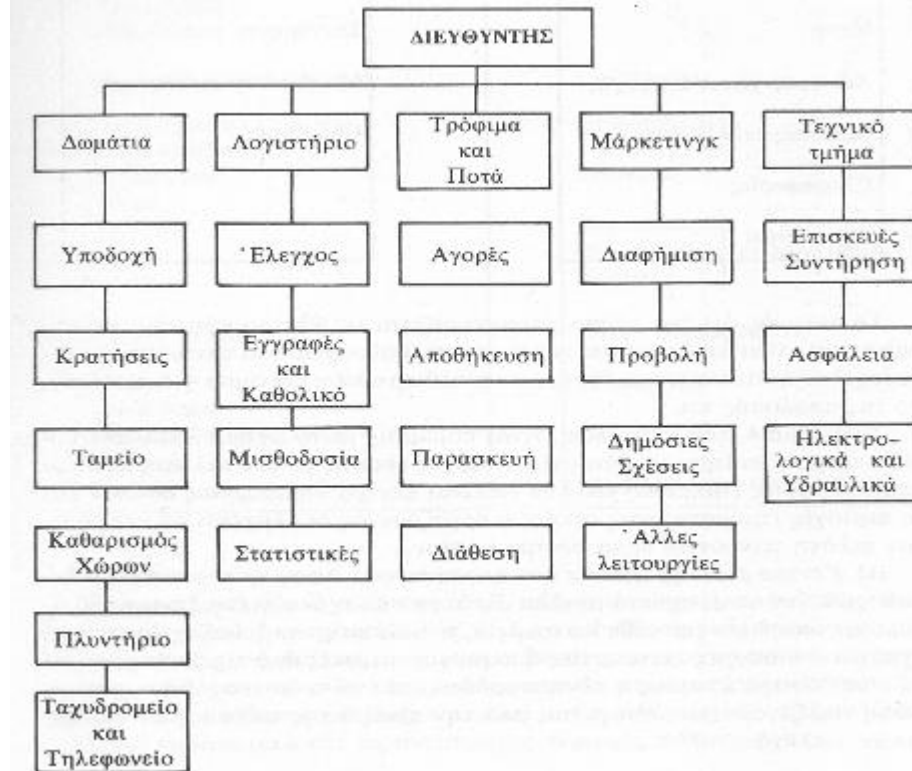
Δ) Κέντρα κόστους και εσόδων, τα κέντρα κόστους που αποκαλούνται και κέντρα μη εσόδων είναι αυτά τα οποία κατά κανόνα δεν έχουν επαφή με τον πελάτη και δεν αποφέρουν έσοδα έναντι των υπηρεσιών που προσφέρουν στον πελάτη (άμεσα). Χαρακτηριστικό τους είναι ότι πραγματοποιούν κόστος αλλά δεν έχει την δυνατότητα να εισπράξει έσοδα, παραδείγματα τέτοιων τμημάτων είναι το τμήμα συντήρησης, μάρκετινγ (διαφήμισης), λογιστηρίου, ασφαλείας. Ενώ τα κέντρα εσόδων είναι τμήματα τα οποία φέρνουν έσοδα στο ξενοδοχείο έναντι των υπηρεσιών που προσφέρουν στον πελάτη άμεσα, καθώς έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αποκαλούνται και κέντρα κέρδους.

Σχήμα 5.2: Οργανόγραμμα ξενοδοχείου πολυτελείας, μεσαίου μεγέθους



Πηγή: Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:44)

Σχήμα 5.3: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σε αυτό

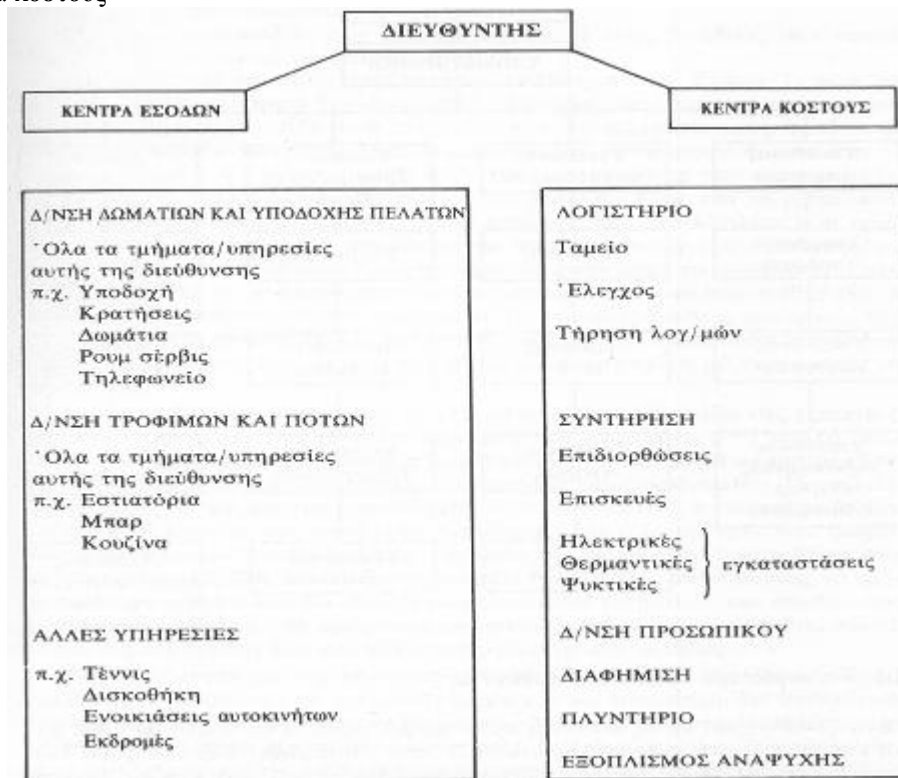


Πηγή: Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:45)

Όταν τμηματοποιούμε με αυτό τον τρόπο, μπορούμε εύκολα να ελέγξουμε το κόστος των πωληθέντων αγαθών και να περιορίσουμε το κόστος των κέντρων μη εσόδων. Ο χαρακτηρισμός αυτός δεν συνεπάγεται και τον χαρακτηρισμό ότι τα τμήματα μη εσόδων δεν είναι εξίσου σημαντικά με τα κέντρα κέρδους, καθώς το ένα συμπληρώνει και βοηθάει στην λειτουργία του άλλου.

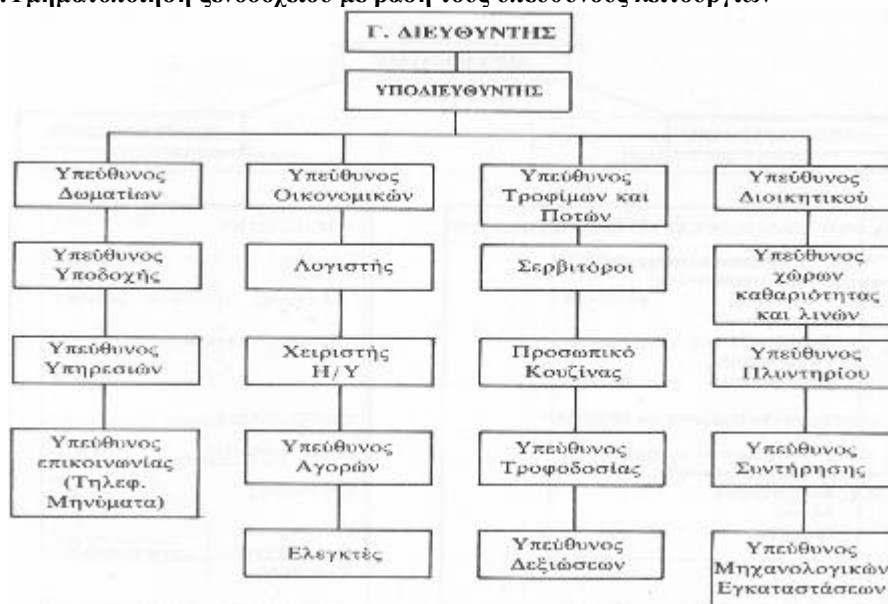
Ε) Το γεγονός ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα για να απασχολούν αρκετό προσωπικό έτσι ώστε να αναθέτει την ευθύνη για κάθε τμήμα ξεχωριστά σε ένα άτομο, έχει σαν αποτέλεσμα η διοίκηση να αναθέτει σε ένα άτομο αρμοδιότητες για την λειτουργία τμημάτων ή περιοχών της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση η οργάνωση του ξενοδοχείου γίνεται με βάση των ευθυνών που ανατίθενται στα διοικητικά στελέχη και τα οφέλη της οργάνωσης αυτής γίνονται αντιληπτά κατά την διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης. Η οποία απόδοση γίνεται εύκολα όταν οι άμεσες ευθύνες ενός διοικητικού στελέχους μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να προσδιοριστούν.

Σχήμα 5.4: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις περιοχές-τμήματα που θεωρούνται ως κέντρα εσόδων και κέντρα κόστους



Πηγή: Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χατήρης (1996:47)

Σχήμα 5.5: Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τους υπεύθυνους λειτουργιών



Πηγή: Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χατήρης (1996:48)

5.8.2 Τα κυριότερα τμήματα – διευθύνσεις του ξενοδοχείου

Το ξενοδοχείο όπως αναφέραμε και πρωτίτερα είναι μια οικονομική επιχείρηση, η οποία όπως όλες οι επιχειρήσεις για να οργανωθεί και να λειτουργήσει θα πρέπει να υπάρχει το σωστό και επαρκές ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι μια από τις πρώτες αρμοδιότητες της διοίκησης ενός ξενοδοχείου είναι να το «εξοπλίσει» με το κατάλληλο προσωπικό που θα τον βοηθάει στην οργάνωση και λειτουργία του.

Όπως αναφέραμε σε παραπάνω υποκεφάλαιο το προσωπικό ενός ξενοδοχείου μπορεί να διαχωριστεί σε τέσσερις κατηγορίες:

(α) Τη διοικητική ομάδα, η οποία είναι αυτή που αναλαμβάνει την ευθύνη για την λήψη αποφάσεων και την υλοποίηση τους. Η διοικητική ομάδα αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων.

(β) Τους εκάστοτε προϊσταμένους των τμημάτων

(γ) Τους επικεφαλής των υπο-τμημάτων, ή τους βοηθούς των τμηματάρχων

(δ) Το εκτελεστικό προσωπικό

Η ομαδοποίηση αυτή μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα μελετώντας το σχήμα, στο οποίο απεικονίζεται το οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Σε αυτό το οργανόγραμμα μπορούμε να δούμε την αλυσίδα των εντολών, που επισημαίνει τους προϊστάμενους των κυριότερων τμημάτων, τους επικεφαλής των υποτμημάτων, τους βοηθούς και το εκτελεστικό προσωπικό. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι ο αριθμός των ατόμων που εργάζονται σε κάθε τμήμα είναι υποκειμενικός και δεν επηρεάζει σε καμία περίπτωση την κατάταξη του προϊσταμένου κάθε τμήματος. Για παράδειγμα ο προϊστάμενος του τμήματος ορόφων εποπτεύει τον μεγαλύτερο αριθμό προσωπικού και αναφέρεται στο διευθυντή των δωματίων και υποδοχής, ενώ ο διευθυντής προσωπικού εποπτεύει ολιγάριθμο αριθμό ατόμων και αναφέρεται στον υποδιευθυντή και διευθυντή και είναι ένα πολύ σημαντικό μέλος της διοικητικής μονάδας.

Το οργανόγραμμα αυτό εκφράζει την γενική αλυσίδα εξουσίας, μπορεί όμως πάρα πολύ εύκολα να αλλάξει και να τροποποιηθεί ανάλογα με την περίπτωση και ανάλογα με κάθε ξενοδοχειακή οργάνωση. Κάθε ξενοδοχείο διαφέρει στις υπηρεσίες που προσφέρει άρα και σαν αποτέλεσμα και στις λειτουργίες και στην οργάνωσή του. Έτσι αν ένα ξενοδοχείο δίνει προσφέρει υψηλής ποιότητας συνεδριακές υπηρεσίες θα αναβαθμιστεί το τμήμα των εκδηλώσεων, γενικά η διοικητική ομάδα και το οργανόγραμμα μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν και να αλλάξουν.

Οι περιοχές ευθύνης του γενικού διευθυντή μπορούν εύκολα να εντοπιστούν, αλλά μελετώντας το οργανόγραμμα και αναλύοντας τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος. Όπως αναφέραμε και παραπάνω κάθε ξενοδοχείο διαφέρει στις λειτουργίες και καθήκοντα αλλά το κοινό που έχουν είναι ο πελάτης. Έτσι αφού δεν μπορεί να υπάρξει ξενοδοχείο χωρίς τον συντελεστή πελάτη, ο διευθυντής θα πρέπει να συγκροτεί μια ομάδα ώστε να είναι τέλεια συντονισμένη και να προσπαθεί συνέχεια με μια αρμονική συνεργασία να επιτεύξει τους στόχους του ξενοδοχείου, δηλαδή να ικανοποιήσει τον πελάτη.

Κάθε τμήμα είναι εξίσου σημαντικό στην αλυσίδα λειτουργίας του ξενοδοχείου, συνεπώς είναι και οι διευθυντές του κάθε τμήματος, όλοι αποτελούν μέλος της διοικητικής ομάδας. Έτσι σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), ας δούμε παρακάτω τα κυριότερα τμήμα – διευθύνσεις ενός ξενοδοχείου.

Α) Διεύθυνση υπνοδοματίων και Υποδοχής πελατών

Αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διευθύνσεις του ξενοδοχείου αφού έχει να κάνει με το κύριο και βασικό συστατικό του ξενοδοχειακού προϊόντος τα δωμάτια και τις υπηρεσίες υποδοχής. Ο διευθυντής αυτής της διεύθυνσης έχει την μεγαλύτερη ευθύνη και την εποπτεία της μεγαλύτερης αριθμητικά διεύθυνσης στο ξενοδοχείο. Από την πρώτη στιγμή της άφιξης έως και την τελευταία στιγμή της αναχώρησής του ο πελάτης έρχεται σε επαφή με κάποιο από τα μέλη αυτής της διεύθυνσης. Τα τμήματα που ανήκουν σε αυτή τη διεύθυνση είναι αυτό του τμήματος υποδοχής, ορόφων, τηλεφωνικού κέντρου, του ταμιά κλπ, τα οποία θα περιγράψουμε πιο αναλυτικά σε επόμενο υποκεφάλαιο.

Καθήκον του υπεύθυνου αυτής της διεύθυνσης είναι η λειτουργία των ενοικιαζόμενων δωματίων, αλλά και η εξυπηρέτηση των πελατών. Το προσωπικό της διεύθυνσης αυτής πωλεί δωμάτια, πραγματοποιεί κρατήσεις, εγγράφει πελάτες και τους παραχωρεί δωμάτια, τα οποία και καθαρίζει και συντηρεί, τέλος τροφοδοτεί τους πελάτες με πληροφορίες σχετικά με την διαμονή τους τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου καθώς επίσης και πληροφορίες σχετικά με μέρη που μπορεί να επισκεφτεί για πολιτιστικούς λόγους ή και αναψυχής και διασκέδασης. Συνεπώς η σωστή εκπαίδευση και τρόποι συμπεριφοράς του προσωπικού είναι ένα αναπόσπαστο και σημαντικό στοιχείο δεδομένου των υπηρεσιών που προσφέρονται.

Β) Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων

Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών είναι προϊστάμενος μίας διεύθυνσης που έχει ως κύριες αρμοδιότητες την αγορά, την παρασκευή και διάθεση τροφίμων και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Τα τμήματα που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία είναι το τμήμα του εστιατορίου, μπαρ, προμηθειών, κουζίνας κλπ.. Με αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός προσωπικού αυτής της διεύθυνσης να έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια ύπνου.

Σε αυτή τη διεύθυνση η φράση «η εξυπηρέτηση είναι το πιο σημαντικό προϊόν ενός ξενοδοχείου» παίρνει σάρκα και οστά. Διότι ένα ελκυστικά παρουσιασμένο γεύμα με εκλεκτό φαγητό μπορεί πολύ εύκολα να καταστραφεί αν δεν υπάρχει το σωστό σέρβις. Εκτός από την ποιότητα όμως του φαγητού και του σέρβις πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και το γενικά ελκυστικό περιβάλλον του χώρου εστίασης.

Σε τελευταία ανάλυση κύριο μέλημα αυτής της διεύθυνσης αποτελεί η προσέλκυση νέων αλλά και η διατήρηση των ήδη υπάρχοντων πελατών. Έτσι μόνο οι συντονισμένες προσπάθειες του προσωπικού μπορούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν έναν ικανοποιημένο πελάτη, ο οποίος θα μεταφέρει τις εμπειρίες του στον περιβάλλον του.

Ο υπεύθυνος για τις αγορές μπορεί να μην συμπεριλαμβάνεται στο οργανόγραμμα με τους επικεφαλής τμημάτων. Πρώτον διότι δεν προσφέρει κάποια υπηρεσία που να επηρεάζει άμεσα τον πελάτη. Δεύτερον διότι η θέση μπορεί να διαφέρει σε σπουδαιότητα ανάλογα με το μέγεθος, τον τίτλο και τη μορφή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει αυτό είναι ένα από τα καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης. Έτσι όλες οι αιτήσεις και οι αγορές αγοράς χρειάζονται έγκριση από τον γενικό διευθυντή ή κάποιον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπό του.

Γ) Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών – Συντήρησης

Ο τεχνικός διευθυντής του ξενοδοχείου είναι υπεύθυνος για την σωστή συντήρηση αλλά όπως και για την επισκευή τυχόν βλαβών οι οποίες μπορεί να προκύψουν από φυσιολογική ή μη φθορά των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου. Με το ομολογουμένως λίγο προσωπικό που διαθέτει θα πρέπει πάντοτε να είναι σε επιφυλακή για απρόσμενες βλάβες οι οποίες μπορεί να προκύψουν ώστε με συντονισμένες και γρήγορες κινήσεις να επιλύσουν το πρόβλημα το οποίο θα έχει προκύψει ώστε όσο το δυνατόν λιγότεροι πελάτες να αντιληφθούν πως υπάρχει βλάβη αλλά και όσο το δυνατόν λιγότεροι και για όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα να

ταλαιπωρηθούν. Επίσης οι υπεύθυνοι ορόφων θα πρέπει να ενημερώνουν αμέσως το τεχνικό τμήμα σε περίπτωση που διαπιστώσουν πως υπάρχει κάποια βλάβη σε κάποιο χώρο του ξενοδοχείου ώστε να επεμβαίνουν άμεσα.

Ως συνήθως τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών – συντήρησης είναι δύο, το πρώτο και πιο σημαντικό είναι η έλλειψη πόρων από τη διεύθυνση ώστε να υπάρχουν τα κατάλληλα εργαλεία και τα κατάλληλα υλικά για την επισκευή βλαβών και δευτέρων η μη ενημέρωση από άλλα τμήματα για τυχόν βλάβες, δηλαδή η έλλειψη συντονισμού.

Δ) Διεύθυνση Πωλήσεων

Κάθε ξενοδοχείο ανεξάρτητα από το μέγεθος του έχει και το τμήμα πωλήσεων, σε κάποια ξενοδοχεία λειτουργεί ξεχωριστά σαν ένα αυτόνομο τμήμα και σε άλλα πιο μικρά τις πωλήσεις τις αναλαμβάνει ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Σε μεγάλα όμως ξενοδοχεία που παρέχουν συνεδριακές υποδομές και υποδομές συνεστιάσεων δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς το τμήμα των πωλήσεων. Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την πώληση και την προώθηση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Στις αρμοδιότητές του συμπεριλαμβάνονται η επαφή με τον πελάτη, η αποστολή εταιρικών προσφορών, η προσέγγιση εγχώριων και μη τουριστικών γραφείων για δημιουργία συνεργασίας και την αύξηση του πελατολογίου. Επίσης το τμήμα πωλήσεων είναι αυτό που θα προωθήσει τους συνεδριακούς και χώρους συνεστιάσεων σε πιθανούς πελάτες.

Ε) Διεύθυνση Προσωπικού

Στη διεύθυνση προσωπικού του ξενοδοχείου η κύρια λειτουργία τους μπορεί να θεωρηθεί ως διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρωπίνων πόρων. Η επίτευξη των στόχων όπως έχουμε προαναφέρει αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε διεύθυνσης. Έτσι οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης αυτής είναι η προσέλκυση, η διαδικασία πρόκρισης, η επιλογή και η τοποθέτηση του προσωπικού, η πρόσληψη δηλαδή εξειδικευμένων, ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα. Εκτός όμως από την πρόσληψη αυτών των ατόμων θα πρέπει να αναλαμβάνει να εκπαιδεύονται αυτά τα άτομα, να αξιολογούνται και αναπτύξει συστήματα για την ανταμοιβή τους και συστήματα κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας – υγιεινής για τους εργαζόμενους αυτούς.

ΣΤ) Διεύθυνση Οικονομικών υπηρεσιών

Τα ξενοδοχεία όπως και όλες οι οικονομικές επιχειρήσεις λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, τον οποίο είναι υπεύθυνος να διαμορφώσει και να εφαρμόσει ο διευθυντής της συγκεκριμένης διεύθυνσης. Παρά τις υπεράριθμες προσπάθειες που θα πρέπει να γίνουν για την συλλογή των δεδομένων και στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη, ο προϋπολογισμός είναι ουσιαστικά μια απλή εκτίμηση των μεγεθών των εσόδων και δαπανών ενός χρονικού διαστήματος στο μέλλον. Έτσι οι επικεφαλής των τμημάτων που ανήκουν στην διεύθυνση αυτή με την βοήθεια των βοηθών τους και των προϊσταμένων των τμημάτων θα πρέπει να κάνουν τις απαραίτητες προβλέψεις και να προετοιμάσουν τον προϋπολογισμό τον οποίο και θα παρουσιάσουν στον γενικό διευθυντή για έγκριση. Από την στιγμή που θα εγκριθεί ο εκάστοτε προϋπολογισμός κάθε τμήμα θα πρέπει να συμμορφωθεί με αυτό και κρατήσει τις δαπάνες του στο προκαθορισμένο ύψος.

Συνοψίζοντας θα πρέπει να αναφέρουμε ότι τα τμήματα που επιλέχθηκαν για να αναλυθούν συγκροτούν την ανώτατη διοικητική ομάδα του ξενοδοχείου. Εργάζονται, συμβουλεύουν και βοηθούν τον γενικό διευθυντή για να διαμορφωθεί η πολιτική δράσης του

ξενοδοχείου και την εφαρμόζουν. Είναι επόπτες και ταυτόχρονα εκτελεστικά όργανα για την επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου, αλλά αποτελεί ευθύνη ενός και μόνου ατόμου η δημιουργία αυτής της ομάδας, του γενικού διευθυντή.

5.8.3 Γενικός Διευθυντής Ξενοδοχείου

Στις περισσότερες επιχειρήσεις το άτομο που αποκτά τον τίτλο του γενικού διευθυντή, είναι ο άνθρωπος που βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας. Το άτομο αυτό διορίζεται και του χορηγείται εξουσία η οποία του επιτρέπει να ανταμείβει αλλά και να τιμωρεί όταν αυτό είναι απαραίτητο. Πολλές φορές η ικανότητα του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την εξουσία που του έχει δοθεί λόγω της θέσης ς του. Η δουλειά του διευθυντή όμως δεν τελειώνει ποτέ, ο διευθυντής είναι αυτός που δουλεύει 24 ώρες την ημέρα και 7 μέρες την εβδομάδα γιατί το ξενοδοχείο δεν κλείνει ποτέ. Παρά το γεγονός ότι χρειάζονται περισσότερα από ένα άτομα για να λειτουργήσει ένα ξενοδοχείο αποτελεσματικά, το ανώτερο στέλεχος που διατηρεί την συνολική λειτουργική ευθύνη της επιχείρησης είναι ο διευθυντή. Σύμφωνα με τους Eder και Umbrei, όπως αναφέρει ο Rutherford (1999) «ο διευθυντής είναι ο κύριος εφαρμοστής της επιχειρησιακής στρατηγικής και των μοντέλων συμπεριφοράς για όλη τη διοικητική ομάδα».

Τα δύο βασικά στοιχεία των αρμοδιοτήτων ενός διευθυντή που επηρεάζουν όλες τις λειτουργίες και τους διευθυντικούς ρόλους είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και οι σχέσεις. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να αφορούν βραχυπρόθεσμο ή μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Οι βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις για ένα διευθυντή κινούνται γύρω από καθημερινά λειτουργικά θέματα όπως της εξυπηρέτησης των πελατών, τον έλεγχο του κόστους και της αύξησης των εσόδων. Αφού έχουν την άμεση ευθύνη για τις εγκαταστάσεις, όπως άλλωστε όλοι οι λειτουργικοί διευθυντές που είναι υπεύθυνοι για κέντρα κέρδους, δέχονται πιέσεις για την παραγωγή άμεσων αποτελεσμάτων. Για να το καταφέρουν αυτό και να διατηρήσουν τον έλεγχο της επιχείρησης θα πρέπει να αναπτύξουν μια σωστή προφορική επικοινωνία με το υπόλοιπο προσωπικό της. Εκτός από τα καθημερινά του καθήκοντα ο διευθυντής οφείλει στο μέσο χρονικό πλαίσιο, να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει το προσωπικό του, καθώς επίσης να διαμορφώσει σχέδια και προγράμματα για να βελτιώσει συστηματικά τον έλεγχο. Ο διευθυντής λοιπόν καλείται να προσαρμόζει και να συντονίζει την ξενοδοχειακή στρατηγική σε οποιαδήποτε αλλαγή προκύπτει. Δύο είναι οι σημαντικές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις του διευθυντή και σχετίζονται με την φροντίδα των κεφαλαιουχικών αναγκών και την οργανωτική σταθερότητα του ξενοδοχείου. Η αναγκαία επικοινωνία που προκύπτει σε αυτή την περίπτωση είναι αυτή με τα ανώτερα εταιρικά στελέχη ή τους ιδιοκτήτες και έμμεσα με έναν αριθμό βιομηχανικών και κοινοτικών επαφών, ως πηγές πληροφόρησης σχετικά με τους ανταγωνιστές του ξενοδοχείου. Στον παρακάτω πίνακα μπορούμε να δούμε τους ρόλους ενός γενικού διευθυντή.

Πίνακας 5.3: Εργασιακοί Ρόλοι των Διευθυντικών Στελεχών

Εργασιακός Ρόλος	Περιγραφή
<ul style="list-style-type: none"> • Διαπροσωπικοί • Ανώτερη κεφαλή 	<ul style="list-style-type: none"> • Η συμβολική κεφαλή του οργανισμού. Απαιτείται η απόδοση συγκεκριμένων νομικών δραστηριοτήτων και η παρακολούθηση κοινωνικών εκδηλώσεων

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ηγέτης | <ul style="list-style-type: none"> • Υπεύθυνος προσλήψεων, εκπαίδευσης, κατεύθυνσης και υποκίνησης υφισταμένων. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Σύνδεσμος | <ul style="list-style-type: none"> • Αναπτύσσει ένα δίκτυο έξω από την οργάνωση για την συλλογή πληροφοριών. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Πληροφοριακός • Παρακολούθηση | <ul style="list-style-type: none"> • Αναζητάει και αναλύει μια μεγάλη ποικιλία εξωτερικών πληροφοριών (από τον ρόλο της σχέσης) και εσωτερικών πληροφοριών (από τον ρόλο του ηγέτη). |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διανομή | <ul style="list-style-type: none"> • Μεταδίδει τις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσα και έξω από την οργάνωση, στα άλλα μέλη της επιχείρησης. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Αντιπρόσωπος | <ul style="list-style-type: none"> • Μεταδίδει τις πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση σε άλλους. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Αποφασιστικός • Διαχειριστής Συγκρούσεων | <ul style="list-style-type: none"> • Εκτελεί διορθωτικές ενέργειες όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει αναπάντεχες, απρόσμενες καταστάσεις |
| <ul style="list-style-type: none"> • Επιχειρηματίας | <ul style="list-style-type: none"> • Αναζητάει τρόπους αλλαγής της επιχείρησης προς το καλύτερο. Αναζητάει εξωτερικές και εσωτερικές πληροφορίες για την βελτίωση των ιδεών. Ξεκινάει και επιβλέπει τα προγράμματα βελτίωσης. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διανομή Πόρων | <ul style="list-style-type: none"> • Υπεύθυνος διανομής όλων των σημαντικών πόρων της επιχείρησης, τόσο οικονομικών όσο και ανθρωπίνων, περιλαμβάνοντας τον τρόπο οργάνωσης του διευθυντικού χρόνου, της λειτουργίας των προγραμμάτων και εξουσιοδότησης των δραστηριοτήτων. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Διαπραγματευτής | <ul style="list-style-type: none"> • Υπεύθυνος για τις εξωτερικές διαπραγματεύσεις του ξενοδοχείου. |
-

Πηγή: Ξενοδοχείο Διοίκηση & Λειτουργία, Rutherford (1999:85)

Σύμφωνα με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω οι ευθύνες και αρμοδιότητες του γενικού διευθυντή είναι πολλές και ποικίλουν. Για να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε όλα αυτά τα καθήκοντα θα πρέπει να έχει γνώση όλων των φάσεων της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Δεδομένου ότι κανένας δεν μπορεί να δώσει σωστή εντολή ή να ερμηνεύσει σωστά μια εντολή, αν δεν γνωρίζει τις λειτουργίες στις οποίες εμπλέκεται. Ενώ όλες οι λειτουργίες οι λειτουργίες του ξενοδοχείου είναι σημαντικές και συμπληρώνουν η μια την άλλη, είναι κάποιες οι οποίες θεωρούνται εξαιρετικής σημασίας και πρωταρχικού ενδιαφέροντος για τον γενικό διευθυντή, αυτά είναι το τμήμα πωλήσεων, οι εργασιακές συγκρούσεις, η μίσθωση καταστημάτων και εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης και ο τομέας της διασκέδασης των πελατών.

5.9 Αναλυτική περιγραφή των λειτουργιών των κυριότερων διευθύνσεων/ τμημάτων ενός ξενοδοχείου

5.9.1 Τμήμα υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών (Front Office)

Οι λειτουργίες του τμήματος υποδοχής συνήθως περιλαμβάνουν κρατήσεις, αφίξεις, προσδιορισμό δωματίου και τιμής, εξυπηρέτηση πελατών, κατάσταση δωματίου, χρέωση και τακτοποίηση των λογαριασμών των πελατών και δημιουργία ιστορικού αρχείου πελατών. Είναι το τμήμα το οποίο συντονίζει και διασφαλίζει την διαδικασία τις προσφορές του ξενοδοχειακού προϊόντος και αποβλέπει στην ικανοποίηση των πελατών.

Θα πρέπει όμως να αναφέρουμε ότι η οργάνωση αυτού του τμήματος διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο και συνήθως εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου καθώς επίσης από τις υπηρεσίες που προσφέρει. Στην περίπτωση μας θα αναλύσουμε και θα ασχοληθούμε με την περίπτωση ενός ξενοδοχείου μεγάλης δυναμικότητας το οποίο αποτελείται από τα παρακάτω τμήματα σύμφωνα με τον Rutherford (1999:61):

- (α) Κυρίως υποδοχή
- (β) Κρατήσεις
- (γ) Θυρωρείο/ Πληροφορίες
- (δ) Ταμείο
- (ε) Τηλεφωνικό Κέντρο
- (στ) Νυχτοθυρωρό
- (ζ) Ελεγκτή νυκτός
- (η) Αχθοφόροι
- (θ) Πορτιέρης

Κάποιες φορές βέβαια κάποια τμήματα μπορεί να συγχωνευτούν και να λειτουργήσουν ως ένα ενιαίο εκτελώντας πολλές λειτουργίες ταυτόχρονα.

A) Κυρίως υποδοχή (Reception)

Όπως αναφέραμε παραπάνω οι εργασίες και αρμοδιότητες της υποδοχής διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Το μέγεθος του ξενοδοχείου, η αγορά στην οποία απευθύνεται και το περιβάλλον του, είναι κάποια από τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την οργάνωση του τμήματος υποδοχής. Ο μόνος κοινός συντελεστής που παραμένει αμετάβλητος στον τομέα της υποδοχής είναι ότι ο υπάλληλος της υποδοχής αποτελεί την πρώτη και την τελευταία εντύπωση του

πελάτη, αυτός είναι ικανός να κρατήσει και να ξαναφέρει ένα πελάτη και αυτός είναι ικανός να διώξει ένα πελάτη για πάντα.

Έτσι ένας υπάλληλος της reception θα πρέπει να έχει κάποιες ικανότητες δεξιότητες οι οποίες θα τον καθορίσουν ικανό εργάζεται στο συγκεκριμένο τμήμα. Πρακτικές ικανότητες, γνώσεις, κλίση στην ειδικότητα, μαθηματικές γνώσεις (για λογιστικές εργασίες), ξένες γλώσσες, γνώσεις χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή και δακτυλογράφησης, καθώς επίσης γνώσεις ξενοδοχειακού λογισμικού είναι κάποιες από τις γνώσεις και δεξιότητες που θα πρέπει να έχει ένας υπάλληλος υποδοχής. Αλλά εξίσου σημαντικό ρόλο παίζουν και χαρακτηριστικά όπως επαγγελματική συμπεριφορά, πνεύμα φιλοξενίας, περιποιημένη εμφάνιση, ευελιξία, ευχάριστη προσωπικότητα, διάθεση εξυπηρέτησης. Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία τα οποία μπορούν να χαρακτηρίσουν ένα πολύτιμο υπάλληλο υποδοχής.

Πιο συγκεκριμένα τα καθήκοντα και δραστηριότητες που διεκπεραιώνει ένας υπάλληλος υποδοχής είναι σύμφωνα με την Καίκη (1998) και τον Χυτήρη (1996) :

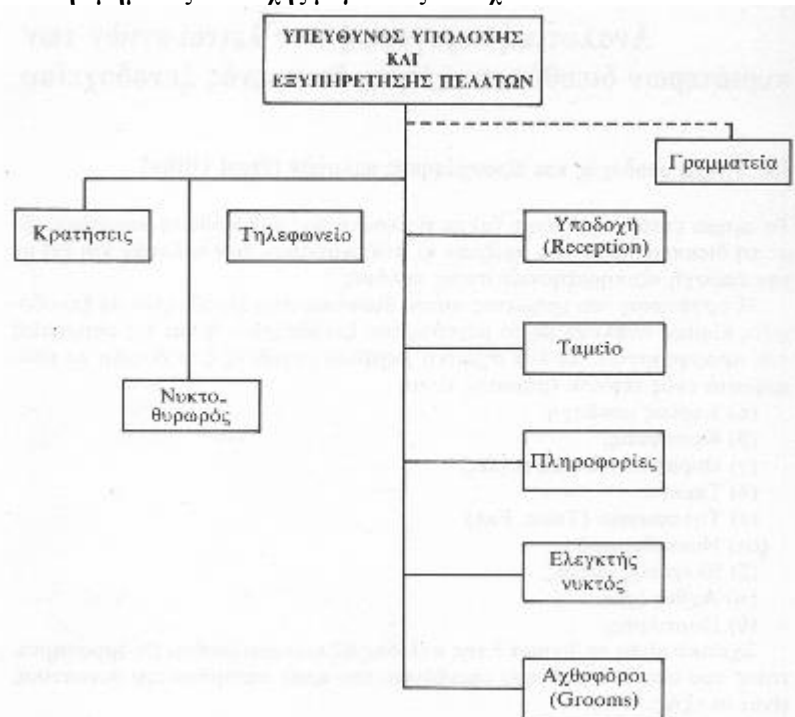
- Κάνει καταμέτρηση των διαθέσιμων δωματίων(καθαρών ενοικιασθέντων και αυτών που δεν να διατεθούν) και καθορίζει την κατάσταση κρατήσεων των πελατών
- Κάνει προετοιμασία των αφίξεων
- Προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών κατά την διάρκεια της άφιξης και παραμονής τους και τους διαθέτει δωμάτια ανάλογα με τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις αυτές
- Συμπληρώνει τις κάρτες αφίξεων
- Προγραμματίζει τυχόν αλλαγές δωματίων
- Ενημερώνει υπεύθυνη ορόφων και τμήμα επισιτιστικών για ειδικές παραγγελίες ότι αφορά τα δωμάτια (φρούτα, λουλούδια, επιπλέον κρεβάτι)
- Καθορίζει τιμές δωματίων και τρόπο πληρωμής
- Ενημέρωση και συντονισμός με το τμήμα ορόφων και συντήρησης για τυχόν βλάβες και την επιδιόρθωσή τους. Λήψη πληροφοριών για τις επιδιορθώσεις που έχουν γίνει
- Αποστέλλει πληροφορίες για τους πελάτες και τα δωμάτια στους ανάλογους πίνακες και στο προσωπικό
- Επιβεβαιώνει τις αναχωρήσεις με τους πελάτες
- Μεταβιβάζει έγγραφα στο ταμείο για άνοιγμα νέων λογαριασμών πελατών (νέες αφίξεις)
- Χειρίζεται τα κλειδιά των δωματίων και τις θυρίδες ασφαλείας
- Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία και μηνύματα των πελατών
- Ενημερώνει το τηλεφωνικό κέντρο για τα ονόματα και δωμάτια των πελατών
- Παρέχει πληροφορίες στο τμήμα κρατήσεων για τήρηση στατιστικών στοιχείων(πληρότητα, ακυρώσεις)
- Δίνει εντολή στο προσωπικό εξυπηρέτησης για υπηρεσίες – προσφορές σε VIP πελάτες

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται στο τμήμα της υποδοχής σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996:62) είναι:

- Βιβλίο πόρτας (υποχρεωτικό)
- Βιβλίο ημεδαπών (υποχρεωτικό)
- Βιβλίο αλλοδαπών (υποχρεωτικό)
- Βιβλιάρια ημεδαπών (υποχρεωτικό)
- Βιβλιάρια αλλοδαπών (υποχρεωτικό)
- Δελτία – κάρτες αφίξεων
- Κατάλογο αφίξεων
- Κατάλογο αναχωρήσεων

Κατάλογο μη αφιχθέντων πελατών
 Βιβλίο καταγραφής αλλαγών δωματίων
 Έντυπα κρατήσεων δωματίων
 Έντυπα μηνυμάτων
 Τιμοκαταλόγους
 Διαφημιστικά - ενημερωτικά φυλλάδια
 Έντυπο καταγραφής πληρότητας
 Έντυπο εσωτερικής αλληλογραφίας
 Έντυπο καταγραφής διανυκτερεύσεων
 Έντυπα στατιστικών στοιχείων
 Μπλοκ αποδείξεων για κάρτες
 Μπλοκ αποδείξεων για μετρητά
 Μπλοκ αποδείξεων για paid out
 Δελτία παραγγελιών (για την προμήθεια υλικού από την αποθήκη)
 Μπλοκ για τις προσφορές
 Μπλοκ για βλάβες

Σχήμα 5.6: Οργάνωση τμήματος υποδοχής μεγάλου ξενοδοχείου



Πηγή: Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρη (1996:62)

Β) Κρατήσεις δωματίων

Η λειτουργία της διεκπεραίωσης των κρατήσεων ενός ξενοδοχείου, γίνεται είτε από το τμήμα κυρίως υποδοχής του ξενοδοχείου, είτε έχει ανατεθεί σε ξεχωριστό τμήμα, όπως και αν έχει το προσωπικό των κρατήσεων είναι αυτό το οποίο είναι υπεύθυνο για ότι έχει σχέση με αυτό το αντικείμενο. Έτσι το υπαλληλικό προσωπικό που χειρίζεται την λειτουργία των κρατήσεων, χειρίζεται έναν αριθμό εργασιών που είναι σημαντικές για την απόκτηση και διανομή των απαραίτητων πληροφοριών της κράτησης προς όλα τα τμήματα που τις χρειάζονται.

Συνήθως ένας υπάλληλος κρατήσεων (Κατίκη, 1998:60):

- Παρακολουθεί και απαντά καταλλήλως στις επικοινωνίες με τους πελάτες, τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και όλα τα συνεργαζόμενα δίκτυα που αφορούν κρατήσεις
- Δημιουργεί και διατηρεί αρχεία κρατήσεων, ανάλογα με την ημερομηνία άφιξης και κατά αλφαβητική σειρά
- Ετοιμάζει επιστολές επιβεβαίωσης των κρατήσεων, τις οποίες αποστέλλει στους πελάτες
- Καταχωρεί ακυρώσεις και μεταβολές και ενημερώνει την υποδοχή
- Εντοπίζει και επιβεβαιώνει τις μελλοντικές διαθεσιμότητες δωματίων
- Εκδίδει προβλέψεις του εισοδήματος δωματίων και πληρότητας
- Μεταδίδει πληροφορίες σχετικές με τις κρατήσεις στην υποδοχή
- Προετοιμάζει τις λίστες αφίξεων για την υποδοχή
- Βοηθάει στην προετοιμασία των αφίξεων όταν αυτό είναι απαραίτητο

Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει μια κράτηση, δηλαδή:

- (α) Προφορικά (με προσωπική επαφή).
- (β) Με fax.
- (γ) Τηλεφωνικά.
- (δ) Με τα συστήματα αυτόματης κράτησης δωματίου που εφαρμόζονται σε όλα τα ξενοδοχεία αλυσίδων στον κόσμο.

Εκτός των τεσσάρων αυτών τρόπων κρατήσεων, οι κρατήσεις διακρίνονται αναλόγως των εσόδων, κατά πελάτη ή ομάδα πελατών, που πραγματοποιεί το ξενοδοχείο στις εξής κατηγορίες:

- (α) Κρατήσεις μεμονωμένων πελατών και
- (β) Κρατήσεις ομαδικές οι οποίες διακρίνονται σε:
 - Κρατήσεις με χρέωση την ελάχιστη τιμή (εκπτώσεις, ειδικές συμφωνίες),
 - Κρατήσεις με χρέωση την κανονική τιμή (τιμή πόρτας),
 - Κρατήσεις με χρέωση την τιμή σουίτας.
- (γ) Κρατήσεις από πρακτορεία, για μεμονωμένους πελάτες ή ομάδες πελατών, με τις παραπάνω διακρίσεις. Στην περίπτωση αυτή δίνεται προμήθεια υπέρ του πρακτορείου που πραγματοποίησε την κράτηση (Χυτήρης, 1996:63)

Η κράτηση ενός δωματίου χαρακτηρίζεται, ακολουθεί μια ροή, ένα κύκλωμα λειτουργίας και συνοπτικά είναι το ακόλουθο.

- (α) Η κράτηση καταχωρείται στο «ειδικό έντυπο» των κρατήσεων, με μεγάλη προσοχή.
- (β) Όλες οι κρατήσεις τηρούνται σε ειδικό βιβλίο κρατήσεων και με βάση αυτό συμπληρώνεται η κατάσταση «ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΔΩΜΑΤΙΑ» (“ROOM AVAILABILITY”), η οποία είναι μηνιαία, ενημερωμένη όμως κάθε στιγμή.

Κατ’ αυτόν τον τρόπο έχουμε πλήρη και αντικειμενική εικόνα πόσα δωμάτια είναι διαθέσιμα. Τα στοιχεία που επηρεάζουν τη «διαθεσιμότητα» των δωματίων είναι κυρίως δύο:

- Πελάτες χωρίς κρατήσεις (walk-in customers)
- Πελάτες μη αφιχθέντες (non-show customers)

Μόλις επικυρωθούν οι κρατήσεις καταχωρούνται σε ειδικό φάκελο με αλφαβητική σειρά, μαζί με την τυχόν αλληλογραφία τους.

Το κύκλωμα λειτουργίας των κρατήσεων συμπληρώνεται με έναν αριθμό εντύπων (καταστάσεων) που βγαίνουν κάθε βράδυ από τον εκτυπωτή του Η/Υ ή από τον υπεύθυνο της νυκτερινής βάρδιας, σε ειδικά έντυπα

Οι καταστάσεις αυτές είναι έξι:

- Ημερήσιο ημερολόγιο κρατήσεων (Daily reservation journal)
- Διαθέσιμα δωμάτια και συμφωνίες για ± 3 ημέρες (room availability and allotment ± 3 days)
- Μη επικυρωθήσες κρατήσεις (tentative reservation list)
- Κατάσταση αναμονής με προτεραιότητα (Waiting list)
- Κατάσταση συμφωνιών (allotment list)
- Πραγματική διάθεση δωματίων με βάση τις συμφωνίες \pm (actual allotment \pm)

Με τις έξι πιο πάνω καταστάσεις καλύπτεται πλήρως το κύκλωμα των κρατήσεων με το όποιο, μηχανογραφικό σύστημα εφαρμόζεται. (αυτόθι)

Εδώ αξίζει να τονίσουμε, **ότι στα περισσότερα σύγχρονα ξενοδοχεία έχει απαλειφθεί η μηχανογραφική μέθοδος των κρατήσεων (και γενικότερα η μέθοδος οργάνωσης των τμημάτων ενός ξενοδοχείου) και έχει αντικατασταθεί (οπού είναι πρακτικά εφαρμόσιμο) από την ηλεκτρονική μορφή, καθώς είναι απαραίτητη και δεδομένη πλέον η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ενώ μόνο σε πολύ μικρά και με ξενοδόχους παλαιών αρχών ξενοδοχεία συναντά κανείς χειρόγραφο μέθοδο κρατήσεων.**

Έτσι καθώς με την ανάπτυξη της τεχνολογίας εξελίσσονται και παρουσιάζονται νέοι μέθοδοι, που διευκολύνουν την εργασία, γίνεται καλύτερη και ταχύτερη οργάνωση των τμημάτων και μειώνεται ο ογκος των εγγράφων στα άκρως απαραίτητα.

Η φιλοσοφία όμως των ηλεκτρονικών αυτών συστημάτων ακολουθούν τον πρότυπο οργάνωσης που αναφέραμε παραπάνω, μόνο που **αντί για έντυπα χρησιμοποιούνται «παράθυρα» σε προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών** έτσι π.χ. ο υπάλληλος των κρατήσεων μπορεί ανά πάσα στιγμή, να δει την διαθεσιμότητα του ξενοδοχείου, οποιαδήποτε στιγμή και για οποιαδήποτε ημερομηνία. Ένα τέτοιο σύστημα ηλεκτρονικής οργάνωσης τμημάτων ξενοδοχείου είναι π.χ. ο Ερμής, και τα πλέον πιο σύγχρονα Protel, Fidelio.

Ωστόσο όμως χειρόγραφα ή μηχανογραφημένα, είναι υποχρεωτική από τον νόμο, η τήρηση κάποιων βιβλίων κίνησης από το ξενοδοχείο, τα οποία αναφέρθηκαν προηγουμένως.

Αυτό ισχύει και για τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου (όπου αυτό είναι εφικτό), για τις ανάγκες ωστόσο της εργασίας, λόγω του ότι περιγράφουμε τον τρόπο (φιλοσοφία) οργάνωσης των τμημάτων και όχι τις ακριβείς εντολές του κάθε συστήματος (τα οποία μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους) θα αναφερόμαστε σε ξενοδοχείο με μηχανογραφικό τρόπο οργάνωσης και όποτε χρειάζεται θα γίνεται η αντιστοιχία με τον ηλεκτρονικό τρόπο.

Ολοκληρώνοντας, για το τμήμα των κρατήσεων, συμπληρώνεται ειδικό έντυπο (παράθυρο) κράτησης δωματίου, για τον κάθε πελάτη χωριστά.

Ενώ κατά την άφιξη του πελάτη συμπληρώνεται ειδική καρτέλα, γνωστή ως δελτίο άφιξης πελάτη (registration form). Βλέπε σχήμα 5.9.2.

Σχήμα 5.7: Δελτίο άφιξης πελάτη

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ		ΔΕΛΤΙΟ ΑΦΙΞΗΣ ΠΕΛΑΤΗ REGISTRATION CARD			ΗΜΕΡ/ΝΙΑ ΑΦΙΞΗΣ : ARRIVAL DATE	
NAME ΟΝΟΜ/ΜΟΝ						
DATE AND PLACE OF BIRTH..... ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ				NATIONALITY ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ		
PASSPORT OR IDENTITY CARD No..... ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟ Ή ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ				ISSUED BY..... ΕΚΔΟΥΣΑ ΑΡΧΗ		
ADDRESS ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ				CITY ΠΟΛΗ		
COMPANY ΕΤΑΙΡΙΑ				SIGNATURE ΥΠΟΓΡΑΦΗ		
MY ACCOUNT WILL BE SETTLED: CASH <input type="checkbox"/> COMPANY <input type="checkbox"/> Ο λογ/σμός θα κληρωθεί Μετρητοίς Από την εταιρεία						
CREDIT CARD No. [] No Πιστωτικής κάρτας						
FOLIO No Λογ/σμού	ROOM No. No Δωματίου	PERSONS Άτομα	DEP. DATE Ημερ/νία αναχώρησης	RATE Τιμή	CLERK Ο υπάλληλος	A/A ΒΙΒΛΙΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

Πηγή: Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:67)

Περίπτωση Υπεράριθμων κρατήσεων (Overbooking) και Μειωμένων κρατήσεων (Underbooking)

Όλα τα ξενοδοχεία έχουν μια συγκεκριμένη πολιτική σχετικά με τις κρατήσεις. Δεδομένου ότι το ξενοδοχειακό προϊόν και συγκεκριμένα το δωμάτιο έχει την ιδιαιτερότητα ότι δεν μπορεί να αποθηκευτεί, αν μείνει μια μέρα άδειο απλά χάνεται, και δεν υπάρχει κάποιο έσοδο από αυτό, είναι χαμένες εισπράξεις. Προκειμένου να οδηγηθεί σε αυτή τη κατάσταση, ένα ξενοδοχείο ρισκάρει και κάνει κρατήσεις για δωμάτια παραπάνω από τα διαθέσιμα δωμάτιά του (overbooking).

Ο σκοπός του οποιουδήποτε συστήματος κρατήσεων είναι ο έλεγχος ότι θα διατίθενται, κάθε μέρα, όλα τα δωμάτια του ξενοδοχείου στην πιο υψηλή τιμή. Για να επιτευχθεί αυτό, είναι απαραίτητο κάποιο ποσοστό υπεράριθμων κρατήσεων (Overbooking). Χωρίς αυτό δεν είναι δυνατό να διατεθούν όλα τα δωμάτια, με αποτέλεσμα: λιγότεροι πελάτες-λιγότερα έσοδα-λιγότερα κέρδη. Το κρίσιμο ερώτημα που δημιουργείται είναι, πόσα δωμάτια μπορεί κάποιος να υπερκαλύψει για μια μέρα. Αυτό διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαρτάται από την πολιτική που θέλει να ακολουθήσει ο διευθυντής, πόσο πολύ θέλει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη. Αυτός που θέλει να μεγιστοποιήσει τα κέρδη του ρισκάρει να διώξει επιβεβαιωμένες κρατήσεις, παρά να μείνουν τα δωμάτια κενά.

Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να προταθεί θεωρητικά, αλλά προκύπτει από την εμπειρία του υπεύθυνου των κρατήσεων σε κάθε ξενοδοχείο. Κάθε μέρα σημειώνονται ακυρώσεις δωματίων ή δεν παρουσιάζονται κάποιοι πελάτες οι οποίοι είχαν κλείσει δωμάτια, πελάτες χωρίς κράτηση μπορεί να μπουν στο ξενοδοχείο. Με βάση λοιπόν αυτά τα δύο, κυρίως, στοιχεία, υπολογίζεται το ποσοστό υπεράριθμων κρατήσεων.

Οι μειωμένες κρατήσεις (Under booking) σημειώνονται ως προϊόν της σκέψης ότι «πελάτες πόρτας» θα παρουσιαστούν και θα κλείσουν τα δωμάτια και άρα θα πρέπει να μην κλειστούν όλα τα δωμάτια ή τα περισσότερα με (τηλεφωνικές π.χ.) κρατήσεις εκ των προτέρων. Όμως θα πρέπει, ιδιαίτερα σε τακτικούς πελάτες, να μην απορρίπτονται κρατήσεις, ακόμα και αν αυτό οδηγήσει σε υπεράριθμες κρατήσεις.

Αν υπάρξουν διαφορές, τότε το ειδικό έντυπο (παράθυρο) ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΥΓΚΡΙΣΕΩΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOM COMPARISON REPORT), συμπληρώνεται και υπογράφεται από τον υπάλληλο

κρατήσεων και σε αυτό αναφέρονται οι διαφορές αυτές. Στη συνέχεια, αντίγραφο αυτού του εντύπου (εκτύπωση από την ηλεκτρονική μορφή) δίνεται στην υπεύθυνη ορόφων για τα περαιτέρω.

Γ) Θυρωρείο – Πληροφορίες

Το θυρωρείο αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι ενός ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει λειτουργίες και υπηρεσίες που συνδέονται με την εξυπηρέτηση του πελάτη, καθώς το προσωπικό του έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, κύρια αρμοδιότητα και καθήκον αποτελεί η εξυπηρέτηση του.

Η συμπεριφορά, εμφάνιση, προθυμία του υπαλλήλου μπορεί να δημιουργήσει καλή και κακή εντύπωση σε έναν πελάτη, και θα επηρεάσει την προδιάθεση του πελάτη για το ξενοδοχείο. Για το λόγο αυτό οι υπάλληλοι του τμήματος θα πρέπει να συγκεντρώνουν κάποια προσόντα, καθήκοντα, αρμοδιότητες και προδιαγραφές εργασίας που παρουσιάζονται παρακάτω σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996):

Προσόντα:

- Να είναι ευπαρουσίαστοι,
- Να διακρίνονται για την καθαρή και προσεγμένη εμφάνιση τους,
- Να είναι ευγενικοί και προσιτοί και
- Να είναι εύστροφοι και να έχουν πάντα να δώσουν μια κατάλληλη απάντηση σε οποιοδήποτε ερώτημα του πελάτη.

Τα καθήκοντα που έχει ο υπεύθυνος του θυρωρείου είναι τα εξής:

- (α) Επιβλέπει του αχθοφόρους (grooms) και τους «πορτιέρηδες» (Doormen).
- (β) Ελέγχει τις αφίξεις-αναχωρήσεις και τις καταγράφει στην κατάσταση «Φύλλο Θυρωρού» (Bellman Sheet).
- (γ) Παραδίδει το κλειδί δωματίου στον πελάτη. Στα μεγάλα και πολυτελούς, συνήθως, κατηγορίας ξενοδοχεία, μαζί με το κλειδί παραδίδει και μια κάρτα «Καλώς ήρθατε», στην οποία υπάρχουν πληροφορίες για τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο, τα καταστήματα που υπάρχουν σε αυτό και ακόμη σύντομες πληροφορίες για θέματα πυρασφάλειας και φύλαξης τιμαλφών.
- (δ) Λαμβάνει μηνύματα πελατών για προσωπικές εξυπηρετήσεις.
- (ε) Ελέγχει την αλληλογραφία και επιμελείται για την ταχεία διανομή της στους:
 - ενοίκους του ξενοδοχείου,
 - πελάτες που αναμένεται να αφιχθούν εντός της ημέρας,
 - πελάτες που αναμένεται να αφιχθούν μελλοντικά (βάσει των κρατήσεων).
- (στ) Ελέγχει και καταγράφει τις αποσκευές που αφήνουν οι πελάτες στο «βιβλίο αποθήκης αποσκευών» (Luggage room book).
- (ζ) Ελέγχει και παραδίδει τα μηνύματα, φαξ κ.λ.π.
- (η) Διενεργεί ελέγχους στα κλειδιά των δωματίων.
- (θ) Επιμελείται με πλήρη ευθύνη τη μεταφορά των αποσκευών του πελάτη, από την είσοδο του ξενοδοχείου στο δωμάτιο και αντίστοιχα.

(ι) Παρέχει πληροφορίες για:

- σιδηροδρομικά, αεροπορικά, ακτοπλοϊκά κ.λ.π. δρομολόγια,
- μνημεία, μουσεία και αξιόλογα ενδιαφέροντα της πόλης,
- γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων,
- κέντρα διασκέδασης, θέατρα και γενικά θεάματα και χώρους ψυχαγωγίας,
- καταστήματα, εμπορικές επιχειρήσεις, τράπεζες κ.λ.π.,
- συγκοινωνιακά μέσα της πόλης, σταθμούς ταξί κ.λ.π.,
- εκδρομές και γραφεία ταξιδίων ή έκδοσης εισιτηρίων,
- δημόσιες υπηρεσίες ανταποκρίσεων,
- τιμές δωματίων (κατά χρονική περίοδο και τύπο δωματίων),
- ώρες λειτουργίας εστιατορίων, μπαρ, ρουμ σέρβις, κ.λ.π., του ξενοδοχείου,
- εκδηλώσεις εντός του ξενοδοχείου

(κ) Φροντίζει να αποστέλλονται στην Αστυνομία τα δελτία αφίξεων-αναχωρήσεων.

Παρατήρηση: Το θυρωρείο έχει ένα μικρό ταμείο για μικροέξοδα και κυρίως για να μπορεί να κάνει μικροαγορές για λογαριασμό των πελατών.

Τα διάφορα έντυπα και βιβλία που χρησιμοποιούνται από τον υπεύθυνο θυρωρείου είναι τα ακόλουθα:

Πρωτόκολλο αλληλογραφίας (υποχρεωτικό).

Βιβλίο παράδοσης και παραλαβής δεμάτων.

Βιβλίο κλήσεων πρώτων βοηθειών.

Βιβλία πληροφοριών, για:

- Ξενοδοχεία.
- Τουριστικά γραφεία.
- Εταιρείες.

Κατάλογος τηλεφωνημάτων εκτάκτου ανάγκης, όπως:

- πυροσβεστικής,
- τουριστικής αστυνομίας,
- νοσοκομείων,
- ασθενοφόρων,
- γιατρών.

Έντυπα μηνυμάτων.

Έντυπα κρατήσεων δωματίων.

Τιμοκατάλογοι δωματίων, εστιατορίων, μπαρ κ.λ.π.

Διαφημιστικά φυλλάδια.

Βιβλίο παρατηρήσεων πελατών (υποχρεωτικό).

Έντυπο εσωτερικής αλληλογραφίας.

Έντυπα αλλαγής διεύθυνσης πελάτη.

Φάκελοι και χαρτιά αλληλογραφίας.

Δ) Ταμείο

Όπως το υπονοεί και το όνομα, οι ταμίες σχετίζονται με τα χρήματα, για την διατήρηση και τακτοποίηση λογαριασμών των πελατών στην υποδοχή. Ειδικότερα είναι υπεύθυνοι για την καταχώρηση των vouchers, ή των χρεώσεων που καταφθάνουν κατά την διάρκεια της ημέρας και της νύχτας στους λογαριασμούς των πελατών, ή τα «δημοτικά» βιβλία (πιστωτικοί λογαριασμοί που διατηρούνται για μεμονωμένους πελάτες ή επιχειρήσεις, και όχι για τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο). Από την καλή λειτουργία του ταμείου εξαρτάται η

έγκαιρη εξόφληση-είσπραξη των λογαριασμών, η αποφυγή ταμειακών ελλειμμάτων καθώς και η είσπραξη όλων των λογαριασμών.

Πιο συγκεκριμένα, ο ταμίας μόλις «ανοίξει» νέο λογαριασμό, κατά την άφιξη του πελάτη, κάνει τις διάφορες χρεώσεις σε αυτόν, βάσει βέβαια των παραστατικών που του δίνονται από τα άλλα τμήματα (ή την ενημέρωση στο ηλεκτρονικό σύστημα ενδοεπικοινωνίας αν υπάρχει από αυτά που μπορεί να είναι π.χ. εστιατόριο, μπαρ, κρατήσεις, θυρωρείο). Πριν την αναχώρηση κι αφού πληρώσει ο πελάτης, ο ταμίας επιστρέφει το δελτίο άφιξης του πελάτη στην υποδοχή για τις περαιτέρω διαδικασίες της αναχώρησης.

Ο ταμίας ασχολείται ακόμη κι έχει την ευθύνη, για:

- τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα (π.χ. τιμή ξένων νομισμάτων, συμπλήρωση βιβλίου συναλλάγματος),
- τον έλεγχο των ταμειακών καταστάσεων, αν συμφωνούν,
- τις θυρίδες διαφύλαξης τιμαλφών και χρημάτων των πελατών,
- την καταχώριση διαφόρων χρεώσεων στο λογαριασμό του πελάτη, όπως: χρηματικές καταβολές (paid out) , εκπτώσεις, χρηματικά βοηθήματα (allowances), σε διάφορους αποδέκτες,
- την καταμέτρηση των μετρητών του ταμείου και
- τον έλεγχο των μεγάλων ποσών – οφειλών των πελατών.

Στις αναχωρήσεις πελατών, ο ταμίας, αφού εισπράξει ένα λογαριασμό, δίνει στον αχθοφόρο ένα έντυπο, κατάλληλα συμπληρωμένο και υπογεγραμμένο από αυτόν, το Baggage Out. Αυτό σημαίνει ότι πλήρωσε ο πελάτης και ότι μπορεί ο αχθοφόρος να βγάλει τις αποσκευές του πελάτη έξω από το ξενοδοχείο.

Τα έντυπα (ή εργαλεία σε ηλεκτρονικό σύστημα) που χρησιμοποιεί ο υπεύθυνος ταμείου είναι τα ακόλουθα:

Βιβλίο Main-Courante ή μηχανικής ή ηλεκτρονικής Μ/Σ (υποχρεωτικό).

Βιβλίο εξαργύρωσης ξένου συναλλάγματος (υποχρεωτικό).

Απόδειξη αγοράς ξένου συναλλάγματος (υποχρεωτικό).

Δελτίο παροχής υπηρεσιών (υποχρεωτικό).

Έντυπο ταμειακής κατάστασης.

Λογιστικά σημειώματα (προς τα άλλα τμήματα).

Δελτίο εκπτώσεων.

Απόδειξη φύλαξης τιμαλφών.

Έντυπο κλήσης πελατών για οικονομικές διευκρινίσεις.

Τιμοκατάλογοι.

Διαφημιστικά φυλλάδια.

Φάκελοι και καρτέλες αναχωρήσεων.

Έντυπα συμφωνίας τμημάτων.

Φάκελοι και χαρτιά αλληλογραφίας (Χυτήρης, 1996:70)

Ε) Τηλεφωνείο

Η υπηρεσία τηλεφωνείου στα ξενοδοχεία, συνήθως, αποτελείται από έναν υπάλληλο της υποδοχής. Για λόγους λογιστικής θεωρείται ως ξεχωριστό υποτμήμα – κέντρο εσόδων. Ο τηλεφωνητής αν και σπανίως έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην εκπροσώπηση του ξενοδοχείου στον πελάτη. Για αυτή τη θέση κύριο χαρακτηριστικό είναι ο φιλικός και ευγενικό τόνος φωνής. Ο υπάλληλος του τηλεφωνείου εκτελεί τις παρακάτω δραστηριότητες – λειτουργίες:

- Απαντά στις εξωτερικές κλήσεις
- Συνδέει τις κλήσεις με τα δωμάτια των πελατών και άλλων τμημάτων όταν πρόκειται για κλήσεις προς την επιχείρηση
- Λαμβάνει και παραδίδει μηνύματα στους πελάτες

- Δίνει πληροφορίες για τις διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες
- Πραγματοποιεί τα εγερτήρια (αφύπνισεις) πελατών
- Απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με εκδηλώσεις του ξενοδοχείου
- Πραγματοποιεί υπεραστικές κι αστικές κλήσεις για λογαριασμό πελατών (αν δεν υπάρχει αυτόματο σύστημα),
- Αποστέλλει και δέχεται φαξ πελατών αλλά και υπηρεσιακής φύσης,
- Χρεώνει το κόστος των τηλεφωνικών υπηρεσιών αλλά και των φαξ για λογαριασμό πελατών,
- Συμπληρώνει ημερήσια-συγκεντρωτική κατάσταση εσόδων του τμήματος.

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται συνήθως από τον υπεύθυνο του τηλεφωνείου είναι συνήθως τα εξής:

- Έντυπο «κράτησης» μηνυμάτων,
- Βιβλίο καταγραφής συμβάντων,
- Έντυπο δελτίο αφύπνισης πελατών (με αριθμό δωματίου και ώρα αφύπνισης),
- Έντυπα τήρησης στατιστικών στοιχείων.

ΣΤ) Νυκτοθυρωρός

Το ξενοδοχείο είναι ένας ζωντανός χώρος εξυπηρέτησης πελατών επί 24ώρου βάσεως. Για το λόγο αυτό και τη νύκτα λειτουργεί θυρωρείο, με υπεύθυνο υπάλληλο που καλείται νυκτοθυρωρός. Τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες του νυκτοθυρωρού είναι ακριβώς ίδια με εκείνα του υπεύθυνου του θυρωρείου πλέον τα καθήκοντα του υπεύθυνου υποδοχής, για όλες τις αφίξεις κι αναχωρήσεις (Χυτήρης, 1996:72)

Ζ) Ελεγκτής νυκτός

Ο ελεγκτής νυκτός ή αλλιώς νυχτερινός υπάλληλος είναι αυτός που θα ελέγξει αν οι καταχωρήσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την διάρκεια της ημέρας από τη υποδοχή είναι σωστές και συντάσσει μια καθημερινή περίληψη των οικονομικών στοιχείων του ξενοδοχείου. Συνήθως αυτή η διαδικασία γίνεται κατά το κλείσιμο ημέρας, κατά την διάρκεια της νυχτερινής βάρδιας του ξενοδοχείου, για αυτό το λόγο ονομάζεται και νυχτερινό κλείσιμο και ο υπάλληλος που τις εκτελεί νυχτερινός υπάλληλος. Έτσι τα καθήκοντα του νυχτερινού υπαλλήλου είναι:

- Να καταχωρεί τις χρεώσεις δωματίων και τους φόρους στους λογαριασμούς
- Να ταξινομεί τις αποδείξεις πελατών και πιστωτικών καρτών
- Να χρεώνει τις αποδείξεις καταναλώσεων των πελατών από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, οι οποίες δεν καταχωρήθηκαν κατά την διάρκεια της ημέρας
- Να επαληθεύει όλες τις εγγραφές και τα υπόλοιπα λογαριασμών
- Να παρακολουθεί την τρέχουσα κατάσταση των εκπτώσεων, εκπτώσιμων καρτών και άλλων προγραμμάτων προώθησης πωλήσεων
- Να αναφέρει τα αποτελέσματα λειτουργίας στην διεύθυνση

Τέλος ο νυχτερινός υπάλληλος συλλέγει στοιχεία για τα έσοδα δωματίων, τα ποσοστά πληρότητας και άλλες στατιστικές της υποδοχής και ετοιμάζει μια αναφορά με την κίνηση μετρητών, επιταγών, πιστωτικών καρτών. Το λογιστήριο του ξενοδοχείου χρησιμοποιώντας αυτά τα δεδομένα, καθορίζει το καθημερινό προφίλ της επιχείρησης και γνωστοποιεί τα αποτελέσματα στη διοίκηση.

Η) Αχθοφόροι

Η βασική αποστολή του τμήματος αχθοφόρων είναι η μεταφορά των αποσκευών των πελατών στα δωμάτια τους. Το τμήμα αυτό έχει εξελιχθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια και έχει αποκτήσει συγκεκριμένη αποστολή και πρόγραμμα εργασίας.

Τα κριτήρια της επιλογής του προσωπικού που το απαρτίζει ποικίλλουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, (μικροί ή μεγάλοι σε ηλικία), αλλά σε όλα τα ξενοδοχεία τον πρώτο ρόλο παίζουν οι ευγενικοί τρόποι και η εμφάνιση.

Πιο συγκεκριμένα, οι αχθοφόροι πρέπει να βρίσκονται όσο το δυνατόν πιο πολύ χρονικό διάστημα στο τμήμα τους και για να το καταφέρουν θα πρέπει κάθε εντολή εργασίας να εκτελείται στο μικρότερο δυνατό χρόνο και σωστά.

Χρειάζεται επίσης μεγάλη προσοχή στις αποσκευές (να μην μπερδεύονται), ιδίως όταν γίνονται δύο ή περισσότερες αφίξεις συγχρόνως (χρησιμοποιούνται καρτέλες αριθμημένες, με απόκομμα για τον πελάτη).

Ο αχθοφόρος πρέπει να γνωρίζει τα πάντα για το ξενοδοχείο και να τα διαφημίζει χωρίς να γίνεται φορτικός στους πελάτες, κατά τη διαδρομή μέχρι το δωμάτιο.

Πρέπει να ελέγχει και να δείχνει τον τρόπο λειτουργίας όλων των συσκευών του δωματίου στους πελάτες, κατά την άφιξη τους. Τέλος, αφού τους ευχηθεί καλή διαμονή, πρέπει να αποχωρεί ευγενικά, χωρίς να δίνει την εντύπωση ότι περιμένει φιλοδώρημα για να φύγει.

Μετά την άφιξη πρέπει να ενημερώνει την Υποδοχή του ξενοδοχείου για την αντίδραση του πελάτη μόλις αντίκρισε το δωμάτιο (ευχαρίστηση, δυσαρέσκεια κ.λ.π.). Έτσι η Υποδοχή προλαβαίνει να αντιδράσει με τη σειρά της ανάλογα, προς όφελος και των δύο πλευρών (πελάτη-ξενοδοχείου).

Άλλες εργασίες ρουτίνας του αχθοφόρου είναι:

- φτιάχνει τον πίνακα ανακοινώσεων,
- ασχολείται με την εμφάνιση του σαλονιού υποδοχής (καθαριότητα, τάξη κ.λ.π.),
- ασχολείται με την αποθήκη αποσκευών (καθαριότητα, τάξη, έλεγχος καρτελών κ.λ.π.).

Η πρώτη και η τελευταία εντύπωση του πελάτη από το ξενοδοχείο οφείλεται στους αχθοφόρους και όπως είναι φυσικό, η συμπεριφορά τους μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά (Χυτήρης. 1996:72).

Θ) Πορτιέρης

Ο πορτιέρης ανήκει στο τμήμα Υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών, αλλά πολύ λίγα ξενοδοχεία διατηρούν αυτή τη θέση εργασίας (συνήθως μόνο τα πολυτελείας).

Η ύπαρξη του είναι καθαρά ενδεικτική της πολυτέλειας του συγκροτήματος και η ενδυμασία του αποτελεί ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα κάθε συγκροτήματος (μασκότ).

Κύρια απασχόληση του είναι η ανεύρεση ταξί για τους πελάτες και η ρύθμιση της στάθμευσης των αυτοκινήτων στην είσοδο του ξενοδοχείου και η παροχή πληροφοριών στους πελάτες (αυτόθι).

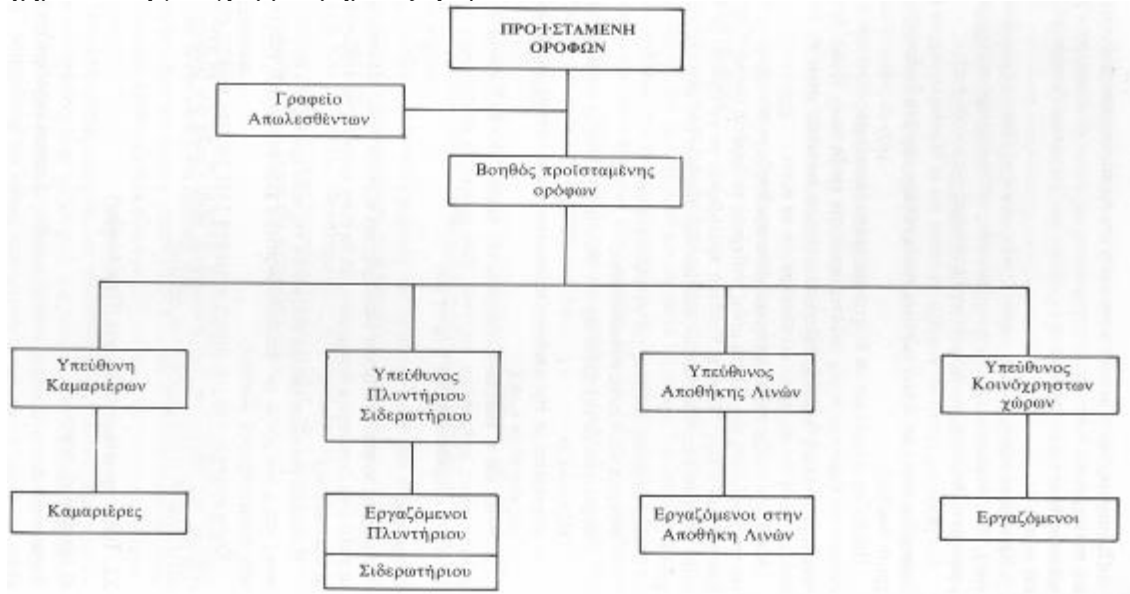
5.9.2 Τμήμα ορόφων (Housekeeping)

Α) Αποστολή του τμήματος

Το τμήμα ορόφων μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποσκοπεί στη καθαριότητα των κτηριακών εγκαταστάσεων, την υγιεινή διαβίωση των πελατών, με ασφάλεια και άνεση μέσα σε ένα πολιτισμένο περιβάλλον. Η λειτουργία του συνδέεται άμεσα με τα περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου. Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι κυρίως η καθαριότητα και συντήρηση των

δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Ένα τυπικό οργανόγραμμα του τμήματος αυτού παρουσιάζεται στο σχήμα 5.9.3.

Σχήμα 5.8: Οργανόγραμμα τμήματος ορόφων



Πηγή: Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:74)

Το τμήμα ορόφων έχει την παρακάτω σύνθεση προσωπικού:

- Υπεύθυνη για όλα τα μέλη του προσωπικού του τμήματος ορόφων ενός ξενοδοχείου είναι η Γενική προϊσταμένη, η οποία έχει και την γενική εποπτεία όλου του κτηριακού συγκροτήματος.
- Σε κάθε όροφο διευθύνει η Προϊσταμένη ορόφων, στα μικρά ξενοδοχεία υπάρχει μόνο μια προϊσταμένη για όλους τους ορόφους.
- Οι καμαριέρες ή θαλαμηπόλοι είναι υπεύθυνες για τον καθαρισμό των δωματίων των πελατών και του προσωπικού που διαμένει στο ξενοδοχείο.
- Οι καθαρίστριες είναι υπεύθυνες για τον καθαρισμό των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου, εργασία την οποία εκτελούν οι καμαριέρες σε μικρά ξενοδοχεία.
- Η λινοθήκη, ή αλλιώς πλυντήριο, φροντίζει για την προμήθεια καθαρού ιματισμού σε όλα τα τμήματα που τον χρησιμοποιούν.
- Οι βοηθοί θαλαμηπόλοι, οι οποίοι είναι άνδρες συνήθως και είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση βαρειών εργασιών όπως μεταφορά ιματισμού, σκουπιδιών, μετακίνηση επίπλων κτλ.
- τον εργαζόμενο στο γραφείο Απολεσθέντων και Ανευρεθέντων αντικειμένων.

Όλοι οι παραπάνω εργαζόμενοι, εκτός από την προϊσταμένη, κατά την διάρκεια της εργασίας τους θα πρέπει να φορούν στολή, για λόγους άνεσης, ομοιομορφίας, καθαριότητας αλλά και για να μπορεί ο πελάτης να ξεχωρίζει αυτόν που θα τον εξυπηρετήσει.

Η προϊσταμένη έχει την ευθύνη του σχεδίου εργασίας το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστά και πρέπει να είναι προϊόν ορθολογικής κατανομής έργου για τις καμαριέρες, καθαρίστριες κ.λ.π.

Αναλυτικά η εργασία ξεκινά ως εξής:

Το απόγευμα της προηγούμενης ημέρας, η προϊσταμένη παίρνει μια κατάσταση από την Υποδοχή στην οποία είναι καταχωρημένοι όλοι οι διαμένοντες στο ξενοδοχείο και εκείνοι που πρόκειται να αναχωρήσουν την επόμενη.

Με βάση την κατάσταση αυτή και αφού την επαληθεύσει χωρίζει την εργασία κατά όροφο και συμπληρώνει τα έντυπα που θα δοθούν στις καμαριέρες.

Οι καμαριέρες βάσει του εντύπου, αφού κάνουν έλεγχο σε όλα τα δωμάτια και αφού τα τακτοποιήσουν, πρέπει να συμπληρώσουν το ειδικό έντυπο Maids Report (Αναφορά καμαριέρας) που το παραδίδουν στην προϊσταμένη για να συμπληρώσει τη δική της αναφορά (Housekeeper's Report). Βλέπε σχήμα 5.9.4..

Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται δύο φορές την ημέρα, πρωί-απόγευμα και αποστέλλεται στην Υποδοχή για να συγκριθεί με την κατάσταση διαθέσιμων δωματίων. Αν από τη σύγκριση εμφανιστούν διαφορές, αυτές πρέπει να γραφούν σε ένα άλλο έντυπο που λέγεται (τελική-συγκριτική αναφορά επί των δωματίων) Room Comparison Report, για να ελεγχθούν. Μετά τον έλεγχο από την προϊσταμένη ή τη βοηθό της, η κατάσταση επιστρέφει στην Υποδοχή για τα περαιτέρω.

Η προϊσταμένη ορόφων διενεργεί αιφνιδιαστικούς, μη περιοδικούς ελέγχους στους ορόφους για να παρακολουθήσει την εργασία από τις καμαριέρες. Ακόμη εποπτεύει και επιμελείται για την καθαριότητα των κοινοχρήστων χώρων, ελέγχει κατά διαστήματα τα υλικά καθαριότητας και προσδιορίζει το ρυθμό αναλώσεώς τους. Επίσης ελέγχει τις λινόθηκες των ορόφων και επιμελείται για τυχόν απώλειες ή καταστροφές.

Ως έργο, η προϊσταμένη ορόφων, έχει ακόμη να μελετά και να ετοιμάζει τη μηνιαία κατάσταση εργασίας του τμήματος της και να προγραμματίζει τις εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες άδειες των εργαζομένων στο τμήμα της. Στο σχήμα 5.9.5 παρουσιάζεται ένα σχέδιο προγραμματισμού εργασιών για δύο εβδομάδες (Χυτήρης 1996).

Σχήμα 5.9: Έντυπο αναφοράς κατάστασης δωματίων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ		ΑΝΑΦΟΡΑ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ MAIDS REPORT		ΟΡΟΦΟΣ _____
101		113		125A
102		114		125B
103		115		126
104		116		127
105		117		128
106		118		129
107		119		130
108		120		131
109		121		132
110		122		133
111		123		134
112		124		135
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ:		V.A.C.: Έτοιμο O.K.: Καταληγμένο-άτομα C.O.: Αναχώρηση O.O.O.: Ακατάλληλο προς ενοικίαση S.O.: Δεν κοιμήθηκε πελάτης N.B.: Χωρίς αποσκευές C.: Παιδικό κρεβάτι E.B.: Επί πλέον κρεβάτι D.N.D.: Μην ενοχλείτε		
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		A.M. <input type="checkbox"/> ΠΡΩΙ <input type="checkbox"/>		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		P.M. <input type="checkbox"/> ΒΡΑΔΥ <input type="checkbox"/>		

Πηγή: Το μάντζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:76)

Σχήμα 5.10: Σχέδιο προγραμματισμού εργασιών καμαριέρας, διάρκειας δύο εβδομάδων.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ		Καμαριέρα ΧΨ		ΣΧΕΔΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟ-ΕΤΑΜΕΝΗΣ ΟΡΟΦΩΝ							Ιούνιος 1990						
Κτίριο ή πτέρυγα		1ος όροφος – 3ος όροφος		1η εβδομάδα							2η εβδομάδα						
Εργασίες να γίνουν:		Αριθμός δωματίων		Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ	Δ	Τ	Τ	Π	Π	Σ	Κ
Καθαρισμός δωματίων				Χρόνος σε λεπτά													
»	101-107	(7)		140													
»	108-114	(7)			140												
»	115-117	(3)				60											
»	118-120 & 201-204	(7)					140										
»	205-210	(6)						120									
»	211-217	(7)									140						
»	218-220 & 301-304	(7)										140					
»	305-307	(3)											60				
»	308-314	(7)												140			
»	315-320	(6)													120		
Καθαρισμός Μπάνιων					117												
»						117											
»							117										
»					146	146	146										Όπως την πρώτη εβδομάδα
»				219				219									
»																	
Καθαρισμός διαδρόμων 1ου ορόφου					30	30											
Καθαρισμός λινόποθής & σιδερατηρίου, 1ου ορόφου							45										
				14	14		14	14									
Μεταφορά επί πλέον κλινών από δωμάτια 1ου ορόφου							42										
				20	20		20	20									
Καθαρισμός κεντρικού διαδρόμου 3ου ορόφου					11				11								
Άλλες εργασίες					X	X	X	X	X								
				460	463	466	463	473			460	463	466	463	473		

Πηγή: Το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων., Κυτήρης (1996:77)

Β) Γραφείο απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων

Επειδή οι χώροι ευθύνης της προϊσταμένης ορόφων είναι οι πλέον συνήθεις για απώλειες αντικειμένων πελατών, αυτή έχει την ευθύνη για τα ξεχασμένα και ανευρεθέντα αυτά αντικείμενα, σε οποιοδήποτε χώρο του ξενοδοχείου. Για το σκοπό αυτό λειτουργεί «Γραφείο Απολεσθέντων και Ανευρεθέντων Αντικειμένων». Οτιδήποτε λοιπόν βρεθεί, παραδίδεται στο γραφείο αυτό και συμπληρώνεται ειδικό έντυπο (Σχήμα 5.9.6.) από την υπεύθυνη του γραφείου. Αντίγραφο του εντύπου αυτού αποστέλλεται στην Υποδοχή.

Τα ανευρεθέντα αντικείμενα, εάν περάσει χρονική διάρκεια ενός έτους και δεν ζητηθούν, τότε αυτοδίκαια επιστρέφονται στα άτομα που τα βρήκαν και τα παρέδωσαν (αυτόθι).

Γ) Λινοθήκη – Πλυντήριο

Οι λειτουργίες καθήκοντα της υπεύθυνης λινοθήκης και του προσωπικού της είναι:

- Να τηρεί διάφορα βιβλία, έντυπα και καταστάσεις
- Να κατανέμει την εργασία στο προσωπικό
- Να πραγματοποιεί τις αλλαγές των διαφόρων τμημάτων
- Να παραδίδει τον ακάθαρτο ιματισμό στο πλυντήριο
- Να παραλαμβάνει τον σιδερωμένο ιματισμό
- Να παραλαμβάνει και να παραδίδει τα ρούχα των πελατών
- Να ελέγχει την εμφάνιση του ιματισμού από πλευράς πλυσίματος, σιδερώματος και διπλώματος
- Να φροντίζει για την καλή συντήρηση του ιματισμού

Να αποσύρει τον ακατάλληλο ιματισμό και να φροντίζει για την άμεση αντικατάστασή του.

Να καταμετρά συχνά τον ιματισμό.

Όσο αφορά το πλυντήριο του ξενοδοχείου ως υπηρεσία παροχής ανάλογων υπηρεσιών στον πελάτη, υπάγεται άμεσα στο τμήμα αρμοδιότητας της προϊσταμένης ορόφων. Το κύκλωμα εργασίας έχει ως εξής:

- ο πελάτης καταγράφει σε ειδικό έντυπο τα ρούχα που είναι για πλύσιμο,
- η καμαριέρα παραλαμβάνει τα ρούχα των πελατών από τα δωμάτια και τα πηγαίνει στο πλυντήριο, μαζί με το έντυπο που συμπλήρωσε ο πελάτης,
- στο πλυντήριο, ελέγχονται από ένα άτομο το οποίο και τα καταγράφει στο ίδιο έντυπο που συμπλήρωσε ο πελάτης, αλλά σε διαφορετική στήλη, για να αποφεύγονται τυχόν λάθη και παράπονα εκ μέρους των πελατών.

Σχήμα 5.11: Έντυπο καταχώρησης ανευρεθέντων αντικειμένων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ	No. 00231
ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΠΩΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΕΥΡΕΘΕΝΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....	
ΧΩΡΟΣ ΠΟΥ ΒΡΕΘΗΚΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	
ΒΡΕΘΗΚΕ ΑΠΟ ΤΟΝ/ΤΗΝ	
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
.....	
.....	
.....	
ΣΧΟΛΙΑ	
.....	
.....	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΕΥΘΥΝΗΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	

Πηγή: Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων,. Χυτήρης (1996:79)

Τα έντυπα που χρησιμοποιούνται στο πλυντήριο είναι:

- (α) Τριπλότυπο έντυπο για πλύσιμο.
- (β) Τριπλότυπο έντυπο για στεγνό καθάρισμα και σιδέρωμα.
 - Τα έντυπα αυτά, αφού συμπληρωθούν από τον πελάτη, πηγαίνουν στο πλυντήριο και με βάση αυτά ο υπεύθυνος διενεργεί έλεγχο παραληφθέντων.
 - Τα έντυπα παραμένουν στο πλυντήριο μέχρις ότου ετοιμαστούν τα ρούχα και όταν ετοιμαστούν επιστρέφονται στον πελάτη μαζί με ένα αντίγραφο. Το δευτερότυπο θα παραμείνει

στο πλυντήριο, το δε τριπλότυπο μαζί με μια συγκεντρωτική κατάσταση πηγαίνει στην Υποδοχή για τη χρέωση του λογαριασμού του πελάτη.

Με τη συμπλήρωση ειδικών εντύπων γίνονται οι αλλαγές ιματισμού των διαφόρων τμημάτων στολών προσωπικού, που υπάρχουν στο πλυντήριο. Στο σχήμα 5.9.7. παρουσιάζεται σχέδιο εντύπου παραλαβής λινών από την υπεύθυνη ορόφων.

Ο υπεύθυνος του πλυντηρίου έχει υπό τον έλεγχό του τα μηχανήματα και την ευθύνη απογραφής (μηνιαίως) του ιματισμού. Τέλος εκδίδει επίσημα προγράμματα εργασίας και γενικά επιβλέπει την όλη ομαλή εργασία που απαιτείται για το πλυντήριο και φυσικά ενημερώνει και συνεργάζεται με την προϊσταμένη των ορόφων.

Σχήμα 5.12: Έντυπο παραλαβής λινών

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ	
ΕΞΑΓΩΓΗ ΛΙΝΩΝ ΑΠΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ	
ΟΡΟΦΟΣ	ΗΜΕΡΟΜ.
Σεντόνια διπλά	_____
» μονά	_____
Μαξιλαροθήκες	_____
Πετσέτες μπάνιου	_____
» χεριών	_____
» προσώπου	_____
Ταπίτο	_____
Υποσέντονα	_____
Κουβέρτες διπλές	_____
» μονές	_____
Πετσέτε	_____
Σφουγγαρόπανα	_____
Λαδόπανο	_____
Ποτηρόπανο	_____
ΥΠΟΓΡΑΦΗ	

Πηγή: Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996: 82)

5.9.3 Διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων (Food and Beverage)

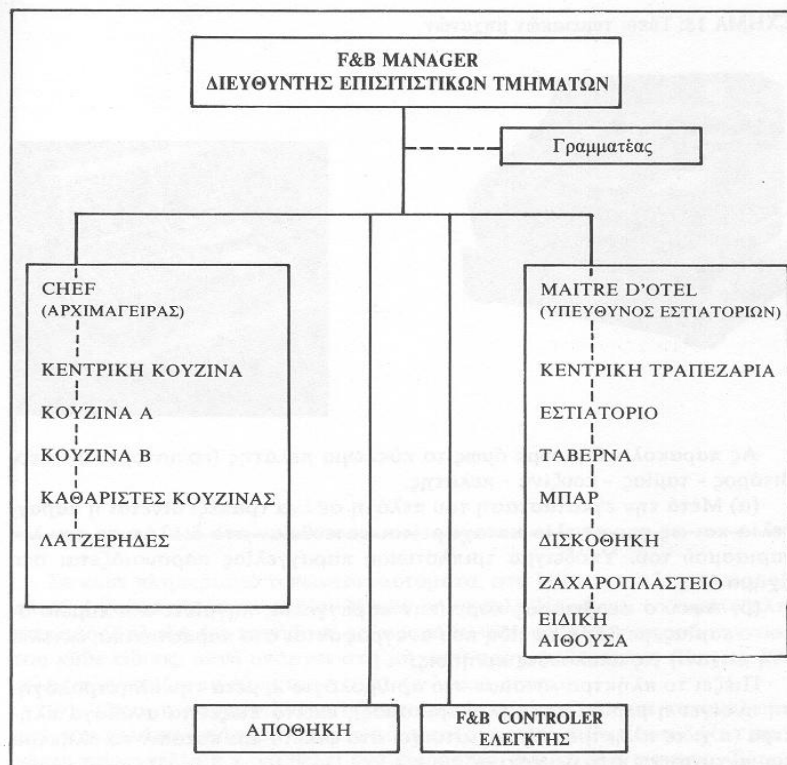
Αρχίζοντας τη λειτουργική περιγραφή μιας τέτοιας διεύθυνσης, θα αναφέρουμε τα βήματα διαδικασιών που πρέπει να γίνουν από τη στιγμή της αγοράς των πρώτων υλών μέχρι την κατανάλωση των φαγητών. Τα βήματα αυτά είναι:

- (α) Παραγγελία.
- (β) Εκτέλεση παραγγελίας.
- (γ) Εισαγωγή ειδών στο ξενοδοχείο.
- (δ) Εναποθήκευση.
- (ε) Αίτηση υλικών, από τμήμα προς αποθήκη.
- (στ) Εκτέλεση και έλεγχος αιτήσεων.

- (η) Έλεγχος παραγωγής φαγητών.
- (θ) Επεξεργασία ειδών
- (ι) Πωλήσεις.
- (κ) Αποτελέσματα μηνός.
- (λ) Σύγκριση αποτελεσμάτων.
- (μ) Προϋπολογισμός.

Τα παραπάνω βήματα θα αναπτυχθούν αναλυτικά, ένα προς ένα, στα επόμενα, από τα οποία θα δοθεί μια πλήρης εικόνα λειτουργίας του ξενοδοχείου στον τομέα αυτό. Στο σχήμα 5.13. παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων ενός ξενοδοχείου μεσαίου μεγέθους, πολυτελούς κατηγορίας.

Σχήμα 5.13: Οργανόγραμμα διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων



Πηγή: Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:83)

Α) Διαδικασία ελέγχου

Για τον προϊστάμενο των επισιτιστικών τμημάτων, το σημαντικότερο που τον απασχολεί είναι ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των τμημάτων του (control) και πώς να γίνεται γρηγορότερα και απλούστερα.

Ο έλεγχος χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες οι οποίες είναι:

- (α) Έλεγχος λογαριασμών (Check Control).
- (β) Έλεγχος Αποθήκης (Store Room Inventory Control).
- (γ) Γενικός Έλεγχος (Food and Beverage General Control).

Για τον έλεγχο λογαριασμών χρησιμοποιούνται ταμειακές μηχανές ειδικού τύπου, με Preset keys (προκαθορισμένα κλειδιά).

Ας παρακολουθήσουμε όμως το κύκλωμα πελάτης (εστιατορίου) σερβιτόρος – ταμίας - κουζίνα - πελάτης.

(α) Μετά την εγκατάσταση του πελάτη σε ένα τραπέζι δίνεται η παραγγελία και ως παραγγελία καταχωρείται κατευθείαν στο διπλότυπο του λογαριασμού του.

(β) Αφού ο σερβιτόρος πάρει την παραγγελία, πηγαίνει στο ταμείο όπου ο ταμίας, με βάση τα είδη που αναγράφονται στο παραστατικό, εκτελεί στη μηχανή τις ανάλογες κινήσεις.

(γ) Όταν η παραγγελία εκτελεστεί από την κουζίνα και καταναλωθεί από τον πελάτη, υπάρχει περίπτωση ο πελάτης να επιθυμεί να δώσει πρόσθετη παραγγελία π.χ. να θέλει ένα επιδόρπιο, ένα καφέ ή παγωτό. Τότε ο σερβιτόρος αναγράφει στο ίδιο έντυπο παραγγελίας και πηγαίνει και πάλι στον ταμία.

(δ) Ο ταμίας τοποθετεί το έντυπο του λογαριασμού στη μηχανή και βρίσκοντας το προηγούμενο υπόλοιπο του λογαριασμού, προσθέτει ηλεκτρολογώντας τα πρόσθετα είδη και βγάζει το σύνολο.

(ε) Όταν ο λογαριασμός εξοφληθεί, το μεν πρωτότυπο παραδίνεται στον πελάτη, τα δε δύο άλλα αντίγραφα παραδίδονται στο ταμείο.

(στ) Όταν όμως ο λογαριασμός είναι προς χρέωση πελάτη (Charge) ο σερβιτόρος πρέπει να προσέξει αν το όνομα και ο αριθμός δωματίου είναι γραμμένα καθαρά και ευανάγνωστα στο έντυπο του λογαριασμού. Ακόμη στην περίπτωση αυτή, ο σερβιτόρος δεν δίνει το πρωτότυπο στον πελάτη, γιατί αυτό αποστέλλεται στην υποδοχή, μέσω του ταμία, αφού προηγουμένως υπογραφεί από τον πελάτη.

Και στην πρώτη αλλά και στη δεύτερη περίπτωση πρέπει τα δύο αντίγραφα του λογαριασμού να προσκομίζονται στον ταμία, γιατί δε νοείται λογαριασμός εξοφλημένος χωρίς να έχει σαφώς προσδιοριστεί επ' αυτού το «μετρητοίς» (Cash) ή «επί πιστώσει» (Charge), που πρέπει να γίνεται με εξόφληση του λογαριασμού. Σε αλλαγή κάθε βάρδιας ταμείου, βγαίνει ένα δελτίο αναφοράς (Report) το οποίο καταχωρείται στην κατάσταση των πωλήσεων τροφίμων και ποτών. Η τελευταία βάρδια ταμείου, μέσα στα καθήκοντα της, έχει να εκτελέσει τα αθροίσματα και αφού συμφωνήσει με το τελευταίο, τελικό σύνολο της μηχανής, παραδίνει την κατάσταση, τα χρήματα και τα αντίγραφα των χρεώσεων στην υποδοχή. Το ίδιο κύκλωμα εργασίας γίνεται σε όλα τα επισιτιστικά τμήματα-κέντρα εσόδων.

Για τον έλεγχο της αποθήκης ακολουθείται η εξής διαδικασία: όλες οι πρώτες ύλες που εισάγονται στο ξενοδοχείο πηγαίνουν κατ' ευθείαν στην κεντρική αποθήκη, εκτός βέβαια από τα είδη της λαχαναγοράς και ορισμένα είδη, όπως τυριά, αλλαντικά, βούτυρα, φρούτα κ.λ.π. που αποθηκεύονται στο Γκαρντ Μανζέ. Ότι εισάγεται στο ξενοδοχείο καταγράφεται σε ειδικό έντυπο εισαγωγής, που υπογράφεται τουλάχιστον από τον αποθηκάριο και τον υπεύθυνο επισιτιστικών τμημάτων. Η κουζίνα εκτός από τα είδη που αποθηκεύει στα δικά της ψυγεία, τα υπόλοιπα που χρειάζονται τα ζητά και τα παίρνει από την κεντρική αποθήκη με ειδικό έντυπο δελτίο αιτήσεως.

Ο γενικός έλεγχος των επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλα εκείνα τα έντυπα και τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν να ελεγχθεί τι και που καταναλώνεται και τι εισπράττεται στα κέντρα εσόδων και τι και πότε «καταναλώθηκε»-χρησιμοποιήθηκε στα κέντρα κόστους.

B) Διαδικασία εισαγωγής Α' υλών και κατανάλωσης φαγητών

(1) Παραγγελία

Οι παραγγελίες γίνονται σε ειδικό δελτίο παραγγελίας και συμπληρώνονται όλες οι στήλες του επακριβώς, δηλαδή κωδικός αριθμός του είδους, το είδος, η τελευταία τιμή αγοράς, το όνομα του προμηθευτή και η ποσότητα. Ανάλογο έντυπο παρουσιάζεται στο σχήμα 5.9.9.

(6) Εκτέλεση και Έλεγχος Αιτήσεων

Η συμπληρωμένη, κατά στήλη (ποσότητα – μονάδες, μέγεθος, μάρκα κ.τ.λ.) τριπλότυπη αίτηση, υπογράφεται από τον προϊστάμενο του τμήματος και στη συνέχεια από το διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων ή τον ελεγκτή. Στη συνέχεια διαβιβάζεται στον υπεύθυνο αποθήκης για εκτέλεση.

Το πρωτότυπο μένει στην αποθήκη για διεκπεραίωση και κατόπιν στέλνεται, αφού εκτελεστεί η παραγγελία, στο διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και το τρίτο φύλλο μένει στο στέλεχος.

(7) Επεξεργασία ειδών

Η επεξεργασία των ειδών τροφίμων-ποτών και υλικών είναι ουσιαστικά η προκοστολόγηση των ειδών αυτών. Διακρίνεται δε σε δύο τύπους:

(α) Επεξεργασία τυποποιημένων προϊόντων, όσον αφορά το είδος, το περιεχόμενο, τη συσκευασία, την περιεκτικότητα και το βάρος.

(β) Επεξεργασία τροφίμων, όπως είναι το κρέας, τα ψάρια και τα πουλερικά. Σε ειδικό χώρο της κουζίνας χωρίζονται και τεμαχίζονται σε μερίδες κι ανάλογα με το βάρος, ώστε να είναι έτοιμα προς πώληση. Για παράδειγμα, μια ποσότητα κρέατος τεμαχίζεται στα μέρη που την αποτελούν και στη συνέχεια γίνεται μερίδες (το κάθε κομμάτι) ανάλογα με τον προγραμματισμό πώλησης τους. Δηλαδή αν είναι για Μενού πελατών ή για πώληση *ala carte* και ανάλογα πάντα με τα τμήματα πώλησης.

(8) Έλεγχος παραγωγής φαγητών

Ο έλεγχος παραγωγής φαγητών παρουσιάζει σημαντικές δυσκολίες λόγω της χρησιμοποίησης πολλών και διαφόρων υλικών αφενός και τρόπου παρασκευής τους αφετέρου. Το αντικείμενο αυτού του ελέγχου είναι: η κατάλληλη ποιότητα των φαγητών, η ακριβής ποσότητα τους και το κόστος των υλικών, για την παρασκευή τους.

Πρωταρχικός στόχος των υπευθύνων παραγωγής των φαγητών είναι η σταθερή ποιότητα τους. Σε αυτό βοηθάει η χρήση πρότυπων συνταγών, οι οποίες καταρτίζονται από τον Αρχιμάγειρα σε συνεργασία με το Διευθυντή τροφίμων και ποτών (F&B), για κάθε φαγητό χωριστά.

Ο ποσοτικός έλεγχος των φαγητών αποβλέπει στην περιστολή τυχόν σπατάλης, στο βάρος της μερίδας αλλά και στον αριθμό των παρασκευαζομένων μερίδων, ώστε να μη μείνουν αδιάθετες μερίδες φαγητών. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο, το «Φύλλο Παραγωγής και διάθεσης Φαγητών».

Η πρότυπη συνταγή αποτελεί βασικό στοιχείο κόστους για την κάθε μερίδα φαγητού που διατίθεται στον πελάτη.

Σχήμα 5.16: Φύλλο παραγωγής και διάθεσης φαγητών

ΦΥΛΛΟ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΦΑΓΗΤΩΝ					
Είδος παρασκευής					
Σύνολο Ατόμων (Κουβέρ)					
Ημερομηνία					
ΕΙΔΟΣ ΦΑΓΗΤΟΥ	ΜΕΡΙΔΕΣ (ΠΡΟΒΛΕΨΗ)	ΜΕΡΙΔΕΣ (ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ)	ΜΕΡΙΔΕΣ (ΠΩΛΗΣΗ)	ΔΙΑΦΟΡΕΣ	Παρατηρήσεις
Ο Αρχιμάγειρας					
Ο Ελεγκτής Τροφίμων και Ποτών					

Πηγή: Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996: 95)

(9) Πωλήσεις

Οι πωλήσεις τροφίμων και ποτών διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- (α) Πωλήσεις μαζικές (μαζικής εστίασης) και
- (β) Πωλήσεις μεμονωμένες (κατ' άτομα).

Οι μαζικές πωλήσεις διακρίνονται σε δύο περαιτέρω κατηγορίες, που είναι:

- (α) Ομαδικές πωλήσεις για ανάγκες δωματίων (πελατών) και
- (β) Πωλήσεις δεξιώσεων.

Για τις πωλήσεις δεξιώσεων υπάρχει ειδικό τμήμα με προϊστάμενο πωλήσεων, τον υπεύθυνο δεξιώσεων (Banquet Manager). Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι η πώληση των προσφερόμενων υπηρεσιών (δηλαδή αιθουσών, οπτικοακουστικών μέσων, τροφίμων και ποτών) σε πελάτες εκτός ξενοδοχείου για συγκεκριμένο σκοπό, όπως είναι: χοροεσπερίδα, γαμήλια εκδήλωση σεμινάρια, εκθέσεις, πολιτική ομιλία κ.ά.

Για κάθε περίπτωση πώλησης λοιπόν, ετοιμάζονται «ομάδες» φαγητών και ποτών που προσφέρονται προκοστολογημένες για να υπάρχει η δυνατότητα ευελιξίας στον υπεύθυνο πωλήσεων, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες και τις επιθυμίες του πελάτη. Το σχήμα 5.17 παρουσιάζει ένα δελτίο κοστολόγησης δεξιώσεων.

Σχήμα 5.17: Δελτίο κοστολόγησης δεξιώσεων

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ ΑΘΗΝΑ				
ΔΕΛΤΙΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΔΕΞΙΩΣΕΩΝ				
ΔΕΞΙΩΣΗ	ΑΡ.	ΗΜΕΡ.	ΑΙΘΟΥΣΑ	
ΕΣΟΔΑ				
ΤΡΟΦΙΜΑ	ΠΟΤΑ	ΔΙΑΦ.	ΣΥΝ.	
ΕΣΟΔΑ				
ΤΡΟΦΙΜΑ/άτομο	* αριθμός ατόμων		σύνολο	
ΠΟΤΑ/άτομο	* αριθμός ατόμων		σύνολο	
Διάφορα είδη κατανάλωσης				
<i>Σύνολο κόστους ειδών κατανάλωσης</i>				
ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ				
STEWARDS σταθερός συντελεστής	* αρ. ατόμων		σύνολο	
Ταμίες-άτομα	* ημερομίσθια		σύνολο	
Σερβιτόροι-άτομα	* »		σύνολο	
Μπάρμεν-άτομα	* »		σύνολο	
Μάγειροι σταθερ. συντελεστής	* αρ. ατόμων		σύνολο	
<i>Σύνολο λειτουργικού κόστους</i>				
ΣΤΑΘΕΡΑ ΕΣΟΔΑ				
Σταθερά έξοδα δεξίωσης				
Λινά σταθερός συντελεστής	* αρ. ατόμων		σύνολο	
Γενικό σύνολο εσόδων δεξίωσης				
» » εξόδων »				
<i>Σύνολο κέρδους</i>				
Κόστος ποτών %			Επί % κέρδος	
» τροφίμων %			» % κόστος	

Πηγή: Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:96)

(12) Σύγκριση αποτελεσμάτων

Σε εκ των προτέρων καθορισμένες χρονικές περιόδους, γίνεται σύγκριση των εσόδων και των εξόδων των επισιτιστικών τμημάτων με βάση προηγούμενες περιόδους ή με βάση τα προϋπολογισθέντα έσοδα και κόστη. Στη φάση αυτή σημειώνονται αποκλίσεις, θετικές και αρνητικές, οι οποίες αφού μελετηθούν από τους υπεύθυνους αποτελούν οδηγό για ανάληψη διορθωτικής δραστηριότητας.

(13) Προϋπολογισμός

Είναι το πιο σημαντικό εργαλείο για τον καθορισμό της λειτουργίας όλων των τμημάτων ενός ξενοδοχείου και ειδικότερα των επισιτιστικών τμημάτων. Είναι η πρόβλεψη της οικονομικής κατάστασης (έσοδα-έξοδα) για το ερχόμενο έτος ή και κάποιων, συγκεκριμένων χρονικών περιόδων. Ο προϋπολογισμός γίνεται με τη συνεργασία του Γενικού Διευθυντή, του Οικονομικού Διευθυντή (ή προϊσταμένου λογιστηρίου) του Διευθυντή Επισιτιστικών Τμημάτων και του Διευθυντή Δωματίων και Υποδοχής πελατών.

Διακρίνεται δε ο προϋπολογισμός στους εξής τύπους:

- (α) Γενικός προϋπολογισμός ξενοδοχείου.
- (β) Προϋπολογισμός διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων (κατ' είδος).
- (γ) Προϋπολογισμός διεύθυνσης υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών.
- (δ) Προϋπολογισμός πωλήσεων δωματίων.
- (ε) Προϋπολογισμός πωλήσεων επισιτιστικών τμημάτων (συνολικά).
- (στ) Προϋπολογισμός πωλήσεων κατ' ιδίαν επισιτιστικών τμημάτων.

(14) Καταστροφή υλικών

Στην περίπτωση που κάποια τρόφιμα, ποτά ή φαγητά έχουν υποστεί αλλοιώσεις και δεν είναι κατάλληλα για χρήση, τότε αυτά καταστρέφονται. Για την καταστροφή τους συμπληρώνεται ειδικό έντυπο στο οποίο αναγράφονται το είδος που καταστρέφεται, η αιτία, η ποσότητα, η τιμή μονάδας και το συνολικό κόστος. Υπογράφεται δε το έντυπο αυτό από τον υπεύθυνο του τμήματος π.χ. τον αποθηκάριο, το μάγειρα ή τον υπεύθυνο του μπαρ και το διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων.

5.9.4 Διεύθυνση/ Τμήμα πωλήσεων

Στα προηγούμενα αναπτύχθηκε, με λίγα λόγια, η συμμετοχή του γενικού διευθυντή στο έργο των πωλήσεων του ξενοδοχείου. Αναφέρθηκε ότι ο γενικός διευθυντής συμμετέχει ενεργά σ' αυτή την περιοχή δραστηριότητας, για δύο βασικούς λόγους: πρώτον, οι πωλήσεις και η ανάπτυξη τους είναι μιας μακράς προοπτικής δραστηριότητα του ξενοδοχείου και όχι μέρος των καθημερινών εργασιών του και δεύτερον, η πολιτική πωλήσεων του ξενοδοχείου συνυφαίνεται με την εικόνα του ξενοδοχείου που έχει καλλιεργηθεί στο κοινό – και την εικόνα αυτή ο γενικός διευθυντής θέλει να τη διαφυλάξει και να την ενισχύσει ακόμα περισσότερο.

Εκτός από το γενικό διευθυντή και το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, οι περισσότερες αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν περιφερειακές οργανώσεις πωλήσεων, που το προσωπικό τους στρέφεται προς τη δημιουργία εργασιών για τις ξενοδοχειακές μονάδες της αλυσίδας. Στο κεφάλαιο αυτό όμως, το θέμα των πωλήσεων θα εξετασθεί όσον αφορά τη δομή και τις λειτουργίες ενός τέτοιου τμήματος, σε ένα μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχείο (ανεξάρτητο).

Το σχήμα 5.9.14. είναι ένα οργανόγραμμα του τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου. Στο τμήμα προϊσταται ένας υπεύθυνος πωλήσεων, ο οποίος μπορεί μερικές φορές να είναι γνωστός σαν αντιπρόεδρος πωλήσεων ή μπορεί να φέρει έναν μικρότερης σπουδαιότητας τίτλο, όπως διευθυντής πωλήσεων. Σε κάθε περίπτωση όμως, είναι υπεύθυνος για την καθοδήγηση της προσπάθειας των πωλητών, μέσα σε ορισμένες περιοχές δραστηριοτήτων στις οποίες διαμοιράζεται κανονικά το έργο των πωλήσεων. Στο παρακάτω οργανόγραμμα δύο περιοχές είναι συνδεδεμένες σε στικτές γραμμές. Μολονότι οι περιοχές αυτές δε διοικούνται κανονικά από το διευθυντή των πωλήσεων, ωστόσο έχει ζωηρό ενδιαφέρον γι' αυτές.

Σχήμα 5.19: Οργανόγραμμα τμήματος πωλήσεων



Πηγή: Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης (1996:104)

Στη συνέχεια θα εξεταστούν αναλυτικά οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται και τα χαρακτηριστικά κάθε περιοχής δραστηριοτήτων που παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα. Πρώτα από όλα όμως, παρουσιάζονται οι δραστηριότητες και οι τεχνικές του τμήματος ως σύνολο, ώστε να είναι δυνατό να συσχετιστούν με τις περιοχές στις οποίες αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται ή πάνω στις οποίες ασκούν επιρροή.

Α) Ευθύνες του τμήματος πωλήσεων

(1) Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός είναι η σημαντικότερη ευθύνη κάθε τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου. Σε ορισμένες περιοχές, όπως είναι οι πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους, οι κρατήσεις γίνονται πολύ νωρίτερα, συνήθως 1 έως 2-3 χρόνια πριν. Σε άλλες, όπως οι πωλήσεις ταξιδιωτικών πρακτόρων και οι πωλήσεις συνεστιάσεων, η περίοδος μπορεί να είναι κάπως μικρότερη, αλλά και εδώ οι κρατήσεις γίνονται αρκετά νωρίς. Στο βαθμό που εμφανίζονται ορισμένοι μακράς προοπτικής στόχοι, ο σωστός σχεδιασμός της επίτευξης του είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου.

(2) Πολιτικές

Σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας του ξενοδοχείου πρέπει να καθοριστούν ορισμένες πολιτικές και να εφαρμοστούν πιστά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την περιοχή των πωλήσεων, αφού η διαδικασία των πωλήσεων πρέπει να αναπτυχθεί μέσα στο πλαίσιο ορισμένων πολιτικών. Οι πολιτικές πωλήσεων πρέπει να προσδιορίζουν σαφώς τα ακόλουθα:

(α) Τιμές για μελλοντικές κρατήσεις, κάθε είδους: για ομάδες, συνέδρια, ταξιδιωτικούς πράκτορες, άτομα ή συνεστιάσεις.

(β) Το μέγεθος των ομάδων που πρέπει να γίνει αποδεκτό σε ορισμένες περιόδους του χρόνου και το οποίο εξαρτάται από εποχικούς παράγοντες.

(γ) Τα ποσά προκαταβολών που πρέπει να ζητηθούν και τα διαστήματα μέσα στα οποία θα καταβληθούν.

(δ) Προμήθειες που πρέπει να πληρωθούν.

- (ε) Αναγκαίες εργασίες όπως οι κατάλογοι δωματίων, η επικόλληση ετικετών στις αποσκευές, η κατανομή δωματίων από πριν κ.λ.π.
- (στ) Ο αριθμός επιπλέον δωματίων που δίνονται σε ομάδες.
- (ζ) Η ειδική κατανομή δωματίων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

Οι πολιτικές που αφορούν όλες τις πιο πάνω λειτουργίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου.

(3) Έρευνα

Για να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός όγκος εργασιών με τις ομαδικές κρατήσεις και τα συνέδρια, δεδομένου μάλιστα ότι οι εργασίες αυτές πρέπει να κλείνονται πολύ νωρίτερα από την ημέρα της πραγματοποίησής τους, πρέπει ασφαλώς να γίνει έρευνα για να εξασφαλιστούν και να αναπτυχθούν οι πηγές τέτοιων εργασιών. Η έρευνα είναι, επομένως, μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του τμήματος πωλήσεων στον τομέα των ομαδικών κρατήσεων και συνεδρίων.

(4) Διοίκηση προσωπικού πωλήσεων

Ένας «μεγάλος» πωλητής, ό,τι κι αν πουλάει, δεν είναι πάντα και καλός μάνατζερ. Πράγματι, η ορμή και ο ενθουσιασμός που απαιτούνται για να είναι κανείς καλός πωλητής μπορεί να τον ωθήσουν σε παραβιάσεις της πολιτικής που έχει υιοθετηθεί. Και γι' αυτό θα πρέπει να καθοδηγούνται κατάλληλα οι πωλητές.

Κατά συνέπεια, το πρόσωπο που κατέχει τη θέση του διευθυντή πωλήσεων πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες και ικανότητες να διευθύνει και να καθοδηγεί τους πωλητές.

(5) Συνεργασία μεταξύ τμημάτων

Πολλά ξενοδοχεία έχουν προβλήματα που απορρέουν από την έλλειψη επικοινωνίας ή συνεργασίας ανάμεσα στο τμήμα πωλήσεων και σε άλλα τμήματα. Η πώληση μιας υπηρεσίας είναι όπως η πώληση ενός προϊόντος: Πέρα από την πώληση της υπηρεσίας, αυτή πρέπει και να παρασχεθεί. Και δεν είναι «έξυπνο» να πουλάει κανείς υπηρεσίες ή χαρακτηριστικά τους που δεν μπορεί να προσφέρει.

Μπορούμε να αναφέρουμε πολλά «ανορθόδοξα» παραδείγματα τέτοιων πωλήσεων. Ένας διευθυντής πωλήσεων υπόσχεται, σε συνέδρους, 100 δωμάτια με θέα στη θάλασσα, σε ένα ξενοδοχείο το οποίο έχει στην πραγματικότητα μόνο 50 δωμάτια με θέα στην θάλασσα.

Ένας άλλος διευθυντής πωλήσεων υπόσχεται να προσφέρει 500 πλήρη προγεύματα μεταξύ 8.00-8.30 το πρωί, ενώ το ξενοδοχείο δε διαθέτει αίθουσα τέτοιας χωρητικότητας. Ένας άλλος ακόμη υπόσχεται μενού στο οποίο υπάρχουν ορισμένα είδη που δεν είναι διαθέσιμα αυτή την εποχή του έτους. Όλα αυτά είναι παραδείγματα πώλησης ενός προϊόντος που δεν μπορεί να παραδοθεί. Αν οι πιο πάνω διευθυντές πωλήσεων είχαν επικοινωνήσει προηγουμένως με το τμήμα κρατήσεων ή με το διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων δεν θα είχαν «ρίξει» το ξενοδοχείο σε μια κατάσταση τέτοια που θα το υποχρέωνε κάποια στιγμή να ζητά συγνώμη και να απολογείται. Και πολύ συχνά, το βάρος αυτής της απολογίας πέφτει στους ώμους άλλου και όχι εκείνου ο οποίος έκανε την πώληση.

Τέτοια προβλήματα ανακύπτουν συχνά, σαν αποτέλεσμα της μη πλήρους ενημέρωσης του προσωπικού για την υπηρεσία. Η κατάσταση αυτή μπορεί να αποφευχθεί αν κάθε πρόσωπο που συμμετέχει στην ομάδα πωλήσεων έχει δουλέψει για μικρό χρονικό διάστημα σε όλα τα τμήματα.

Η συνεργασία ανάμεσα στο τμήμα πωλήσεων και σε άλλα τμήματα του ξενοδοχείου είναι θεμελιακή για την κατάλληλη παροχή των υπηρεσιών που πωλούνται. Σε μακροχρόνια βάση έχει πολύ μεγάλη αξία η φήμη ότι το τμήμα πωλήσεων είναι πάντα συνεπές σε ό,τι υπόσχεται.

(6) Εκπαίδευση

Το τμήμα πωλήσεων σε ένα ξενοδοχείο πρέπει, όπως όλα τα άλλα τμήματα, να έχει οργανωθεί έτσι, ώστε να πραγματοποιεί θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι μπορεί να αναπτυχθεί μια τρομερή οργάνωση πωλήσεων, με την απασχόληση στελεχών στο τμήμα πωλήσεων, που θα έχουν υψηλές αποδοχές αλλά και εξαιρετικά προσόντα. Αλλά συμβαίνει, το τμήμα πωλήσεων, όπως και τόσα άλλα τμήματα, να στελεχώνεται με ανθρώπους εξαιρετικά έμπειρους, λιγότερο έμπειρους και τελείως άπειρους. Το πιο αποδοτικό τμήμα πωλήσεων είναι εκείνο που μπορεί να εκπαιδεύσει τους ελάχιστους έμπειρους και τους τελείως άπειρους, μέσα σε λογικά σύντομο χρονικό διάστημα.

(7) Προϋπολογισμός

Κανένα τμήμα του ξενοδοχείου δε θα πρέπει να λειτουργεί χωρίς προϋπολογισμό ή να υπερβαίνει τον προϋπολογισμό του. Οι άνθρωποι του τμήματος πωλήσεων έχουν με τα χρόνια αποκτήσει τη φήμη-δικαιολογημένη ή όχι- ότι δεν μπορούν να αντιληφθούν την ανάγκη τήρησης ενός προϋπολογισμού. Κι εδώ πάλι βλέπουμε ότι οι πωλητές έχουν ανάγκη σωστής καθοδήγησης από το διευθυντή τους. Πρέπει να συμφωνηθεί ένας ετήσιος προϋπολογισμός και είναι, ασφαλώς, ευθύνη του διευθυντή πωλήσεων να υποχρεώσει το τμήμα του να κινείται μέσα στο πλαίσιο αυτού του προϋπολογισμού.

(8) Κίνητρα

Μολονότι δεν επιδοκιμάζουμε την αναγκαιότητα των οικονομικών κινήτρων ως το μόνο μέσον ενεργοποίησης του προσωπικού πωλήσεων του ξενοδοχείου, αναγνωρίζουμε ότι, σε κάποιο βαθμό, χρησιμοποιούνται τέτοια κίνητρα σε όλο τον κλάδο. Ωστόσο, όταν χρησιμοποιούνται τέτοια κίνητρα, είναι σημαντικό, να γίνεται η πληρωμή μόνο μετά τη πραγματοποίηση της εργασίας και όχι με το κλείσιμο, επειδή είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί η πληρωμή προμηθειών για εργασίες που δεν έχουν εκτελεστεί. Προφανώς, όταν γίνονται μεγάλες ομαδικές κρατήσεις δύο ή τρία χρόνια πριν από την ημερομηνία πραγματοποίησής τους, η αξία των κινήτρων είναι αμφισβητήσιμη.

B) Τύποι πωλήσεων

(1) Άμεση ταχυδρόμηση

Το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να επικοινωνήσει με τις πιθανές πηγές εργασιών με την άμεση ταχυδρόμηση, δηλ. τη μαζική αποστολή εντύπων. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται συχνά σε συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες, αλλά μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί για να προσεγγιστούν επαγγελματικοί ή επιστημονικοί σύνδεσμοι και παρόμοιες οργανώσεις. Η αξία αυτής της τεχνικής, για ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο, εξαρτάται από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Τα ποσοστά των προηγούμενων απαντήσεων στους διάφορους τύπους άμεσης ταχυδρόμησης, θα πρέπει να επανεξετάζονται πριν από την επανάληψη της.

(2) Εσωτερικές πωλήσεις

Τα τελευταία χρόνια, με τις πολλές και μεγάλες συγχωνεύσεις εταιριών, διάφορες εταιρίες έχουν εισέλθει στον κλάδο των ξενοδοχείων. Οι εταιρίες αυτές έχουν πολλά στοιχεία που δε συνδέονται κατά κανένα τρόπο με τις λειτουργίες του ξενοδοχείου και έχουν κάνει προσπάθειες να αναπτύξουν τις ξενοδοχειακές εργασίες πουλώντας τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε εταιρίες του ομίλου τους.

(3) Πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους

Στο τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, οι πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους είναι η μεγαλύτερη δραστηριότητα, όχι μόνο από άποψη χρόνου και προσπάθειας αλλά και από άποψη

αριθμού ασχολουμένων. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που στηρίζεται πάρα πολύ στη φιλοξενία συνεδρίων, σχεδόν 8 στα 10 μέλη του τμήματος πωλήσεων ασχολούνται με τις πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους. Ας εξετάσουμε, λοιπόν, πρώτα τις λειτουργίες αυτής της περιοχής.

Κατανομές δωματίων. Κάθε ξενοδοχείο, που επιζητεί το κλείσιμο θέσεων σε ομάδες, πρέπει να εκτιμήσει τον αριθμό των δωματίων που θέλει να κατανείμει σε ομαδικές πωλήσεις. Η κατανομή δωματίων για το σκοπό αυτό θα διαφέρει από μήνα σε μήνα, ανάλογα με το ποσό των προβλεπόμενων εργασιών από τους κανονικούς, περαστικούς πελάτες. Επομένως, θα πρέπει να εκτιμηθούν πρώτα οι εργασίες με ατομικούς πελάτες και κατόπιν να διατεθούν τα υπόλοιπα, από τα προβλεπόμενα διαθέσιμα δωμάτια, για τις ομαδικές πωλήσεις. Ωστόσο, στο μέτρο που οι πωλήσεις σε ομάδες τείνουν να μειωθούν, είναι λογική μια κατανομή του 10% των δωματίων πέρα από εκείνα που είναι διαθέσιμα.

Σχεδιασμός. Αναφέραμε προηγουμένως ότι ο σχεδιασμός είναι μια από τις πιο σημαντικές ευθύνες για το τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου. Εκεί ακριβώς που είναι περισσότερο επιβεβλημένος ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός είναι οι πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους. Οι εργασίες που αφορούν το κλείσιμο δωματίων σε ομάδες και συνέδρους δεν γίνονται μέσα σε μια μέρα. Οι περισσότερες οργανώσεις που πραγματοποιούν ετήσια ή περιοδικά συνέδρια, τα προγραμματίζουν πολλούς μήνες πριν- σε πολλές περιπτώσεις ένα έως τρία χρόνια πριν από τη διεξαγωγή τους. Επομένως, είναι αδύνατο να προσελκυστούν τέτοιες ομάδες πελατών από μια ομάδα πωλήσεων χωρίς να δοθεί έμφαση στον προγραμματισμό. Πρέπει να υπάρχει συνεχής επικοινωνία με οργανώσεις αυτής της κατηγορίας, ώστε να ενημερώνεται το τμήμα πωλήσεων για τις αποφάσεις που παίρνουν αναφορικά με τις ημερομηνίες και τις γεωγραφικές περιοχές στις οποίες θα διεξαχθούν μελλοντικά συνέδρια. Ακόμη πιο σημαντικές είναι οι πληροφορίες τόσο για τις αποφάσεις αυτές, όταν ακόμα βρίσκονται σε προκαταρκτικό στάδιο, όσο και για τους υπεύθυνους εκείνους οι οποίοι θα πάρουν τελικά τις αποφάσεις. Μόνο τότε μπορεί να γίνει το κατάλληλο διάβημα, στους ανθρώπους που πρέπει και τη σωστή στιγμή.

Πολλές οργανώσεις συγκροτούν επιτροπές προγραμματισμού που θα εισηγηθούν ή θα αποφασίσουν για τους τόπους όπου θα πραγματοποιηθούν μελλοντικά συνέδρια. Οι επιτροπές αυτές διορίζονται συνήθως κατά τη διάρκεια των εργασιών του τρέχοντος συνεδρίου. Για παράδειγμα, μια οργάνωση που πραγματοποιεί το συνέδριο της στην Ελλάδα το 2009 θα διορίσει μια επιτροπή προγραμματισμού η οποία θα ερευνήσει και θα προτείνει ένα τόπο για τη διεξαγωγή του συνεδρίου. Η έγκριση του τόπου αυτού θα γίνεται συνήθως στο προηγούμενο συνέδριο-στην περίπτωση μας στο συνέδριο του 2006. Για να υπάρχει μια στενή σχέση με τις επιτροπές αυτές και για να αποκτηθεί κάποιο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, θα πρέπει να ανατεθεί σε ένα μέλος του τμήματος πωλήσεων η παρακολούθηση των μεγαλύτερων συνεδρίων που πραγματοποιούνται κατά το τρέχον έτος. Έτσι, όχι μόνο μια ειδική ομάδα του τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου αποκτά κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του, αλλά και εξοικειώνεται με τον τύπο των λειτουργιών και διαδικασιών που διεξάγονται στο συνέδριο.

Ομάδες κινήτρων. Μεγάλο μέρος των εργασιών του τμήματος που έχει την ευθύνη των ομαδικών κρατήσεων και των συνεδρίων πηγάζει από ορισμένα προγράμματα κινήτρων τα οποία εφαρμόζουν οι μεγάλες εταιρίες. Παραδείγματος χάρη, ένας αυτοκινητοβιομήχανος ή ένας κατασκευαστής μεγάλων οικιακών συσκευών ανταμείβει τον καλό πωλητή μιας ορισμένης γεωγραφικής περιοχής με ένα δωρεάν ταξίδι για δύο άτομα σε ένα εξωτικό μέρος. Τα ταξίδια αυτά δε γίνονται ατομικά, αλλά μάλλον σαν μέρος μιας ομάδας ή ενός συνεδρίου, που παρέχει στον κατασκευαστή τη δυνατότητα να προωθήσει ακόμα περισσότερο το προϊόν του.

Μέσα στον κλάδο των ταξιδιών υπάρχουν ορισμένες εταιρίες-ταξιδιωτικοί πράκτορες ή οργανωτές εκδρομών- που κύρια αποστολή τους είναι να εξυπηρετήσουν αυτές τις «ομάδες κινήτρων», όπως υπάρχουν και άλλες εταιρίες που ειδικεύονται σε άλλους τύπους πωλήσεων σε ομάδες και συνέδρια. Οι πηγές των εργασιών αυτών είναι διασκορπισμένες σε όλη τη χώρα, αλλά και σε άλλες χώρες και είναι ανάγκη, ορισμένα μέλη του τμήματος πωλήσεων σε ομάδες και συνέδρια, να ταξιδεύουν συνεχώς για να επισκέπτονται τις πηγές αυτές. Από την άποψη αυτή, οι αλυσίδες ξενοδοχείων έχουν σοβαρό πλεονέκτημα. Είναι εξαιρετικά δύσκολο και δαπανηρό για ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο να καλύπτει όλη τη χώρα συνεχώς, ανταγωνιζόμενο τις αλυσίδες ξενοδοχείων. Επομένως, με τις περιορισμένες δυνατότητες κάλυψης που διαθέτει, είναι υποχρεωμένο να θέσει προτεραιότητες και αναγκαστικά θα χάσει δουλειές. Αντίθετα, οι αλυσίδες ξενοδοχείων μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις περιφερειακές ομάδες πωλητών τους για να προωθήσουν τις εργασίες όλης της εταιρίας, αποκτώντας ένα αποφασιστικό πλεονέκτημα και όσον αφορά την έκταση της κάλυψης και όσον αφορά την ικανότητα διασποράς του κόστους.

Ο συντονιστής. Το ισχυρότερο ίσως όπλο του μάρκετινγκ για την ανάπτυξη εργασιών με ομάδες και συνέδρια, είναι η κατάλληλη διεκπεραίωση εργασιών που έχουν ήδη κλειστεί. Τα μεγάλα ξενοδοχεία απασχολούν ένα «συντονιστή ομάδων και συνεδρίων» που χειρίζεται εργασίες αυτού του είδους – μια θέση που είναι μέρος ή προέκταση της λειτουργίας των πωλήσεων σε ομάδες και συνέδρια.

Το πρωταρχικό καθήκον του συντονιστή είναι να συνεργάζεται στενά με τον ηγέτη ή τους ηγέτες της ομάδας, για να εξασφαλίσει ότι ολόκληρη η διαδικασία της εξυπηρέτησης διεκπεραιώνεται σωστά από την αρχή ως το τέλος. Αν και πολλές ομάδες, ιδίως εκείνες που σχηματίζονται στο πλαίσιο προγραμμάτων κινήτρων, αντιμετωπίζονται από επαγγελματίες-ηγέτες ομάδας, άλλες έχουν ηγέτες ομάδας που δεν έχουν καμία πείρα από συντονισμό.

Έτσι ο συντονιστής του ξενοδοχείου καλείται συχνά να επιλύσει προβλήματα, να αντιμετωπίσει εξοργισμένους πελάτες και να καλύψει επείγουσες ανάγκες. Πρέπει, επομένως, να είναι όλη μέρα στο πόδι όταν η ομάδα βρίσκεται στο ξενοδοχείο.

Τα παρακάτω αποτελούν τις συγκεκριμένες περιοχές στις οποίες τη μέγιστη ευθύνη έχει ο συντονιστής:

(α) Η διεκπεραίωση των αεροπορικών αφίξεων, είτε με προγραμματισμένες πτήσεις είτε με ειδικές πτήσεις (τσάρτερ), χρειάζεται τον κατάλληλο συντονισμό. Θα πρέπει να γίνουν όλες οι αναγκαίες εργασίες ώστε να περάσουν χωρίς προβλήματα οι πελάτες από τον έλεγχο του τελωνείου και να είναι έτοιμα τα μεταφορικά μέσα με τα οποία θα μεταφερθούν στο ξενοδοχείο. Ο συντονιστής θα πρέπει να είναι παρών κατά την άφιξη της ομάδας για να υποδεχθεί τα μέλη της.

(β) Η διακίνηση των αποσκευών πρέπει να εποπτεύεται και να συντονίζεται με την κατανομή της ομάδας σε δωμάτια. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει φυσικά να έχουν καταγραφεί. Για το σκοπό αυτό, ο συντονιστής θα πρέπει να έχει εφοδιαστεί από το τμήμα πωλήσεων, τριάντα τουλάχιστον ημέρες πριν από την άφιξη της ομάδας, με έναν κατάλογο κατανομής δωματίων στον οποίο θα αναγράφονται τα ονόματα και οι διευθύνσεις των μελών της ομάδας. Το ξενοδοχείο θα πρέπει να έχει αποστείλει στην ομάδα, πού πριν από την αναχώρηση της, ετικέτες αποσκευών ομοιόμορφου σχεδίου, ώστε σε όλες τις αποσκευές να υπάρχουν ετικέτες με ονόματα και διευθύνσεις.

Όλες οι αποσκευές της ομάδας πρέπει να συγκεντρώνονται στο αεροδρόμιο και να μεταφέρονται στο ξενοδοχείο, όπου μια ομάδα γκρουμ, υπό την εποπτεία του συντονιστή και εφοδιασμένη με έναν κατάλογο με τα ονόματα των πελατών και τους αριθμούς των δωματίων, θα αντιπαραβάλλει τα ονόματα που υπάρχουν στις ετικέτες των αποσκευών με τον κατάλογο των δωματίων και θα γράψει το σωστό αριθμό δωματίου στις ετικέτες. Αυτό θα επιτρέψει τη

μεταφορά των αποσκευών κατευθείαν στα δωμάτια των πελατών χωρίς να χρειάζεται η αναγνώριση τους από αυτούς.

Στο μεταξύ, από ένα γραφείο ή γραφεία στην αίθουσα αναμονής, ο πελάτης θα πάρει ένα φάκελο που θα περιέχει το κλειδί του δωματίου του, το δελτίο καταχώρισης και όποια έντυπα θέλει το ξενοδοχείο ή η ομάδα να τους διανείμει. Αφού το δελτίο καταχώρισης έχει τυπωθεί εκ των προτέρων, οι πελάτης χρειάζεται μόνο να το υπογράψει και να το επιστρέψει στον υπάλληλο του γραφείου και αμέσως μετά μπορεί να πάει στο δωμάτιο του. Και με την ευκαιρία, η προσφορά στα μέλη της ομάδας ενός αναψυκτικού, ή ενός ποτού για το «καλωσόρισες», θα δώσει στους γκρουμ τον πρόσθετο χρόνο για να μεταφέρουν τις αποσκευές των πελατών στα δωμάτια τους.

(γ) Κάθε λειτουργία πρέπει να εξετάζεται με πολύ προσοχή ώστε όχι μόνο να εκτελείται σωστά, αλλά και να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις της ομάδας. Αν, παραδείγματος χάρη, προβλέπεται η προσφορά κάποιας ψυχαγωγίας, υπεύθυνος για τη σωστή προσφορά της είναι ο συντονιστής. Ή, αν ο ηγέτης της ομάδας θέλει να γίνει κάποια αλλαγή σε μια ρύθμιση, όπως λόγου χάρη η χρονική παράταση ενός κοκτέιλ πάρτι, ή λύση θα δοθεί μέσα από τη συνεργασία του αρχηγού της ομάδας με το συντονιστή που έχει ορίσει το ξενοδοχείο.

(δ) Ο συντονιστής θα πρέπει να έχει την ευθύνη επαλήθευσης, μαζί με τον ηγέτη της ομάδας, καθημερινά, όλων των επιβαρύνσεων στον ομαδικό λογαριασμό. Με τον τρόπο αυτό, θα αποφεύγονται στο τέλος του συνεδρίου όλες οι διαφωνίες και τα προβλήματα ή οι πιθανές παρεξηγήσεις θα λύνονται αμέσως μόλις ανακύπτουν και πριν η μνήμη αρχίσει να θολώνει.

Καταγραφές. Οι δραστηριότητες των πωλητών (κατ' άτομο) πρέπει να παρακολουθούνται και να καταγράφονται. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συμπλήρωση των «αναφορών επαφών» και των «φύλλων ομαδικής κράτησης δωματίων». Η αναφορά επαφών για πωλήσεις είναι μια καταγραφή των αποτελεσμάτων από επαφές με σκοπό την πώληση σε μελλοντικούς πελάτες. Το φύλλο της ομαδικής κράτησης δωματίων (σχήμα 5.9.15.) καταγράφει τις λεπτομέρειες μιας μελλοντικής πώλησης, αδιάφορο αν έχει τη μορφή έρευνας, προσωρινής ή οριστικής κράτησης. Και τα δύο έντυπα συντάσσονται σε μερικά αντίτυπα που επιτρέπουν την παρακολούθηση ή την πληροφόρηση εκείνων των ανθρώπων που θα έπρεπε να είναι ενήμεροι για την επαφή κράτησης ή πωλήσεων.

πρέπει να συνοδεύονται από την αποστολή μιας προκαταβολής στο ξενοδοχείο. Και σε πολλές περιπτώσεις, ιδίως σε περιόδους αιχμής, ο μικρός ταξιδιωτικός πράκτορας δεν μπορεί να γνωρίζει αμέσως αν το ξενοδοχείο είναι σε θέση να προσφέρει τα δωμάτια που ζητά. Επίσης, κατά τα τελευταία χρόνια, ο πελάτης ζητά να του προσφερθεί ένα ταξιδιωτικό πακέτο που να περιέχει κατάλυμα σε ξενοδοχείο, αεροπορικό ταξίδι, ομαδικές μεταφορές και περιηγήσεις. Καθένα από τα προβλήματα αυτά μπορεί να λυθεί μέσα από τη συνεργασία του μικρού με το μεγάλο ταξιδιωτικό πρακτορείο.

Κάθε μεγάλο ταξιδιωτικό πρακτορείο συνεργάζεται άμεσα με συγκεκριμένα ξενοδοχεία ή αεροπορικές εταιρίες για να φτιάξει ταξιδιωτικά πακέτα που μπορεί να τα πουλήσει στο κοινό. Τα πακέτα αυτά είναι διαφόρων ειδών: μερικά είναι για ομάδες και άλλα για άτομα ή ζευγάρια. Μερικά απαιτούν διαμονή σε δύο ή περισσότερα ξενοδοχεία και άλλα έχουν έναν ειδικό χαρακτήρα, όπως πακέτα ταξιδιών μέλιτος, πακέτα γκολφ ή πακέτα σκι κ.τ.λ.

Σε όλες τις περιπτώσεις θα πρέπει να τυπώνεται σχετικό φυλλάδιο που να ενημερώνει το κοινό για το περιεχόμενο κάθε πακέτου. Τα φυλλάδια αυτά σχεδιάζονται, τυπώνονται και πληρώνονται από μεγάλο ταξιδιωτικό πρακτορείο (αν και θεωρείται μη επιτρεπτό, ωστόσο σε ορισμένες περιπτώσεις συμμετέχουν στο κόστος και τα ενδιαφερόμενα ξενοδοχεία). Με τη χρησιμοποίηση αυτών των φυλλαδίων, ο μικρός ταξιδιωτικός πράκτορας πουλά στο κοινό το πακέτο που μπορεί να αγοράσει από το μεγάλο ταξιδιωτικό πράκτορα.

Μέσα από τη σχέση του με τα ξενοδοχεία, ο μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας επιτυγχάνει το κλείσιμο ενός αριθμού δωματίων τα οποία μπορεί να πουλήσει χωρίς να ξαναρωτήσει το ξενοδοχείο. Επιπλέον, ο μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας, έχοντας πίστη από το ξενοδοχείο, δε χρειάζεται να στείλει προκαταβολές. Ο μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας εκδίδει ένα κουπόνι (voucher) στο μικρό ταξιδιωτικό πράκτορα, που με τη σειρά του το δίνει στον πελάτη. Ο πελάτης παρουσιάζει το κουπόνι στο ξενοδοχείο κατά τον έλεγχο και αυτό ακολούθως χρησιμοποιείται από το ξενοδοχείο σαν βάση για την καταχώριση στο λογαριασμό του μεγάλου ταξιδιωτικού πράκτορα. Τότε ο μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας εκδίδει τιμολόγιο για λογαριασμό του μικρού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο μικρός ταξιδιωτικός πράκτορας έχει πάρει μια χρηματική προκαταβολή από τον πελάτη, δίνοντας έτσι στον πράκτορα τη χρήση ορισμένων χρηματικών κεφαλαίων για μια χρονική περίοδο.

Όταν κλείνονται εργασίες με ταξιδιωτικά γραφεία που κάνουν χονδρικές πωλήσεις, τότε η προμήθεια που πληρώνεται από το ξενοδοχείο είναι υψηλότερη από την προμήθεια που καταβάλλεται άμεσα στο μικρό ταξιδιωτικό πράκτορα. Μερικά μεγάλα τουριστικά γραφεία θέτουν σε λειτουργία μικρά τουριστικά γραφεία και συνεργάζονται μαζί τους στην ίδια βάση όπως και με τα ανεξάρτητα μικρά.

Όταν οι εκπρόσωποι του τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου επισκέπτονται προσωπικά τα μικρά ταξιδιωτικά γραφεία, που πουλούν λιανικά, μπορούν να δουν αν τα φυλλάδια και οι τιμοκατάλογοι τους εκτίθενται κατάλληλα (εκεί). Ταυτόχρονα, εξοικειώνουν το προσωπικό του τουριστικού γραφείου με τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών μονάδων και, φυσικά, προσπαθούν να παρακινήσουν το προσωπικό να προτιμούν το ξενοδοχείο τους. Όταν επισκέπτονται τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία που πουλούν χονδρικά, κύριος στόχος είναι να πεισθούν να ενσωματώσουν στα πακέτα τους τις ξενοδοχειακές τους μονάδες. Αυτό συχνά συνεπάγεται μακρές διαπραγματεύσεις για τις τιμές και τις κατανομές δωματίων.

Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν την άμεση ταχυδρόμηση διαφημιστικών εντύπων σε πράκτορες, σαν μέσο για την ανάπτυξη του ενδιαφέροντος και των εργασιών. Μολονότι τα αποτελέσματα που μπορούν να αναμένονται δεν είναι δυνατό να καθοριστούν τη στιγμή της ταχυδρόμησης, φυσικά, αυτό προσφέρει μια εύκολη και φτηνή μέθοδο για να στραφεί η προσοχή του μικρού ταξιδιωτικού πράκτορα στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Είναι κοινή πρακτική του ξενοδοχειακού κλάδου να προσφέρει εκπτώσεις διαφόρων ειδών στο προσωπικό του ταξιδιωτικού πρακτορείου που θέλει να επισκεφθεί το ξενοδοχείο. Το ύψος της έκπτωσης - που μπορεί να είναι ακόμα και απολύτως δωρεάν - διαφέρει ανάλογα με

τη σπουδαιότητα του πρακτορείου, τη θέση του και το ύψος των εργασιών που μπορεί να αναπτύξει.

Τα ξενοδοχεία δίνουν, επίσης, κοκτέιλ πάρτι καθόλη τη διάρκεια του έτους για το προσωπικό των ταξιδιωτικών πρακτορείων, σε κάθε πόλη. Σε ένα τέτοιο πάρτι, γίνεται η παρουσίαση των ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών των υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο. Ταυτόχρονα, τα πάρτι αυτά παρέχουν μια ευκαιρία στο επιτελείο των πωλήσεων να ικανοποιήσει πολλούς από ταξιδιωτικούς πράκτορες σε ημι-κοινωνική βάση.

Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν μια μορφή πωλήσεων που ονομάζεται «επίθεση πωλήσεων» για την προώθηση των εργασιών σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Αυτές οι «επιθέσεις» έχουν ως στόχο ταξιδιωτικούς πράκτορες και μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία που πουλούν χονδρικά, αλλά και εταιρίες, εθνικούς συνδέσμους και άλλες οργανώσεις. Η κατεύθυνση της «επίθεσης» διαφέρει από κράτος σε κράτος και από πόλη σε πόλη, ανάλογα με τον τύπο των εργασιών που αναμένονται από κάθε περιοχή.

(5) Πωλήσεις συνεστιάσεων/ εκδηλώσεων

Τις πωλήσεις συνεστιάσεων χειρίζεται συνήθως ένα άτομο, επιφορτισμένο μόνο με την ευθύνη αυτή και το οποίο δεν πουλά δωμάτια παρά μόνο αίθουσες και υπηρεσίες. Κύρια πηγή των πωλήσεων για συνεστιάσεις είναι η περιοχή στην οποία υπάρχει το ξενοδοχείο.

Πρέπει να υπάρχει στενή σχέση με τις μεγάλες εταιρίες στην περιοχή, ιδίως με εκείνες που οργανώνουν περιοδικές συσκέψεις, γεύματα και άλλες δραστηριότητες. Μολονότι το πιο σημαντικό στοιχείο στην ανάπτυξη αυτών των εργασιών είναι η δημιουργία καλών σχέσεων ανάμεσα στο διευθυντή του τμήματος πώλησης συνεστιάσεων και στους διευθυντές των εταιριών, ωστόσο υπάρχουν μερικές τεχνικές με τις οποίες είναι δυνατή η προαγωγή αυτών των εργασιών:

(α) Οι περιοδικές προσκλήσεις σε γεύματα και κοκτέιλ θα πρέπει να αποστέλλονται και στους κατάλληλους διευθυντές εταιριών.

(β) Θα πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα έκδοσης πιστωτικής κάρτας που θα χρησιμοποιείται μόνο στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Η διανομή τέτοιων καρτών μεταξύ των μελών της επιχειρηματικής κοινότητας θα είναι γι' αυτούς μια ενθάρρυνση για να υποστηρίξουν το ξενοδοχείο.

(γ) Προσοχή θα πρέπει επίσης να δοθεί για την έκδοση κρατών VIP σε εκείνα τα στελέχη των εταιριών τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιλογή των τοποθεσιών όπου θα γίνουν οι εκδηλώσεις τους.

Πέρα από τη διατήρηση καλών σχέσεων με την τοπική επιχειρηματική κοινότητα, είναι σημαντικό να διατηρείται μια στενή επαφή και με οργανώσεις-συλλόγους μη κερδοσκοπικούς. Οι οργανώσεις αυτές οργανώνουν, συνήθως, εβδομαδιαία γεύματα και παρά το γεγονός ότι τα έσοδα από αυτά είναι περιορισμένα, ωστόσο εξοικειώνουν τους υπεύθυνους/ ηγετικά στελέχη του με τις παρεχόμενες εξυπηρετήσεις του ξενοδοχείου.

Ο διευθυντής του τμήματος πώλησης συνεστιάσεων μπορεί να προσδοκά ότι θα πουλήσει τις παρακάτω υπηρεσίες:

(α) Γαμήλια γεύματα.

(β) «Επιχειρηματικά» γεύματα και γεύματα ή δείπνα οργανώσεων/ συλλόγων.

(γ) Χορός και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις.

(δ) Κοκτέιλ πάρτι.

(ε) Συσκέψεις επιχειρηματικών οργανώσεων (που περιλαμβάνουν, μερικές φορές, ελαφρύ γεύμα ή καφέ).

Για καθεμία από τις πιο πάνω υπηρεσίες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται προκαθορισμένα μενού και τιμοκατάλογοι. Ο δυνητικός πελάτης είναι ευκολότερο να διαλέξει

το κατάλληλο μενού αν του δοθούν μερικά εναλλακτικά μενού με τις τιμές τους, από τα οποία μπορεί να κάνει την επιλογή του.

(6) Πωλήσεις σε τοπικό επίπεδο

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε ορισμένους πιθανούς συνεργάτες, για την αύξηση των πωλήσεων δωματίων όπως:

Αεροπορικές εταιρίες. Πολλοί άνθρωποι που ψάχνουν για κατάλυμα, κατά την άφιξη τους σε μια πόλη, ρωτούν τα γραφεία αεροπορικών εταιριών στο αεροδρόμιο. Οι καλές σχέσεις με το προσωπικό των αεροπορικών εταιριών βοηθά στην προαγωγή αυτών των εργασιών. Επιπλέον, οι ίδιες οι αεροπορικές εταιρίες είναι μια εξαιρετική πηγή εργασιών για την πώληση δωματίων σε πληρώματα και επιβάτες καθυστερημένων πτήσεων.

Ταξιδιωτικοί πράκτορες και οργανωτές ταξιδιών. Πολλοί, εκτός περιοχής, ταξιδιωτικοί πράκτορες και οργανωτές ταξιδιών συνδέονται με έναν τοπικό πράκτορα ή οργανωτή ταξιδιών διαμέσου του οποίου γίνονται οι κρατήσεις. Επομένως, θα πρέπει να διατηρούνται στενές σχέσεις μέσα στο πεδίο των ταξιδιών.

Γραμματείς. Σε κάθε μεγάλη εταιρία, ορισμένες γραμματείς είναι υπεύθυνες για το κλείσιμο δωματίων σε προσκεκλημένους διευθυντές. Σε πολλές περιπτώσεις, η επιλογή ξενοδοχείου βρίσκεται στα χέρια τους. Γι' αυτό επιβάλλεται να οργανώνει το ξενοδοχείο κάπου-κάπου ένα γεύμα ή ένα κοκτέιλ πάρτι για τις γραμματείς αυτές.

Οδηγοί ταξί. Δεν πρέπει να υποτιμούμε την επιρροή των οδηγών ταξί όσον αφορά την επιλογή του ξενοδοχείου στο οποίο θα διαμείνουν ορισμένοι ταξιδιώτες. Όχι μόνο συχνά τους ερωτούν άμεσα να υποδείξουν ξενοδοχείο, αλλά και τα σχόλια που κάνουν, ευνοϊκά ή δυσμενή, μπορεί να επηρεάσουν την επιλογή ξενοδοχείου. Έτσι, πολλά ξενοδοχεία οργανώνουν, περιοδικά, πάρτι με προσκεκλημένους τους οδηγούς ταξί της πόλης.

Επαγγελματίες. Πολλοί επαγγελματίες-γιατροί, δικηγόροι κ.ά. – έχουν συχνά πελάτες που έρχονται από άλλες περιοχές. Σε πολλές περιπτώσεις, οι δυνητικοί αυτοί πελάτες είναι ευκατάστατοι και μπορούν να πληρώσουν ακριβό δωμάτιο και να αφήσουν αρκετά χρήματα στο ξενοδοχείο. Είναι, επομένως, ανάγκη να αναπτυχθεί και η περιοχή αυτή σαν πηγή εργασιών.

Πρεσβείες. Σε μια μεγάλη πόλη υπάρχουν πολλές ξένες πρεσβείες που το προσωπικό τους αλλάζει συνεχώς. Οι νέοι υπάλληλοι που έρχονται, σπάνια βρίσκουν σπίτι αμέσως και συχνά είναι υποχρεωμένοι να διαμένουν σε ξενοδοχείο για αρκετό χρόνο. Οι πελάτες που μένουν στο ξενοδοχείο για πολύ καιρό είναι πολύτιμοι, ιδίως όταν πληρώνουν κανονικές τιμές και θα πρέπει επομένως να επιδιώκεται σταθερά η προσέλκυση τους.

Τίποτα από τα παραπάνω δεν πρέπει να εκληφθεί σαν σύσταση υποτίμησης των απλών ανθρώπων, με σκοπό πάντα την ανάπτυξη της φήμης και δυνητικών εργασιών. Η προώθηση τοπικών πακέτων μπορεί να διευρύνει τις εργασίες του Σαββατοκύριακου. Τέτοια πακέτα εμφανίζονται συχνά σαν «πακέτα φυγής», π.χ. «Φυγή από το σπίτι», «Αποδράστε από την κακοκαιρία» κ.λ.π.

Θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιηθούν τοπικές πιστωτικές κάρτες, όπως αυτές που περιγράψαμε πιο πάνω, για την ανάπτυξη των εργασιών με την τοπική κοινότητα. Αν το ξενοδοχείο είναι εγκατεστημένο σε μια ειδική περιοχή, η προσφορά της κατάλληλης ψυχαγωγίας στο εστιατόριο και στο night club του ξενοδοχείου και η καθιέρωση ειδικού εισιτηρίου για τους

ντόπιους, είναι μέτρα που μπορούν να δώσουν ώθηση στις εργασίες του τμήματος «φαγητών και ποτών».

Σε ορισμένες χώρες συνηθίζεται να προσφέρονται χαμηλότερες τιμές στους κατοίκους της χώρας από ό,τι στους ξένους. Αυτό ισχύει ιδίως σε παραθεριστικά θέρετρα, στα οποία, μολονότι κύρια πηγή εργασιών είναι οι τουρίστες, επιθυμούν να καταλύσουν ντόπιο επιχειρηματίες, ιδίως αν τους προσφερθούν χαμηλότερες τιμές.

5.10 Συμπληρωματικά στοιχεία της Διοίκησης ενός ξενοδοχείου

Εισαγωγή

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, που αφορά την οργάνωση και την λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και αφού έχουμε ήδη αναφερθεί στην ιστορική αναδρομή του ξενοδοχειακού κλάδου, στα είδη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που λειτουργούν στην Ελλάδα, στην φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος αλλά και στις λειτουργίες του κάθε τμήματος ξεχωριστά. Θα αναφέρουμε κάποια συμπληρωματικά στοιχεία που είτε είναι εργαλεία στα χέρια του μάνατζερ της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως η ξενοδοχειακή στατιστική. Είτε αφορούν την λειτουργία του, όπως είναι η ξενοδοχειακή πολιτική και το μάνατζμεντ και η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.

5.10.1 Στατιστική ξενοδοχείων

Η αξία των στατιστικών στοιχείων και των δεικτών στα ξενοδοχεία βρίσκεται στο γεγονός ότι είναι πολύ χρήσιμα στους διευθυντές και υπεύθυνους τμημάτων, για να μπορέσουν να αναλύσουν, να ελέγξουν και να σχεδιάσουν τις δραστηριότητες του. Χωρίς τέτοιες πληροφορίες θα βιάζαν στα τυφλά. Μια επιπλέον αξία των στατιστικών στοιχείων είναι ότι επιτρέπουν στο διευθυντή και τα άλλα στελέχη της ξενοδοχειακής μονάδας να συγκρίνουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης ή των τμημάτων αυτής, με αυτά μίας άλλης επιχείρησης, παρότι αυτές οι δύο επιχειρήσεις μπορεί να είναι διαφορετικών μεγεθών και χαρακτηριστικών.

Οι στατιστικές πληροφορίες φτάνουν στους παραπάνω υπεύθυνους των ξενοδοχείων μέσω αναφορών από υφισταμένους και έχουν μια ποικιλία χρονικής βάσης, δηλαδή ημερήσια, εβδομαδιαία, μηνιαία, τριμηνιαία και ετήσια (ανάλογα με το τι εξυπηρετεί σε κάθε περίπτωση). Ακόμη αυτές εκφράζονται είτε σε απόλυτους αριθμούς, είτε σε αναλογίες, είτε σε ποσοστά.

Οι στατιστικοί δείκτες για κάθε ξενοδοχείο διακρίνονται στις παρακάτω γενικές κατηγορίες:

(α) Δείκτες πληρότητας, που αφορούν τον αριθμό και τον τύπο των δωματίων που ενοικιάζονται στους πελάτες σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και κατ' επέκταση στο εισόδημα που πραγματοποιεί το ξενοδοχείο από δωμάτια.

(β) Δείκτες Εσόδων, που αφορούν στις ακαθάριστες εισπράξεις, από ενοικιάσεις δωματίων, πωλήσεις τροφίμων, ποτών και υπηρεσιών.

(γ) Δείκτες Κόστους, που αφορούν στο κόστος που πραγματοποιείται για την παροχή υπηρεσιών ή και τη διάθεση αγαθών (π.χ. κόστος εργασίας, κόστος ενέργειας, κόστος εγκαταστάσεων-αποσβέσεις, ενοίκια κ.λ.π.)

(δ) Δείκτες Κερδών, που αφορούν στον προσδιορισμό των (πλέον) κερδοφόρων τμημάτων ενός ξενοδοχείου.

(ε) Δείκτες Αποδοτικότητας, που αφορούν στον προσδιορισμό της απόδοσης των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί.

(στ) Δείκτες Παραγωγικότητας Εργαζομένων.

(ζ) Δείκτες Αποχώρησης και Απουσιών Εργαζομένων.

A) Δείκτες πληρότητας

Συνοπτικά οι δείκτες πληρότητας που χρησιμοποιούνται σε ένα ξενοδοχείου είναι οι εξής:

(1) Ποσοστό πληρότητας

(Αριθμός Νοικιασθέντων Δωματίων/ Αριθμός Διαθέσιμων, προς ενοικίαση Δωματίων)*
100=% π.χ. (300/500)*100=60%

(2) Ποσοστό διπλής πληρότητας

(Αριθμός πελατών-Αριθμός Νοικιασθέντων Δωματίων/ Αριθμός Νοικιαζόμενων Δωματίων)*100=% π.χ. (400-300/300)*100=33,3%

(3) Πελάτες ανά νοικιαζόμενο δωμάτιο

Αριθμός πελατών/ Αριθμός Νοικιαζόμενων Δωματίων= πελάτες π.χ. 400/300=1,33 πελάτες

(4) Ποσοστό «πληρότητας Κλινών»

(Αριθμός Κατελημένων Δωματίων/ Αριθμός Διαθέσιμων Κλινών)*100=%

(5) Δείκτης πληρότητας Εστιατορίου ή Μπαρ

Αριθμός Πελατών ή Αριθμός Κουβέρ/ Αριθμός Θέσεων (πελατών)= Αλλαγές

B) Δείκτες εσόδων (εισπράξεων)

Τα στατιστικά στοιχεία των εσόδων είναι χρήσιμα σαν σημείο αναφοράς στη μέτρηση ικανότητας πωλήσεων του προσωπικού του ξενοδοχείου, στα τμήματα: Δωματίων και Τροφίμων-Ποτών

(α) Δείκτες εσόδων δωματίων

(1) Μέση τιμή δωματίων

Εισόδημα από ενοικίαση Δωματίων/ Αριθμός Νοικιασθέντων Δωματίων= €
π.χ. 9000/300=30€

(2) Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο

Εισόδημα από Ενοικίαση Δωματίων/ Αριθμός διαθέσιμων Δωματίων= €

π.χ. $9000/275=32,72$ €

(3) Μέση τιμή ανά Πελάτη

Εισόδημα από την Ενοικίαση Δωματίων/ Αριθμός Πελατών= €

π.χ. $9000/400= 22.5$ €

(4) Δείκτης πραγματοποίησης μέγιστου (Ακαθάριστου) Εισοδήματος

(Εισόδημα από ενοικίαση δωματίων/ Μέγιστο δυνατό εισόδημα από δωμάτια)*100

π.χ. $(9000/18000)*100= 50\%$

(β) Δείκτες εσόδων στο τμήμα τροφίμων και ποτών

(1) Πωλήσεις Ανά διαθέσιμη Θέση

Πωλήσεις Τροφίμων και Ποτών/ Αριθμός Θέσεων (πελατών)= €

π.χ. $3000/300=10$ €

(2) Μέσος Λογαριασμός Εστιατορίου

Πωλήσεις Τροφίμων και Ποτών/ Αριθμός Κουβέρ= €

π.χ. $2000/400=5$ €

Οι υπολογισμοί των μέσων λογαριασμών εστιατορίων δεν είναι πανομοιότυποι σε όλη την έκταση της βιομηχανίας τουρισμού. Μερικοί οργανισμοί (επιχειρήσεις) υπολογίζουν αναλογία μιας μόνο ημέρας. Σε άλλες περιπτώσεις η αναλογία αυτή υπολογίζεται ξεχωριστά για γεύμα και δείπνο και μπορούν να διαχωριστούν ακόμα περισσότερο σε μέσους λογαριασμούς φαγητών και σε μέσους λογαριασμούς ποτών.

Δείκτης των πωλήσεων Τροφίμων Προς τις Πωλήσεις Ποτών

(Πωλήσεις Ποτών/ Πωλήσεις Τροφίμων)*100=%

π.χ. $(500€/1000€)*100$

Δείκτης των Πωλήσεων Τροφίμων και Ποτών ανά Διαθέσιμο Δωμάτιο

Συνολικές Πωλήσεις Τροφίμων και Ποτών/ Αριθμός Διαθέσιμων Δωματίων= €

π.χ. $1200/275= 4,36$ €

(γ) Μείγμα Πωλήσεων

Το επίπεδο των συνολικών πωλήσεων ενός ξενοδοχείου έχει μεγάλο ενδιαφέρον για ένα ξενοδόχο. Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και η ημερήσια διάρθρωση (μείγμα) των πωλήσεων. Το μείγμα πωλήσεων αναφέρεται στην ποσοστιαία σύνθεση των συνολικών πωλήσεων. Για παράδειγμα το μείγμα πωλήσεων ενός τυπικού ξενοδοχείου ή μοτέλ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

<u>Στοιχεία Μείγματος Πωλήσεων</u>	<u>%</u>
Δωμάτια	45,6
Φαγητό	38,9
Ποτά	10,7
Άλλα τμήματα	3,9
<u>Υπόλοιπα διάφορα</u>	<u>0,9</u>

Σύνολο

100%

Πηγή : Harwath Consulting, 1994. (από το βιβλίο το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Λεωνίδα Σ. Χυτήρη σελίδα 130)

Γ) Δείκτες κόστους

Οι δείκτες αυτοί χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν το γενικό διευθυντή ή τα στελέχη μιας ξενοδοχειακής μονάδας να ελέγχουν ότι τα πραγματοποιούμενα κόστη εξελίσσονται σύμφωνα με (ή όχι) τα προβλεφθέντα ή τα επιβαλλόμενα από τις καταστάσεις και να αναλάβουν ανάλογη διαρθρωτική δράση. Οι πιο συνήθεις δείκτες κόστους είναι:

(1) Μέσο ωριαίο εργασιακό κόστος

Άθροισμα ωριαίων αποζημιώσεων/ Πραγματικές ώρες απασχόλησης= $1,500,000/2000$
ώρες κανονικές+1000 ώρες υπερωρίες= $1,500,000/3,000=500$

Η χρησιμότητα του δείκτη αυτού έγκειται στο γεγονός ότι βοηθά στη σύγκριση του πρότυπου εργασιακού κόστους με το πραγματικό.

(2) Δείκτες κόστους εργαζομένων

(Συνολικό κόστος εργαζομένων/ Σύνολο εσόδων ξενοδοχείου)*100=%

π.χ. $10000/40000=25\%$

(Κόστος εργαζομένων στο τμήμα ορόφων/ Έσοδα από Νοικιασθέντα δωμάτια)*100=%

π.χ. $(2000/25000) *100=8\%$

(Κόστος εργαζομένων στο εστιατόριο/ Σύνολο εσόδων εστιατορίου)*100=%

π.χ. $(2000/20000) *100=10\%$

(Συνολικό κόστος εργαζομένων/ Συνολικά κόστη ξενοδοχείου)

π.χ. $(10000/30000) *100= 33,3\%$

(3) Δείκτης κόστους ενέργειας

Με το δείκτη αυτό υπολογίζεται τι ποσοστό από τα συνολικά έσοδα ή έξοδα λειτουργίας ενός ξενοδοχείου ή τμήματος του, αποτελεί η ενέργεια που καταναλώνεται (π.χ. ηλεκτρικό ρεύμα), υπολογίζεται δε ως εξής:

(Συνολική δαπάνη για ενέργεια/ Συνολικά έσοδα)*100=%

π.χ. $(4/100) *100= 4\%$

ή αν ενδιαφέρει η ποσοστιαία σύνθεση των δαπανών λειτουργίας

(Συνολική δαπάνη για ενέργεια/ Συνολικά έξοδα λειτουργίας)*100=%

π.χ. $(28/140) *100=20\%$

(4) Δείκτες κόστους τροφίμων και ποτών

(Κόστος τροφίμων/ Πωλήσεις τροφίμων)*100=%

π.χ. $(400/1000)*100=40\%$

(Κόστος ποτών/ Πωλήσεις ποτών)*100=%

π.χ. $(100/500)*100=20\%$

ή τα συνδυασμένα ποσά

(Κόστος τροφίμων και ποτών/ Πωλήσεις τροφίμων και ποτών)*100=%

π.χ. $(400+100 / 1000+500)*100=30\%$

Δ) Δείκτες κερδών

(1) Κέρδος τμήματος

(Κέρδη του Τμήματος Δωματίων/ Πωλήσεις (ενοικιάσεις) Δωματίων)*100=%

π.χ. $(2000/9000)*100=22\%$

(2) Κέρδος Μετά τους Μισθούς

Τα κέρδη μετά τους μισθούς υπολογίζονται ως εξής:

Πωλήσεις	π.χ. 8000€
-Κόστος πωλήσεων	π.χ.-2000€
-Δαπάνες για Μισθούς του προσωπικού	π.χ.-3000€
Κέρδος μετά τους Μισθούς	3000€

Επίσης, συχνά εκφράζεται σαν ποσοστό επί των πωλήσεων.

(Κέρδος Μετά τους Μισθούς/ Πωλήσεις τμήματος)*100=%

π.χ. $(1000/8000)*100=12,5\%$

Ε) Δείκτες αποδοτικότητας

(1) Δείκτης Αποδοτικότητας Συνολικών κεφαλαίων ή Δείκτης Αποδοτικότητας ξενοδοχείου

Ως αποδοτικότητα ορίζεται η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος μιας δραστηριότητας και των οικονομικών μεγεθών που «συμμετείχαν» στην πραγματοποίηση αυτού του αποτελέσματος.

Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ως εξής:

(Κέρδος/ Απασχ. Κεφάλαια –ίδια και ξένα -)*100=%

π.χ. $1000/5000=20\%$

(2) Δείκτης Αποδοτικότητας Τμήματος

(Κέρδος τμήματος Εστιατορίου/ Πάγια+ Κυκλοφορούντα Κεφάλαια)*100=%

π.χ. $(400/2000)*100=20\%$

Οι δείκτες αυτοί είναι σημαντικοί για την επενδυτική κυρίως δραστηριότητα ενός ξενοδοχείου, αφού δίνουν πληροφορίες για αποφάσεις που αφορούν στην καλύτερη σύνθεση των κεφαλαίων ή τη δημιουργία τμημάτων που έχουν υψηλή αποδοτικότητα και την κατάργηση άλλων με μικρή αποδοτικότητα.

Στ) Δείκτες παραγωγικότητας των εργαζομένων στα ξενοδοχεία

Παραγωγικότητα είναι η σχέση εκροής προς μια ή περισσότερες αντίστοιχες εισροές.

Παραγωγικότητα εργασίας είναι το προϊόν που παράγει ο εργαζόμενος στη μονάδα του χρόνου και μπορεί να μετρηθεί σε φυσικές ή σε οικονομικές/ χρηματικές μονάδες.

Η παραγωγικότητα εργασίας στα ξενοδοχεία, παρουσιάζει μια σημαντική διαφορά σε σχέση με την παραγωγή αγαθών. Στην περίπτωση των αγαθών, η μέτρηση της παραγωγικότητας βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει ο εργαζόμενος, ενώ στην περίπτωση των υπηρεσιών βασίζεται συχνά στις υπηρεσίες που προσφέρονται προς τον πελάτη, δηλαδή που καταναλώνονται.

Οι δείκτες παραγωγικότητας είναι:

(1) Δείκτης φυσικής παραγωγικότητας

Φυσική εκροή (σε μονάδες υπηρεσιών)/ Φυσική εισροή (σε ανθρωποώρες)

(2) Δείκτης απόδοσης της ώρας εργασίας

Φυσικές μονάδες εκροής* τιμή τους/ Ανθρωποώρες

(3) Δείκτης οικονομικής παραγωγικότητας

Φυσικές Μονάδες * Τιμή Μονάδας/ Ώρες εργασίας* κόστος ώρας

Z) Δείκτες αποχώρησης και απουσιών εργαζομένων στα ξενοδοχεία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται από υψηλό δείκτη αποχώρησης των εργαζομένων σε αυτήν (είτε υπό μορφή εκούσιας αποχώρησης είτε υπό μορφή απόλυσης). Η αποχώρηση αυτή όμως δημιουργεί προβλήματα, στο υπολογισμό των κατ' ελάχιστο απαιτούμενων εργαζομένων και στην απρόσκοπτη λειτουργία του ξενοδοχείου.

(1) Δείκτης αποχώρησης

(Αριθμός αποχωρησάντων στην περίοδο Α/ Μέσος όρος εργαζομένων στην περίοδο Α)*100=%

π.χ. $(10/40)*100=25\%$

(2) Δείκτης Απουσιών

Εξίσου σημαντικός θεωρείται και ο δείκτης απουσιών, που βοηθά στον προσδιορισμό των χαμένων ημερών εργασίας για κάποια περίοδο σε κάποιο τμήμα.

(Αριθμός χαμένων ημερών εργασίας/ Αριθμός προγραμματισθέντων ημερών εργασίας)*100

π.χ. $(6/90)*100=6,6\%$

Και στους δύο αυτούς δείκτες κρίνεται σκόπιμο, για πιο ουσιαστική πληροφόρηση που θα προσδιορίσει καλύτερα το πρόβλημα και θα βοηθήσει στη λύση του, να υπολογίζονται επιμέρους δείκτες (αποχώρησης – απουσιών) κατά φύλο, ηλικία, ύψος μισθού εργαζομένων και σε επίπεδα τμήματος.

Κρίσιμοι δείκτες για τον προσδιορισμό της αποδοτικότητας των ξενοδοχείων

Στη συνέχεια ακολουθεί ένας κατάλογος δεικτών που κρίνονται απαραίτητοι για τον έλεγχο της αποδοτικότητας ενός ξενοδοχείου.

(1) Ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης: Οι μέθοδοι προσδιορισμού της περιλαμβάνουν τις επιθεωρήσεις, τις απαντήσεις ερωτηματολογίων από τους πελάτες, τη μελέτη των βιβλίων παραπόνων και τη μελέτη των βιβλίων φιλοφρονήσεων.

(2) Αποτέλεσμα λειτουργίας συγκρινόμενα με τις αντίστοιχες προβλέψεις.

(3) Αποτελέσματα λειτουργίας, ανά τμήμα, συγκρινόμενα με αυτά του προηγούμενου χρόνου.

(4) Αριθμός δωματίων που χρησιμοποιήθηκαν.

(5) Ποσοστό κάλυψης των διαθέσιμων δωματίων (πληρότητα).

(6) Συγκρίσεις των αποτελεσμάτων λειτουργίας με τους οικονομικούς δείκτες ή δείκτες τιμών ή δείκτες συναλλάγματος. Οι δείκτες πρέπει να αναπροσαρμόζονται κατά χώρα και πόλη.

(7) Αύξηση των πωλήσεων ανά κατηγορία. Συνολική αξία πωλήσεων από δωμάτια και επιμερισμός του ποσού ανά κατηγορία: συνέδρια, ποτά και φαγητό, εξωτερικό catering, στάθμευση αυτοκινήτων, καζίνο, καταστήματα, πισίνα κ.λ.π.

(8) Αυξήσεις των πωλήσεων ανά κατηγορία, συγκρινόμενη με τις συνολικές πωλήσεις.

(9) Πωλήσεις από συμβόλαια κατά κατηγορία: αεροπορικές εταιρίες, τοπικές επιχειρήσεις κ.λ.π.

(10) Πωλήσεις ανά παρεχόμενη δραστηριότητα ή σύμφωνα με τον μέσο αριθμό απασχολούμενου προσωπικού ανά ημέρα.

(11) Μέσος όρος του χρονικού διαστήματος που μεσολαβεί για την είσπραξη των λογαριασμών.

(12) Προσδιορισμός του ποσοστού της συνολικής μισθοδοσίας του ξενοδοχείου και του ποσοστού που αναφέρεται για κάθε τμήμα του. Για τα λειτουργούντα τμήματα, αυτά θα πρέπει να συγκριθούν με τις πωλήσεις του κάθε τμήματος. Για τα μη λειτουργούντα τμήματα αυτά θα πρέπει να συγκριθούν με τις συνολικές πωλήσεις του ξενοδοχείου.

(13) Αριθμός των απασχολούμενων στη μονάδα (ανά ημέρα εργασίας) συνολικά ή ανά τμήμα λειτουργίας της.

(14) Χρόνος αναμονής σε κάθε παρεχόμενη δραστηριότητα, μέχρι κάποιος να εξυπηρετηθεί (εστιατόριο, υποδοχή, μπαρ κ.λ.π.).

(15) Αριθμός ερωτηματολογίων που παραλαμβάνονται ανά 1000 πελάτες.

(16) Τεστ, αξιολογήσεις, αναφορές σε νέα προϊόντα/ υπηρεσίες (αυτά σε συνδυασμό με τα κεντρικά γραφεία, όταν έχουμε να κάνουμε με αλυσίδες συγκροτημάτων).

(17) Απόδοση των στοιχείων ενεργητικού που χρησιμοποιούνται.

(18) Πίνακες προαγωγών.

5.10.2 Ξενοδοχειακή πολιτική

Μολονότι ο γενικός διευθυντής έχει την ευθύνη της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου και αποδίδει λόγο για την οικονομική επιτυχία ή αποτυχία του, ωστόσο δεν έχει πάντα και την εξουσία να αποφασίζει ο ίδιος τη γενική πολιτική του ξενοδοχείου. Το έργο αυτό παραμένει αποκλειστικό δικαίωμα του ιδιοκτήτη ή των μετόχων. Σε ένα ξενοδοχείο που ανήκει μόνο σε ένα άτομο ή έστω και σε μια μικρή αλυσίδα ξενοδοχείων, είναι όχι μόνο δυνατό αλλά και πολύ πιθανό, ότι ο ιδιοκτήτης θα παραχωρήσει το προνόμιο αυτό στο γενικό διευθυντή. Ωστόσο, οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων θέλουν ομοιομορφία στη λειτουργία όλων των μονάδων τους. Έτσι, το κεντρικό γραφείο της εταιρίας διαμορφώνει τη γενική διοικητική πολιτική και αναθέτει στους διευθυντές των τοπικών ξενοδοχείων να φροντίζουν για τη σωστή εφαρμογή της. Οι πιο επιτυχημένες μονάδες έχουν μάθει, μερικές φορές από εμπειρίες σκληρές, ότι η τυποποίηση αυτή δεν είναι πάντα δυνατή. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι συνήθειες του τόπου, τα εργατικά συνδικάτα, η διαθεσιμότητα προσωπικού, με τα κατάλληλα προσόντα, ακόμα και περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να επιβάλλουν μικρές ή μεγάλες προσαρμογές και μερικές φορές απαιτούν την πλήρη ανατροπή ορισμένων πολιτικών. Η απόφαση αυτή ανήκει στην ευθύνη του γενικού διευθυντή, που ενισχύεται από την προσφερόμενη βοήθεια και συναίνεση των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου.

Οι μεγαλύτερες περιοχές που μπορούν να καλυφθούν και συνήθως καλύπτονται από γενικές διοικητικές πολιτικές είναι:

A) Προσωπικό

Δεδομένου ότι τα ημερομίσθια και οι μισθοί είναι το μεγαλύτερο ενιαίο κονδύλι του προϋπολογισμού ενός ξενοδοχείου συνάγεται ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες ή γενικοί διευθυντές με πλήρη εξουσία, έχουν την ευθύνη να διαμορφώνουν την πολιτική απασχόλησης. Η αρχική στελέχωση ενός νέου ξενοδοχείου απαιτεί τη λήψη απόφασης στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Από τη στιγμή που το ξενοδοχείο θα έχει αρχίσει να λειτουργεί, έχει ήδη επιλεγεί το μόνιμο προσωπικό, το οποίο όμως υπόκειται σε αλλαγές που υπαγορεύονται από τον όγκο των εργασιών.

Συνήθως σε όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ενιαία τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα αποταμίευσης και εκπαίδευσης κ.λ.π. για τους υπαλλήλους της εταιρίας κι επομένως υπόκεινται στη συνολική πολιτικής της. Επίσης είναι δυνατό να έχουν υιοθετηθεί ομοιόμορφες κατευθύνσεις αμοιβών για όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων. Πρέπει, όμως οι κατευθύνσεις αυτές να είναι αρκετά εύκαμπτες ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή τους στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Είναι προφανές ότι οι μισθοί του διευθυντή πωλήσεων, του διευθυντή προσωπικού και του ελεγκτή, μπορεί να έχουν προκαθοριστεί, αφού οι θέσεις αυτές καλύπτονται συνήθως από ανθρώπους που επιλέγονται από τον διευθυντή της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας. Οι μισθοί των άλλων προϊσταμένων των τμημάτων και των βοηθών τους πολύ συχνά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό, από τη διαθεσιμότητα εκπαιδευμένων κι έμπειρων ανθρώπων. Το υπόλοιπο προσωπικό, που είναι πολύ μεγαλύτερο σε αριθμό και συνήθως συνδικαλισμένο, αποτελείται κυρίως από ανειδίκευτους. Οι μισθοί τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων σημαντικότεροι είναι: οι νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς, οι συλλογικές συμβάσεις και η προσφορά εργασίας.

B) Πρόγραμμα τιμών

Σε ένα νέο ξενοδοχείο, το αρχικό πρόγραμμα για τις τιμές των δωματίων καταρτίζεται πριν από τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, είναι προκαθορισμένο από τον ιδιοκτήτη, στο πρώτο στάδιο σχεδιασμού του κτιρίου, δεδομένου ότι το είδος και ο τύπος του ξενοδοχείου που θα ανεγερθεί, η επίπλωση και οι ευκολίες που θα παρέχονται και η τάξη των πελατών που θα εξυπηρετηθεί, επηρεάζουν τις τιμές εκμίσθωσης των δωματίων.

Χρησιμοποιώντας τις αρχικές αυτές κατευθύνσεις σε συνάρτηση με την τοποθεσία, τη διαθεσιμότητα δωματίων και το αναμενόμενο ύψος εργασιών, ορίζονται οι τελικές τιμές εκμίσθωσης. Το πρόγραμμα μπορεί να καταρτιστεί είτε από το γενικό διευθυντή και να υποβληθεί π.χ. στον ιδιοκτήτη της μονάδας για έγκριση, είτε από το προσωπικό της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας με τη βοήθεια του γενικού διευθυντή. Οι μετέπειτα αλλαγές γίνονται κανονικά από το γενικό διευθυντή, με τη γνώμη και τη συναίνεση των υπευθύνων της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα ίδια σχόλια ισχύουν και για τις αρχικές τιμές των φαγητών και ποτών και για τις μετέπειτα αλλαγές σε αυτά. Επίσης πρέπει να καθοριστούν οι κατευθύνσεις για τον τύπο και τη διάρκεια της εκμίσθωσης και το ύψος του ενοικίου – για τα οποιαδήποτε καταστήματα και δικαιώματα που προσφέρονται για ενοικίαση.

Καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων οξύνεται καθημερινά και με δεδομένο ότι ο πελάτης είναι ευαίσθητος σε θέματα τιμών, οι τιμές που τελικά θα ζητήσει το ξενοδοχείο να πληρώσει ο πελάτης (π.χ. μεμονωμένος πελάτης ή εταιρία ή ταξιδιωτικό γραφείο) θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε όχι μόνο να μη φεύγει ο πελάτης, αλλά να προσελκύνονται και νέοι. Ακόμη να «προκαλείται» ο πελάτης για την αγορά υπηρεσιών κι αγαθών μέσα στο ξενοδοχείο. Γιατί, είναι γεγονός ότι ξενοδοχεία με υψηλές τιμές χάνουν πελάτες, αλλά είναι εξίσου αλήθεια ότι και ξενοδοχεία με χαμηλές τιμές χάνουν πελάτες (αν θεωρήσουν ότι οι υπηρεσίες που λαμβάνουν ή

η ποιότητα των αγαθών που καταναλώνουν δεν αξίζουν ούτε αυτή τη χαμηλή τιμή που πληρώνουν).

Στο σημείο αυτό ανακύπτει το θέμα (α) της διαφοροποίησης της τιμής και (β) της κλιμάκωσης της τιμής των παρεχομένων υπηρεσιών ή και προσφερόμενων αγαθών. Η γενική πολιτική τιμών βασίζεται στη λογική «ίδια τιμή για κάθε πελάτη, για κάθε διανυκτέρευση». Όμως στην πράξη, για να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών, η τιμή αυτή πρέπει να διαφοροποιείται (και διαφοροποιείται) δίνοντας ειδικές τιμές σε ομάδες πελατών (γκρουπ) ή σε σταθερούς-μόνιμους πελάτες (π.χ. αεροπορικές εταιρίες, αντιπροσωπείες ξένων κρατών) ή σε ειδικές ομάδες πελατών, όταν π.χ. το ξενοδοχείο έχει συγκεκριμένους στόχους μάρκετινγκ.

Όσον αφορά την κλιμάκωση της τιμής, τα ξενοδοχεία (παρά την καθορισμένη τιμή για ένα πακέτο υπηρεσιών ή αγαθών) κλιμακώνουν την τιμή μεταξύ ενός ελάχιστου κι ενός μέγιστου, τροποποιώντας ανάλογα τη σύνθεση του πακέτου. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες ή και περισσότερες υπηρεσίες (αλλά κι αγαθά) κάτω από τη μέγιστη τιμή ή πάνω από την ελάχιστη, ανάλογα με το τι ακριβώς επιδιώκουν (π.χ. να ξανάρθει ο πελάτης, να διευρύνουν το μερίδιο τους στην αγορά πελατών ή να καλύψουν συγκεκριμένο ποσοστό του προϋπολογισμού εσόδων ή κερδών, π.χ. από πωλήσεις δωματίων ή αγαθών ή ενοικιάσεις αιθουσών).

Στην Ελλάδα οι τιμές ενοικίασης δωματίων και πώλησης αγαθών στις ξενοδοχειακές μονάδες, κάθε συγκεκριμένης κατηγορίας, υπόκεινται σε έγκριση από τον Ε.Ο.Τ. (σε ετήσια βάση). Αυτό γίνεται για να εξασφαλιστεί, όπως υποστηρίζεται, ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων, η προστασία της πελατείας τους και η τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα της χώρας μας. Έτσι οι ξενοδοχειακές μονάδες με δήλωση του κατά νόμου υπεύθυνου, μπορούν να καθορίζουν τις τιμές που επιθυμούν να εισπράττουν για το επόμενο έτος, για τρεις τουριστικές περιόδους χαμηλή, μέση και υψηλή. Τον κατάλογο τιμών της, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, υποβάλλει στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο, που με τη σειρά του, ως επίσημος φορέας των ξενοδόχων, υποβάλλει, συνήθως μέχρι τα μέσα Οκτωβρίου κάθε έτους, στον Ε.Ο.Τ. για έγκριση.

Από τη στιγμή που οι τιμές θα εγκριθούν από τον Ε.Ο.Τ., με τις όποιες επιβαρύνσεις και εκπτώσεις κατά περίπτωση και κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, είναι υποχρεωτικές και αποτελούν τις τιμές που υποχρεούται να πληρώσει ο πελάτης κατά κατηγορία μονάδας. Οι τιμές αυτές δεν μπορούν να αλλάζουν κατά τη διάρκεια του έτους. Με βάση τις τιμές αυτές πραγματοποιούνται οι πωλήσεις δωματίων στους μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες του εξωτερικού αλλά και στους πράκτορες και γραφεία του εσωτερικού.

Γ) Αγορές

Μερικές αλυσίδες διαθέτουν ένα κεντρικό τμήμα αγορών. Άλλες, όπως π.χ. το Sheraton, έχουν ιδρύσει μια ανεξάρτητη εταιρία που κάνει όλες τις αγορές και μεταπουλά τα εμπορεύματα με ένα μικρό ποσοστό κέρδους. Τα τρόφιμα και τα ποτά σπάνια αγοράζονται κεντρικά, εκτός από την περίπτωση που λειτουργούν στην ίδια πόλη περισσότερες από μια ξενοδοχειακές μονάδες. Τα τρόφιμα είναι τόσο φθαρτά που είναι δύσκολη η αποθήκευση, η επανασυσκευασία και η επαναποστολή τους.

Τα ποτά υπόκεινται σε διαφορετικές συνθήκες ρυθμίσεων και χορήγησης αδειών σε κάθε μονάδα και περιοχή. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται άμεση φόρτωση και αποστολή από το διανομέα ή χονδρέμπορο στον κάτοχο αδείας. Το γραφείο της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας θα αποφασίσει για τις μάρκες των ποτών που θα προσφέρονται στο μπαρ, όταν ο πελάτης δε ζητά μια συγκεκριμένη μάρκα. Όταν, λόγου χάρη, ο πελάτης ζητά ουίσκι και σόδα, ο μπάρμαν θα σερβίρει το ουίσκι της μάρκας που έχει αποφασιστεί από τη διεύθυνση του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι που υπαγορεύουν την προμήθεια συνολικά, όλων των ειδών, εκτός των πολύ μικρών, που απαιτούνται για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Ο πρώτος, και πιθανότατα σημαντικότερος, είναι οικονομικός. Οι μαζικές αγορές μειώνουν συνήθως το κόστος, είτε άμεσα είτε έμμεσα από ποσοτικές εκπτώσεις. Ορισμένα είδη, όπως τα έπιπλα, οι χάρτες τα λινά, οι πορσελάνες και τα υαλικά, μπορούν να αγοραστούν άμεσα από τον κατασκευαστή κι έτσι θα μειωθεί ακόμα περισσότερο το κόστος. Ο δεύτερος λόγος είναι ο έλεγχος της ποιότητας. Το αρμόδιο γραφείο μπορεί να καθορίσει ποια εμπορεύματα πρέπει να τυποποιηθούν και σε ποια ξενοδοχεία και διατηρεί το δικαίωμα να υψώνει ή να χαμηλώνει την ποιότητα όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

Δ) Διαφήμιση

Το Hilton, το Sheraton, το Holiday Inn και άλλες μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων, έχουν ένα πράγμα κοινό: το κύριο μέρος της διαφήμισης τους στρέφεται προς τη διάδοση του ονόματος τους. Η θεωρία λέει ότι οι περισσότεροι ταξιδιώτες θα μείνουν ή θα καθίσουν να φάνε σε ένα ξενοδοχείο με γνωστό όνομα. Τα δωμάτια, το φαγητό και τα ποτά δεν είναι διαφορετικά από ένα προϊόν που διαφημίζεται σε εθνική κλίμακα. Η σταθερή επανάληψη είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι το κοινό θα αναγνωρίζει και θα αγοράζει ένα προϊόν. Από εδώ ακριβώς πηγάζει η ανάγκη για ένα κεντρικό τμήμα διαφήμισης.

Το κόστος για τη διαφήμιση αυτού του τύπου είναι απαγορευτικό για ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο, αδιάφορο αν ανήκει σε μια αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων ή έχει τεθεί υπό την αιγίδα της. Παρόλα αυτά, είναι απαραίτητη και κάποια τοπική διαφήμιση για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα-όχι μόνο για τις αίθουσες συνεστιάσεων, τα εξαιρετα εστιατόρια, τα σαλόνια στα οποία προσφέρονται ποτά και τα μπαρ, αλλά και για τα ίδια τα ενοικιαζόμενα δωμάτια του ξενοδοχείου. Θα πρέπει, επομένως, να υπάρχει πρόβλεψη στον προϋπολογισμό κάθε ξεχωριστού ξενοδοχείου για τη διαφήμιση του στην τοπική αγορά. Ο διευθυντής της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας που έχει την ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, θα πρέπει φυσικά να έχει την έγκριση του «κεντρικού» διευθυντή διαφήμισης για το ύψος του χρηματικού ποσού της διαφήμισης και για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

Κάθε διαφήμιση, εθνική ή τοπική, ζητά να προβάλλει μια εικόνα. Στην περίπτωση αυτή, την εικόνα του ξενοδοχείου. Ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και διατήρηση αυτής της εικόνας. Γι' αυτό, όποιος κι αν είναι ο τύπος της ιδιοκτησίας, θα πρέπει να ζητείται η συμβολή του πριν από την έγκριση κάθε σχεδίου διαφήμισης. Στο τοπικό επίπεδο, ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τις καλύτερες προϋποθέσεις να δημιουργήσει προσωπικές επαφές με πολιτικούς ηγέτες, πολίτες που διαθέτουν εξαιρετικό κύρος, μέλη φιλανθρωπικών ή άλλων τοπικών οργανώσεων και με τον τύπο και τα άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Είναι, επομένως, πολύτιμη η συνεισφορά του για την εξασφάλιση δημοσιότητας για το ξενοδοχείο και για την προβολή της επιθυμητής εικόνας. Αν ληφθεί, επίσης, υπόψη η γνώση και η εξοικείωση του με τις τοπικές συνήθειες, τότε ο γενικός διευθυντής είναι σε θέση να ξεκινήσει, να εισηγηθεί, να εποπτεύσει και να αναλάβει την ευθύνη όλου του έργου της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων, στ τοπικό επίπεδο.

Ε) Πίστη

Όλες οι μεγάλες μονάδες ξενοδοχείων έχουν μια γενική πιστωτική πολιτική. Εκτός από μια περιοχή, συγκεκριμένα την αποδοχή πιστωτικών καρτών, η πολιτική αυτή θα πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη για να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες. Όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας, είναι συνήθως υποχρεωμένα να αποδεχτούν ορισμένες πιστωτικές κάρτες, κυρίως για οικονομικούς λόγους: το προεξοφλητικό επιτόκιο που επιβάλλουν οι εθνικοί οργανισμοί και οι

τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες, εξαρτάται σε μεγάλη έκταση από τον όγκο των εργασιών που παρουσιάζουν οι πελάτες τους.

Ένας άλλος σημαντικός λόγος είναι η δημοσιότητα. Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί και τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες κάνουν εκτεταμένη διαφήμιση για να προσελκύσουν νέα μέλη και να διαδώσουν τη χρήση των καρτών τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται καλύτερα με τη συχνή μνημόνευση των ονομάτων των εταιριών που δέχονται τη συγκεκριμένη πιστωτική κάρτα. Επιπλέον οι οργανισμοί και οι τράπεζες που χορηγούν περιλαμβάνουν συχνά, στο μηνιαίο κατάλογο τους, τις εταιρίες που δέχονται τις κάρτες τους. Κανένα ατομικό ξενοδοχείο δε θα μπορούσε να διαπραγματευθεί από την ίδια θέση ισχύος, όσο μια αλυσίδα που μιλά για μια ολόκληρη ομάδα ξενοδοχείων.

Στ) Λοιπές λειτουργίες

Είναι σχεδόν αδύνατο να ταξινομήσουμε όλες τις λειτουργίες που είναι δυνατό να συγκεντρωθούν σε κάποια κεντρική διεύθυνση μιας αλυσίδας ξενοδοχείων. Ωστόσο, οι περισσότεροι κατάλογοι περιέχουν εκτός από τις λειτουργίες που αναφέραμε πιο πάνω, τόσο το τμήμα νομικών υπηρεσιών όσο και το τμήμα κρατήσεων. Πέρα από το γεγονός ότι μπορεί να είναι οικονομικά απαγορευτικό να διατηρείται ξεχωριστό νομικό τμήμα σε κάθε ξενοδοχείο, οι διευθυντές χρειάζονται νομικές υπηρεσίες για τη διεξαγωγή των εργασιών της εταιρίας και για την αγορά ή πώληση ακινήτων. Επίσης είναι αναγκαίο ένα κεντρικό γραφείο κρατήσεων που να συμπληρώνει τα τμήματα κρατήσεων των ξεχωριστών ξενοδοχείων. Επεξεργάζεται τις αιτήσεις για πληροφορίες ή δωμάτια που γεννιούνται από τη διαφήμιση της αλυσίδας και τις μεταβιβάζει στα κατάλληλα τοπικά ξενοδοχεία. Επίσης, ο διευθυντής του κεντρικού γραφείου κρατήσεων μπορεί να διαπραγματευθεί πιο αποτελεσματικά συμφωνίες σε δέσμες προτάσεων και ειδικές ή ομαδικές τιμές με εταιρίες, συλλόγους, οργανισμούς, λέσχες ή ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Τέλος, ο κατάλογος περιλαμβάνει πιθανότατα και ένα τεχνικό τμήμα που θα έχει την εποπτεία για την ανέγερση κτιρίων ή για την απόκτηση νέων ξενοδοχείων και θα είναι υπεύθυνο για τις μεγάλες βελτιώσεις ή αλλαγές στα υπάρχοντα ακίνητα.

5.10.3 Το Μάνατζμεντ του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η κατάλληλη και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και γι' αυτή την ίδια την επιβίωση τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες που α) να εξασφαλίζουν ικανούς εργαζομένους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και β) να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητές αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε ένα ξενοδοχείο, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση (βοηθούμενοι από το τμήμα προσωπικού) να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν, ελέγχουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Με άλλα λόγια τα άτομα αυτά θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες.

- Επιλογή υποψηφίων.
- Εισαγωγή-Υποδοχή υφισταμένων.

- Εκπαίδευση υφισταμένων.
- Ηγεσία υφισταμένων.
- Υποκίνηση υφισταμένων.
- Επικοινωνία με τους υφισταμένους
- Αξιολόγηση υφισταμένων.

Στις διάφορες θεωρίες περί ηγεσίας, υποκίνησης και στην δραστηριότητα της επικοινωνίας σε μια τουριστική μονάδα αναφερθήκαμε αναλυτικά σε προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας.

Στη συνέχεια, θα πούμε λίγα λόγια για τις υπόλοιπες δραστηριότητες (επιλογή υποψηφίων, υποδοχή, εκπαίδευση και αξιολόγηση υφισταμένων)

1) Επιλογή υποψηφίων

Η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις – επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στα άτομα εκείνα που έρχονται συχνά σε επαφή με τον πελάτη. Φαίνεται λογικό να υποστηριχθεί ότι ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη (δηλαδή έχουν και δείχνουν μια ειδική στάση-ευαισθησία στην ικανοποίηση του πελάτη). Άρα η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών.

Στα ξενοδοχεία με καλή οργάνωση και ικανή διοίκηση, ο κάθε υποψήφιος, εκτός από το βιογραφικό που υποβάλλει, συμπληρώνει και ειδικό έντυπο αίτησης, για εργασία.

Με βάση τα έντυπα αυτά, το τμήμα προσωπικού δημιουργεί αρχείο υποψηφίων – για κάλυψη τωρινών και μελλοντικών αναγκών – με συγκεκριμένες για όλους πληροφορίες, που πιθανόν να μην αναφέρονται στο βιογραφικό τους.

Μετά την πρώτη επιλογή των υποψηφίων, με βάση το έντυπο αίτησης και το βιογραφικό τους, οι υπεύθυνοι επί των προσλήψεων διενεργούν (συνήθως ο προσωπάρχης ή και το στέλεχος στου οποίου το τμήμα ή τη διεύθυνση θα απασχοληθεί ο υποψήφιος) συνεντεύξεις. Η τεχνική αυτή της λήψης συνέντευξης από τους υποψηφίους, που για πολλούς αποτελεί αναντικατάστατο εργαλείο επιλογής, βοηθά στην τελική αξιολόγηση των υποψηφίων για το ποιος είναι ο καταλληλότερος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.

2) Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου

Εισαγωγή, είναι η διαδικασία υποδοχής-ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση, με σκοπό τη γρήγορη ένταξη του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων (στο τμήμα ή σε όλη την επιχείρηση), ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατό γρηγορότερα. Η διαδικασία αυτή αρχικά είναι ευθύνη του τμήματος προσωπικού – είτε του προσωπάρχη είτε του υπεύθυνου εκπαίδευσης – στο βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος και την ενημέρωση του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια και όσον αφορά τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου στο οποίο ο υποψήφιος θα απασχοληθεί, καταλληλότερος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος κι αναλαμβάνει αυτή την ενημέρωση.

Η διαδικασία αυτή, εισαγωγής του νέου υπαλλήλου, διαρκεί από λίγες ώρες μέχρι και ένα μήνα, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της δουλείας και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για την καλή εκτέλεση της.

Τι θέλει να ξέρει ο νέος υπάλληλος

- Γενικές πληροφορίες γύρω από το ξενοδοχείο (π.χ. ποιοι είναι οι ιδιοκτήτες, πόσες, ποιες και που είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ποιοι οι χώροι εκμετάλλευσης κ.τ.λ.).
- Ποιες υπηρεσίες παρέχονται.
- Ποιοι είναι οι πελάτες.
- Ποιοι είναι οι συνάδελφοι του.
- Ποιοι είναι οι διευθυντές, προϊστάμενοι.
- Πόσα και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχουν.
- Ποια τα μεταφορικά μέσα του προσωπικού.
- Παρέχεται ή όχι τροφή.
- Ποιες άλλες υπηρεσίες και οφέλη παρέχονται στο προσωπικό.
- Διάρκεια αδειών και τρόπος παροχής τους.

Πληροφορίες γύρω από το τμήμα στο οποίο θα εργαστεί

- Τι παράγει και τι υπηρεσίες προσφέρει.
- Ποιες είναι οι εργασίες που γίνονται σ' αυτό.
- Ποια είναι η οργάνωση του.
- Ποιοι είναι οι επιβλέποντες στο τμήμα.
- Ποιοι κανονισμοί υπάρχουν.
- Ποια είναι η δική του εργασία (τι ακριβώς θα κάνει).
- Ποιες μηχανές θα χειρίζεται.
- Ποιοι οι χώροι ευθύνης του.
- Πως σχετίζεται το δικό του έργο με το έργο των συναδέλφων του στο τμήμα.

Πληροφορίες γύρω από τις ώρες απασχόλησης και την πληρωμή

- Ωράριο εργασίας-βάρδιες εργασίας.
- Ρυθμός παραγωγής, αριθμός πελατών προς εξυπηρέτηση.
- Συστήματα αμοιβής.
- Πότε πληρώνεται και που.
- Ποια πριμ δίνονται.
- Υπερωρίες.
- Επιδόματα.

Πληροφορίες γύρω από πρότυπα

- Πρότυπα ποσότητας παραγωγής.
- Πρότυπα ποιότητας παραγωγής, υπηρεσίας.
- Πρότυπα ασφάλειας.
- Πρότυποι χρόνοι.
- Πρότυπα συμπεριφοράς
- Πρότυποι χρόνοι παρουσίας και διαλειμμάτων.

Πληροφορίες όμως δε χρειάζεται μόνο ο νέος υπάλληλος αλλά και ο άμεσος προϊστάμενος του, γι' αυτόν. Έτσι για να είναι σε θέση να τον βοηθήσει και να αναπτύξει μια γρήγορη κι εποικοδομητική συνεργασία μαζί του, ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να ενημερωθεί (από το νέο υπάλληλο) σε διάφορα σημεία, όπως:

- Προηγούμενη πείρα του σε ξενοδοχείο ή άλλη επιχείρηση.
- Τύπος και φύση προηγούμενης εργασίας.
- Εξουσία κι ευθύνες του στην προηγούμενη θέση εργασίας.

- Οικογενειακή του κατάσταση
- Λόγοι προτίμησης κι επιθυμίας του να απασχοληθεί σε αυτό το ξενοδοχείο
- Που διαμένει και πως έρχεται στη δουλειά του.
- Πως περνάει τις ελεύθερες ώρες του.
- Προσδοκίες κι άμεσοι στόχοι του.

3) Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από τις διαδικασίες παροχής φιλοξενίας. Η χρησιμοποίηση του όρου φιλοξενία γίνεται σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση, από τους ξενοδόχους και τα διευθυντικά τους στελέχη. Βέβαια, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνδέεται πολύ στενά με αυτή την έννοια αλλά σήμερα αποτελεί τον πρωταρχικό αντικειμενικό σκοπό της (λόγω του οξυ ανταγωνισμού στο βιομηχανικό αυτό κλάδο). Αν και ο όρος φιλοξενία δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια, ούτε από τους θεωρητικούς ούτε από τους μάνατζερ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, εν τούτοις οι τελευταίοι είναι αυτοί που διαπιστώνουν την ανάγκη να λειτουργήσει στην πράξη ο όρος αυτός, για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν, στην πράξη, δύο απόψεις για τη φιλοξενία. Η παραδοσιακή και η σύγχρονη. Η πρώτη είναι προσανατολισμένη προς το προϊόν και η δεύτερη προς τον πελάτη. Η καθεμία άποψη έχει τις συνέπειες της παραδοχής της (από πλευράς ξενοδόχων και μάνατζερ) όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

(1) Η παραδοσιακή άποψη (έμφαση στο προϊόν)

Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν προϊόν, αυτό σημαίνει, πρώτον ότι το προϊόν αυτό αποτελείται από καθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία και δεύτερον, ότι τα στοιχεία αυτά είναι κάτω από τον έλεγχο του ξενοδοχείου για να προσφερθούν σαν τυποποιημένο πακέτο στους πελάτες. Παραδοσιακά, η παροχή φαγητών, ποτών, διάθεση υπνοδωματίων και φιλική υποδοχή έχουν αναγνωριστεί σαν τα βασικά στοιχεία της φιλοξενίας. Το κατάλληλο μείγμα αυτών των στοιχείων δημιουργεί το αίσθημα της άνεσης και ευχαρίστησης στους πελάτες.

Το αξίωμα ο πελάτης έχει πάντα δίκιο είναι ο θεμέλιος λίθος σε αυτή την παραδοσιακή άποψη της φιλοξενίας. Η υπεροχή του πελάτη τονίζεται έντονα σε όλα τα βιβλία συμπεριφοράς του προσωπικού. Εν τούτοις το μήνυμα που δίνεται στο προσωπικό, μέσα από αυτά τα βιβλία, είναι να μην κάνει κάτι που θα διαταράξει τη σχέση Κύριος-Υπηρέτης, η οποία είναι το χαρακτηριστικό στοιχείο της αντίληψης της σχέσης μεταξύ πελάτη ξενοδοχείου και μέλους του προσωπικού. Το προσωπικό δεν πρέπει να προσβάλλει ή δυσαρεστήσει τον πελάτη είτε με τη συμπεριφορά του είτε με την εμφάνιση του. Πρέπει, κατά την παραδοσιακή άποψη, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία να είναι παθητικοί και να ανταποκρίνονται μόνο στις απαιτήσεις του πελάτη, καθώς επίσης ποτέ να μην παίρνουν πρωτοβουλία. Χαρακτηριστική της αντίληψης αυτής, είναι η παρακάτω φράση που υπάρχει σε βιβλίο συμπεριφοράς προσωπικού: τη συμπεριφορά του σερβιτόρου δεν πρέπει να διακρίνει τίποτε άλλο παρά άμεση-πρόθυμη εξυπηρέτηση.

Οι εκπαιδευτικές συνέπειες, γι' αυτό το παραδοσιακό υπόδειγμα φιλοξενίας, είναι εύκολο να αναγνωριστούν. Το προσωπικό πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη γνώση της φύσης του προϊόντος της φιλοξενίας, που προσφέρεται στον πελάτη και πρέπει να κατέχει τις τεχνικές δεξιότητες και ικανότητες γι' αυτή τη προσφορά. Το προϊόν πρέπει να διανέμεται στον πελάτη κατά ένα προκαθορισμένο τρόπο χωρίς αποκλίσεις. Συνεπώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία έχουν, κατά παράδοση, δώσει έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες, στην επίγνωση του προϊόντος, στην προσωπική εμφάνιση και στην κοινωνική ετικέτα. Σαφώς αυτή η προσέγγιση φαίνεται καλύτερα σε εκείνα τα ξενοδοχεία τα οποία παραδοσιακά βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας, όσον αφορά την αγορά του προϊόντος και τις δεξιότητες.

(2) Η σύγχρονη άποψη (έμφαση στον πελάτη)

Η εναλλακτική προσέγγιση για να ξεετάσουμε τη φιλοξενία είναι να τη δούμε σαν μια υπηρεσία μάλλον, παρά σαν προϊόν κι αυτό έχει διαφορετικές συνέπειες για τα ξενοδοχεία. Τώρα δεν υπάρχουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία φιλοξενίας, αλλά ο πελάτης εξακολουθεί να είναι υψίστης σπουδαιότητας. Η φιλοξενία, σαν μια υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί καλύτερα σε όρους κατανάλωσης μάλλον, παρά παροχής και κάθε πελάτης αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση, όπου η φιλοξενία που του παρέχεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιθυμίες του σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή. Από αυτή την άποψη ένα μικρό ξενοδοχείο μπορεί να είναι τόσο φιλόξενο όσο ένα πρώτης κατηγορίας, όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εκείνη τη χρονική στιγμή. Έτσι, ενώ σύμφωνα με την παραδοσιακή άποψη η φιλοξενία είναι απλώς ένα δεδομένο σύνολο φυσικών παροχών κι εξυπηρετήσεων, με τη σύγχρονη άποψη είναι το επιλεγμένο μείγμα αυτών, όπως το ερμηνεύει και το χρησιμοποιεί ο πελάτης σε σχέση με τις συγκεκριμένες ανάγκες κι επιθυμίες του.

Η τεχνική εκπαίδευση λίγα μπορεί να προσφέρει σε αυτές τις καταστάσεις, γιατί αν και απαιτείται μια γνώση των υπηρεσιών που προσφέρονται, πρέπει να υιοθετηθεί μια πιο ευπροσάρμοστη προσέγγιση. Η εκπαίδευση πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες φαίνεται ότι σχετίζεται πιο πολύ με την εξυπηρέτηση του πελάτη, με ένα τρόπο που θα επιτρέπει στον πελάτη να διατηρήσει ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί. Μια τέτοια εκπαίδευση ασχολείται κυρίως με τις στάσεις, την επικοινωνία και την επίγνωση των κοινωνικών καταστάσεων, κάτι που δεν έχει γίνει ακόμη τελείως αποδεκτό στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

Οποιοδήποτε πρόγραμμα εκπαίδευσης κι αν εφαρμοστεί πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες, οι συνέπειες παραμένουν οι ίδιες. Ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία παρά η τυποποιημένη συμπεριφορά προς τον πελάτη. Οι εργαζόμενοι διδάσκονται να χρησιμοποιούν τη δική τους πρωτοβουλία όταν ασχολούνται με τον πελάτη, παρά να ακολουθούν ένα υπόδειγμα συμπεριφοράς που υπαγορεύεται από το ξενοδοχείο. *Γνώση, αυτεπίγνωση, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα* θεωρούνται τα κλειδιά για επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν αποτελεί μόνο μια αναγκαιότητα για τη δημιουργία φιλοξενίας, αλλά επίσης μια κύρια διαδικασία μάθησης μέσα από την πραγματική εκπαίδευση – μια αληθινή ερμηνεία της εκπαίδευσης πάνω σε θέση εργασίας.

4) Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση-ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς: α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους μάντζερ για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς.

(α) Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμη στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.

(β) Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

(γ) Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.

(δ) Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

(ε) Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

Έτσι η αξιολόγηση αποτελεί, στην ουσία, την αρχή μιας διαδικασίας αξιοποίησης προσωπικού και βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, παρά ένα τελικό προϊόν.

5.11 Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος

Το **Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος** λειτουργεί από το 1935 ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου. Είναι νομοθετημένος σύμβουλος της Πολιτείας σε θέματα τουρισμού, έχει εκ του νόμου ως μέλη όλα τα ξενοδοχειακά καταλύματα και τις οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις της χώρας. Διοικείται από Διοικητικό Συμβούλιο αιρετών αντιπροσώπων των ξενοδοχείων και των οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων όλης της χώρας και εκπροσώπων του κράτους είναι μέλος της Συνομοσπονδίας των Εθνικών Ενώσεων Ξενοδοχείων Εστίασης και Αναψυχής των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Hotrec).

Ο αριθμός των εγγεγραμμένων μελών ανέρχεται σε 10.000 περίπου, με τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου να αποτελούν την κυριότερη κατηγορία. Η Κρήτη συγκεντρώνει το μεγαλύτερο αριθμό ξενοδοχείων / μελών και ακολουθούν η Μακεδονία και η Στερεά Ελλάδα.

Θεσμικό Πλαίσιο Λειτουργίας

Το 1935 σύμφωνα με τον Α.Ν. της 12/26.06.1935 συστάθηκε ως Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου ο «Οργανισμός Πανελληνίου Ενώσεως Τουριστικών Ξενοδοχείων», ο οποίος με το άρθρο 19 του Α.Ν. της 16/19.11.1935 μετονομάστηκε σε «Επαγγελματικόν Επιμελητήριον Τουριστικών Ξενοδοχείων» και στη συνέχεια μετονομάστηκε σε «Επιμελητήριο Τουριστικών Ξενοδοχείων της Ελλάδος»

Τέλος, με το άρθρο 1 του Β.Δ. 17/30.11.1946 πήρε την σημερινή του επωνυμία «Ξενοδοχειακόν Επιμελητήριον της Ελλάδος». Με βάση το άρθρο 1 παρ. 1 του Β.Δ. της 13/29.04.1955 ορίστηκε ότι «όλα τα ξενοδοχεία ύπνου και φαγητού και τα οικοτροφεία που λειτουργούν στη χώρα ύστερα από νόμιμη άδεια, ακόμα και τα ξενοδοχεία Δ και Ε τάξης, δηλαδή τα μη τουριστικά, υποχρεωτικά είναι μέλη του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος». Τέλος, με βάση το Προεδρικό Διάταγμα 89 του 1988 «Οργανισμός Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος», καθορίστηκε η διάρθρωση των υπηρεσιών, οι αρμοδιότητες, η διάρθρωση των θέσεων και οι σχέσεις εργασίας.

Αντικείμενο - Σκοπός

Οι βασικές λειτουργικές διαδικασίες που περιλαμβάνονται στο αντικείμενο δραστηριότητας είναι οι ακόλουθες:

- Έκδοση βεβαίωσης σε υποψήφιο ξενοδόχο
- Έγκριση επωνυμίας νέου ξενοδοχείου
- Εγγραφή νέου μέλους
- Είσπραξη εισφορών από τα μέλη

- Έκδοση διαφόρων βεβαιώσεων και πιστοποιητικών προς τα μέλη του
- Χορήγηση σύνταξης Ταμείου Πρόνοιας Ξενοδόχων
- Χορήγηση Επιδόματος Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΚΑΣ)
- Πληρωμή συντάξεων
- Έλεγχος τιμών ξενοδοχείων
- Έκδοση Οδηγού Ξενοδοχείων

Στους σκοπούς του Επιμελητηρίου περιλαμβάνονται:

- Η μελέτη, υπόδειξη και εφαρμογή κάθε μέτρου που συντελεί στην ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας της χώρας
- Η συμβουλευτική στήριξη όλων των μελών του σε θέματα οικονομικά, νομικά και εργασιακά
 - Η εκπόνηση μελετών
 - Η παροχή πληροφοριών και στατιστικών δελτίων
 - Η χορήγηση συντάξεων
 - Η έκδοση και δωρεάν διανομή σε όλα τα μέλη του ενημερωτικού δελτίου «ΞΕΝΙΑ»
 - Η έκδοση του ετήσιου Οδηγού των Ελληνικών Ξενοδοχείων
 - Η συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις
 - Η παροχή πληροφοριών για όλα τα ξενοδοχεία ανά την Ελλάδα

Διοίκηση

Το ανώτατο συλλογικό όργανο διοίκησης του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος είναι το Διοικητικό Συμβούλιο. Του Δ.Σ. προΐσταται ο Πρόεδρος και συμμετέχουν σε αυτό αιρετοί αντιπρόσωποι των ξενοδοχείων και των οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων (κάμπινγκ) όλης της χώρας καθώς και εκπρόσωποι του κράτους. Υπό τον Πρόεδρο λειτουργούν τρεις Αντιπρόεδροι και ένας οικονομικός επόπτης. Για την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία και τη δυνατότητα άμεσης λήψης αποφάσεων σε συγκεκριμένα θέματα, υπό το Δ.Σ., λειτουργεί η Διοικούσα Επιτροπή, η οποία κατά περίπτωση λαμβάνει αποφάσεις υπό την απλή ή υπό την διευρυμένη σύνθεσή της.

Στα όργανα της διοίκησης του ΞΕΕ περιλαμβάνεται και ο Διευθυντής, ο οποίος είναι ο διοικητικός προϊστάμενος των τμημάτων του Επιμελητηρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

6.1 Το τουριστικό γραφείο ως επιχείρηση

Ο τουρισμός αποτελεί έναν ιδιαίτερα ισχυρό οικονομικό κλάδο, η ανάπτυξη του οποίου απαιτεί περαιτέρω προσπάθεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη και σε αυτό το πλαίσιο, η τουριστική ανάπτυξη, συνέβαλλε στην ανάγκη δημιουργίας πολλών τουριστικών επιχειρήσεων, οι οποίες θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν τους τουρίστες που εισέρχονται στην Ελλάδα, παρέχοντας τους ολοκληρωμένες και ποιοτικές υπηρεσίες (Παπαγεωργίου, 2007).

Τα τουριστικά γραφεία αποτελούν μια από αυτές τις σημαντικότερες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν από την ταξιδιωτική βιομηχανία δεδομένου ότι μεσολαβούν ώστε ο πελάτης να έχει πολλές και ποικίλες υπηρεσίες.

Σύμφωνα με τον ΕΟΤ, ως τουριστικά γραφεία ορίζονται από τον νόμο οι οργανωμένες νόμιμα επιχειρήσεις, οι οποίες αναλαμβάνουν με τα μέσα που διαθέτουν και τις υπηρεσίες που παρέχουν, τη μεταφορά, τη διακίνηση ή διαμονή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων, εντός και εκτός κάποιας συγκεκριμένης χώρας. Το τουριστικό γραφείο αποτελεί σημαντικό κρίκο της τουριστικής βιομηχανίας αποσκοπώντας στην παροχή υψηλού επιπέδου τουριστικών υπηρεσιών. (Χυτήρης, 1995).

Τα τουριστικά γραφεία άρα ενεργούν:

A) για λογαριασμό των προμηθευτών προτείνοντας ή πουλώντας συνδυασμό στοιχείων για την πραγματοποίηση του ταξιδιού και,

B) για λογαριασμό των πελατών- υποψηφίων ταξιδιωτών κάνοντας γνωστά σε αυτούς τόπους προορισμού και τιμές και προσφέροντας τους ένα τουριστικό πακέτο ή ταξίδι, ανάλογα με τις οικονομικές τους δυνατότητες και τους περιορισμούς που θέτουν.

Ως επιχειρήσεις τα τουριστικά γραφεία αποσκοπούν στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών χρήσιμων για την κάλυψη των αναγκών διακίνησης (ταξίδι) των μετακινούμενων ατόμων, τόσο χάριν αναψυχής και τουρισμού όσο και για επαγγελματικούς λόγους. Για την παροχή όμως αυτών των υπηρεσιών χρειάζεται ο κατάλληλος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, ώστε να γίνεται δυνατή η πραγματοποίηση του ταξιδιού, με όρους που θέτει ή αποδέχεται ευχαρίστως ο πελάτης. Η κύρια εισροή στο σύστημα επιχείρηση που φέρει τον τίτλο τουριστικό γραφείο, είναι οι πληροφορίες που αφορούν στους προμηθευτές τουριστικών αγαθών και στον πελάτη- ταξιδιώτη και εκροή αποτελεί το πακέτο υπηρεσιών που προσφέρει.

Ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι ένας έμπειρος επαγγελματίας ταξιδιών που προσφέρει στον πελάτη-ταξιδιώτη ένα ευρύ φάσμα ειδικών και προσωπικών υπηρεσιών, οι οποίες εκτείνονται από την απλή ταξιδιωτική συμβουλή μέχρι το σχεδιασμό ενός πολύπλοκου ταξιδιού. Ο επαγγελματίας ταξιδιωτικός πράκτορας είναι η μεγαλύτερη και αντικειμενική-πηγή ταξιδιωτικής πληροφόρησης, ο οποίος μπορεί να «τακτοποιήσει» ότι αφορά στο ταξίδι στα μέτρα του πελάτη και σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα του, τις οικονομικές του δυνατότητες και τους συγκεκριμένους στόχους του. (Χυτήρης, 1995: 22-24).

Σύμφωνα με τα παραπάνω τα ταξιδιωτικά πρακτορεία είναι νόμιμα οργανωμένες επιχειρήσεις που, με τα μέσα και τις γνώσεις που διαθέτουν, αναλαμβάνουν τη μεταφορά, διακίνηση, ψυχαγωγία κ.λ.π. μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων μέσα και έξω από τη χώρα, με τις νόμιμες διαδικασίες. Για την λειτουργία ενός τουριστικού γραφείου απαιτείται ειδική

άδεια από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού η οποία χορηγείται μετά από απόφαση του γενικού γραμματέα. (Σωτηριάδης, 2002: 36).

6.2 Διαχρονική εξέλιξη των τουριστικών γραφείων

Τα ταξιδιωτικά αποτελούν λοιπόν ένα από τα σημαντικά τμήματα της τουριστικής βιομηχανίας και χωρίς αυτά θα ήταν πρακτικά αδύνατο για τον ταξιδιώτη ή τουρίστα να γνωρίζει και να επιτύχει τις πιο κατάλληλες πτήσεις στις καλύτερες τιμές, τα πιο οικονομικά πακέτα περιηγήσεων και κρουαζιέρων, ν' ανακαλύπτει και να γνωρίζει τα διάφορα μέρη διακοπών, τις περισσότερο κατάλληλες ξενοδοχειακές μονάδες (από άποψη τιμής και ανέσεων) ή γενικά να αγοράσει στην καλύτερη τιμή ένα μίγμα ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Ο πρώτος μεγάλος ταξιδιωτικός πράκτορας που αναφέρεται στην ιστορία των ταξιδιών είναι ο Thomas Cook, στην Αγγλία. Το 1841 διοργάνωσε ημερήσια εκδρομή από Leicester στο Loughborough, έναντι αμοιβής, για 540 άτομα. Το 1845 έγινε ο πρώτος επίσημος ταξιδιωτικός πράκτορας στην Ευρώπη. Στην Αμερική το πρώτο επίσημο ταξιδιωτικό γραφείο ιδρύθηκε το 1915 από την American Express, εταιρία μέχρι τότε μεταφοράς φορτίων αγαθών και χρημάτων. Το 1922 διοργάνωσε την πρώτη κρουαζιέρα γύρω από τον κόσμο. Η American Express, ως τουριστικό γραφείο, αναπτύχθηκε τόσο πολύ ώστε λειτουργούν υποκαταστήματα της σήμερα σε όλο τον κόσμο (κυρίως δραστηριοποιείται στον τομέα των επαγγελματικών ταξιδιών).

Στην Ελλάδα τα πρώτα ταξιδιωτικά γραφεία λειτούργησαν ουσιαστικά, στις αρχές της δεκαετίας του '50 (Καραγιαννίδης Τράβελ, Τράβελ Λαίν, Chat, Αρβανίτης Τράβελ, Αθανασούλας Τράβελ, Ερμές Τράβελ). Το κύριο αντικείμενο δραστηριοτήτων τους αρχικά ήταν ο μεταναστευτικός τουρισμός προς Ευρώπη και Αμερική. Στη συνέχεια λειτούργησαν και ως αντιπρόσωποι ξένων αεροπορικών –Ευρωπαϊκών και Αμερικάνικων – εταιριών. Από το 1955 αρχίζει η συνεργασία με την Ανατολική Ευρώπη (εταιρία Δ. Γκολέμη), αργότερα – δεκαετία '70 – και με τις Αραβικές χώρες με την άφιξη στην Ελλάδα των πρώτων σείχηδων.

Στις αρχές της δεκαετίας του '50 υπήρχαν όλοι κι όλοι είκοσι (20) περίπου ταξιδιωτικοί πράκτορες στην Αθήνα, που πραγματοποίησαν τη μεγάλη στροφή από τον περιηγητικό τουρισμό των λόρδων και των πλουσίων, στο μαζικό τουρισμό.

Οι πράκτορες αυτοί απλά συνεργάζονταν με Ευρωπαϊκά και Αμερικανικά πρακτορεία για να «πουλήσουν» το πρόγραμμα περιήγησης στην Αθήνα, δεν εξέδιδαν καν εισιτήρια. Οι πρώτες ομάδες (groups) τουριστών ήταν φοιτητές του Πανεπιστημίου της Σορβόνης κι έφθασαν στην Ελλάδα με τρένο μέχρι το Πρίντεζι (Ιταλία) και από εκεί με το πλοίο «Κολοκοτρώνης» μέχρι τον Πειραιά.

Το 1955 ξεκίνησαν οι πρώτες οργανωμένες κρουαζιέρες με πρωτοπόρους τους αδελφούς Ποταμιάνου (πλοίο Σεμίραμις) και τον Καβουνίδη να διοργανώνουν κρουαζιέρες στα νησιά του Αιγαίου, τα παράλια της Μ. Ασίας αλλά και την Ιταλία. Αρχηγοί των κρουαζιέρων αυτών ήταν συνήθως οι ίδιοι οι ταξιδιωτικοί πράκτορες.

Η επικοινωνία με τη Δύση γινόταν μέσω Πρίντεζι, που ήταν και ο φθηνότερος τρόπος και οι ξένοι τουρίστες – Άγγλοι, Γάλλοι, Γερμανοί, Σκανδιναβοί και Ελβετοί έρχονταν σε ομάδες 20-30 ατόμων. Η αεροπορική μετακίνηση ήταν ακριβή, γι' αυτό και ειδικοί σιδηροδρομικοί συρμοί ναυλωμένοι από γερμανικά ταξιδιωτικά γραφεία έφερναν (το Πάσχα κυρίως) ομάδες μαθητών και δασκάλων για παραμονή συνήθως οκτώ ημερών.

Η μεταφορά όσων τουριστών έρχονταν με πλοία, από τον Πειραιά στην Αθήνα γινόταν με λεωφορεία (Κ.Τ.Ε.Λ.). Τότε υπήρχαν μόνο δύο τουριστικά λεωφορεία. Οι βασικές διαδρομές περιήγησης εκτός Αθηνών, ήταν προς την Πελοπόννησο, Αργολίδα, Δελφούς, Κόρινθο, Μυκήνες και Επίδαυρο.

Στην τριακονταετία 1960-1990 ο ελληνικός τουρισμός αναπτύχθηκε σε ένα επίπεδο βιομηχανίας, αγγίζοντας το 1995 το όριο των 10.000.000 αφίξεων, για να ξεπεράσει τα 13

εκατομμύρια το 2000. Σήμερα ο Ελληνικός τουρισμός βρίσκεται σε ένα στάσιμο σημείο λόγω του ανταγωνισμού που δέχεται από τους γείτονες της χώρας αλλά και του κορεσμού που έχει επέλθει στο Ελληνικό προϊόν (οι αφίξεις σταθερά παραμένουν ωστόσο στα επίπεδα των 10.000.000 και πάνω) και παλεύει για να ξαναγνωρίσει την άνθηση και να εκμεταλλευτεί την ιδιαίτερη ευεργετική για τον τουρισμό μετά ολυμπιακή κληρονομιά.

Αυτός ο εξαιρετικά μεγάλος αριθμός τουριστών διακινείται από τα λειτουργούντα σήμερα ταξιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, που με βάση τα στοιχεία του Ε.Ο.Τ. φθάνουν περίπου τα 4500. Το 39% των γραφείων βρίσκεται στην Αθήνα, το 34 % στη Θεσσαλονίκη και τα υπόλοιπα κατανέμονται στους άλλους βασικούς τουριστικούς προορισμούς, π.χ. Κέρκυρα, Ρόδος, Κρήτη κ.λ.π.

Ένα σχετικά μικρό ποσοστό των ελληνικών ταξιδιωτικών γραφείων είναι μέλη σε διάφορους διεθνείς οργανισμούς, όπως η I.A.T.A. και η U.F.T.A.A. Σχετικό είναι το σχήμα 6.2.1.

6.3 Βασικές υπηρεσίες που προσφέρει ο ταξιδιωτικός πράκτορας (ή το τουριστικό γραφείο)

Τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, έχουν εγκατασταθεί στις πιο δημοφιλείς περιοχές της Ελλάδας, αναλαμβάνοντας υπηρεσίες, όπως την υποδοχή των πελατών στο

αεροδρόμιο και την σχετική ενημέρωσή τους, τις κρατήσεις δωματίων, τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την διοργάνωση και την πώληση οργανωμένων εκδρομών, την ενοικίαση αυτοκινήτων και άλλων υπηρεσιών, τη μεταφορά στο αεροδρόμιο για την αναχώρησή τους. Η δουλειά του ταξιδιωτικού πράκτορα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη-ταξιδιώτη, έτσι:

- Παρέχει ένα ευρύ φάσμα αντικειμενικών συμβουλών, είτε αυτές αφορούν στην εξυπηρέτηση του πελάτη που έχει να κάνει ένα συγκεκριμένο ταξίδι (μέσα μετακίνησης, χρόνος, ασφάλεια κ.α), είτε αφορούν στην ενημέρωση-πληροφόρηση κάποιου , ο οποίος ψάχνει ή αναζητεί ιδέες και προτάσεις για την επιθυμία του να ταξιδέψει.
- Καταρτίζει και εκτελεί προγράμματα εκδρομών, περιηγήσεων, συνεδρίων μέσα και έξω από την χώρα, με ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα (χερσαία, θαλάσσια, αεροπορικά).
- Μεσολαβεί για την έκδοση διαβατηρίων, VISA και εισιτηρίων κάθε μεταφορικού μέσου δίνοντας τις πιο αξιόπιστες συμβουλές-πληροφορίες για τις χορηγούμενες εκπτώσεις και τις ειδικές προσφορές που κατά καιρούς ισχύουν.
- Φροντίζει για την διαμονή του πελάτη σε καταλυματική μονάδα, κλείνοντας δωμάτια ανάλογα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα χρήματα που προτίθεται αυτός να ξοδέψει.
- Συνεργάζεται με εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων για να εξασφαλίσει σε πελάτες του , το αυτοκίνητο της αρεσκείας τους, για ορισμένο χρονικό διάστημα στον τόπο προορισμού τους για τις εκεί μετακινήσεις τους.
- Διοργανώνει συνέδρια για λογαριασμό εταιρειών ή πελατών του. (κλείνει δηλαδή την αίθουσα σε ξενοδοχείο, μεριμνά για την διάταξη των θέσεων των συνέδρων, για την διάθεση οπτικοακουστικών μέσων, την παροχή γευμάτων, την μετακίνηση των συνέδρων από και προς τον τόπο που διεξάγεται το συνέδριο καθώς και για την διαμονή των συνέδρων και ομιλητών.
- Μεριμνά για την παραλαβή και μεταφορά των αποσκευών των πελατών.
- Διοργανώνει ταξίδια κινήτρων για λογαριασμό επιχειρήσεων που προσφέρουν δωρεάν ταξίδια στα στελέχη τους ή και στους συνεργάτες τους

- Παρέχει πάσης φύσεως υπηρεσίες που έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον τουρισμό, όπως η προβολή τουριστικών μονάδων, η διάθεση εισιτηρίων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων που διενεργούνται από τον Ε.Ο.Τ. ή άλλους φορείς κ.α.
- Προσφέρει κρουαζιέρες στους πελάτες που έχουν ήδη κλείσει πακέτο διακοπών και κλείνει για λογαριασμό τους τις θέσεις στα κρουαζιερόπλοια εκδίδοντας τα αντίστοιχα εισιτήρια.
- Αναλαμβάνει την πραγματοποίηση των μετακινήσεων- ταξιδιών για το προσωπικό- στελέχη μεγάλων εταιρειών σε μόνιμη βάση. Λειτουργεί δηλαδή, σε αυτήν την περίπτωση σαν τμήμα ταξιδιών της συγκεκριμένης εταιρείας. (Χυτήρης, 1995: 25-26).

Αναλυτικότερα οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που διαθέτει μια επιχείρηση ταξιδιωτικού πρακτορείου είναι οι ακόλουθες:

- Εισερχόμενο τουρισμό (incoming): η αντιπροσώπευση ενός Tour Operator του εξωτερικού.
- Εξερχόμενο τουρισμό (outgoing): η διοργάνωση και εκτέλεση προγραμμάτων διακοπών για το εξωτερικό που απευθύνονται σε Έλληνες τουρίστες.
- Αεροπορικά εισιτήρια
- Ακτοπλοϊκά εισιτήρια
- Πακέτα διακοπών
- Κρατήσεις δωματίων/ διαμερισμάτων
- Ταξίδια κινήτρων
- Επιτόπιες μεταφορές (transfers)
- Οργανωμένες εκδρομές
- Κρατήσεις τουριστικών λεωφορείων
- Πώληση κρουαζιέρων
- Ενοικίαση σκαφών αναψυχής
- Ενοικίαση αυτοκινήτων, μηχανών
- Ανταλλαγή συναλλάγματος

Η επιχείρηση ανάλογα με την εξειδίκευση που έχει θα συνάψει συμφωνίες με διάφορες επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών π.χ ,με Tour Operators, με αεροπορικές και ναυτιλιακές εταιρείες, με κρουαζιερόπλοια, με επιχειρήσεις καταλυμάτων, με εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, λεωφορείων κ.α. για την σωστότερη οργάνωση της επιχείρησης και για την πραγματοποίηση του επιθυμητού αποτελέσματος. Ο τρόπος αμοιβής κατά κανόνα, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες συνιστάται σε μια συμφωνημένη προμήθεια επί της τιμής πώλησης της υπηρεσίας. (Σωτηριάδης, 2002: 37-38).

Η αμοιβή (προμήθεια) του ταξιδιωτικού πράκτορα

Όπως αναφέραμε παραπάνω το κύριο χαρακτηριστικό στοιχείο σχετικά με την αμοιβή του ταξιδιωτικού πράκτορα για τις υπηρεσίες που προσφέρει, είναι ότι αυτός δεν πληρώνεται αποκλειστικά από τον πελάτη.

Η αμοιβή του ταξιδιωτικού πράκτορα προκύπτει κυρίως από τις προμήθειες που του δίνουν τα ξενοδοχεία, οι εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων, οι μονάδες εστίασης και αναψυχής κ.λ.π. Η κυρίως αμοιβή του προκύπτει από τις προμήθειες όλων των συνεργατών επιχειρηματιών που αποτελούν τα στοιχεία ή μέρη του τουριστικού πακέτου.

Ο τρόπος αμοιβής του ταξιδιωτικού πράκτορα, όπως είναι αυτονόητο, περιορίζει κατά πολύ τη δυνατότητα του να παράσχει εκπτώσεις ή μειωμένες τιμές στον πελάτη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες άλλων που προσφέρει για λογαριασμό τους. Μια δυνατότητα, που έχει σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό κάθε άλλος επιχειρηματίας στο εμπόριο ή τη βιομηχανία για τη διάθεση των

προϊόντων του π.χ. για να αυξήσει τις πωλήσεις του. Ο πιο συνήθης τρόπος προκειμένου να προσφέρει ένα τουριστικό πακέτο σε μικρότερη τιμή, είναι να συνδυάσει τις καλύτερες υπηρεσίες τρίτων (δηλαδή των άλλων εμπλεκόμενων επιχειρηματιών για την πραγματοποίηση του ταξιδιού ή την παροχή του ταξιδιωτικού πακέτου) με τις ανάλογες τιμές, ώστε συνολικά να προκύπτει μικρότερη τιμή.

Η δομή των προμηθειών σήμερα, για τον ταξιδιωτικό πράκτορα, είναι κάπως πολύπλοκη αφού εξαρτάται, όχι μόνο από τις βασικές προμήθειες που δίνουν, οι συνεργάτες του σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, αλλά και από το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί για λογαριασμό τους και τη συχνότητα αυτών των πωλήσεων. Στον Πίνακα 6.1 που ακολουθεί δίνεται ένα ενδεικτικό σχήμα προμηθειών για τον ταξιδιωτικό πράκτορα.

Εδώ να υπογραμμίσουμε, όσον αφορά την προμήθεια από τις αεροπορικές εταιρίες, την μεγάλη αλλαγή που συνέβη τα τελευταία 2 χρόνια. Με την πολιτική των εταιριών να αλλάζει και σταδιακά, αυτές, να μειώνουν σε μηδενική βάση την προμήθεια τους στους ταξιδιωτικούς πράκτορες (αυτό έγινε για διάφορους λόγους, κυρίως διότι στοχεύουν στην απευθείας πώληση στον πελάτη, μέσω της εξέλιξης των μέσων τεχνολογίας όπως είναι π.χ. το ηλεκτρονικό εισιτήριο μέσω διαδικτύου). Παλαιότερα οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αποκόμιζαν μέχρι και το 70% των εσόδων τους από τις προμήθειες αυτές, η νέα αυτή πραγματικότητα συνεπώς τους ώθησε στη δημιουργία της χρέωσης υπηρεσιών (Service Fees) για να μπορέσουν να διατηρήσουν την βιωσιμότητα τους. Η χρέωση υπηρεσιών, είναι ένα ποσό που προστίθεται στην τιμή του εισιτηρίου και κυμαίνεται ανάλογα με το κόστος και το είδος αυτού (π.χ. για 100€ τιμή εισιτηρίου 10€ χρέωση υπηρεσιών, για 200€, 20€ και αναλόγως αν είναι εξωτερικού ή εσωτερικού). Η χρέωση υπηρεσιών είναι το καθαρό κέρδος του πράκτορα από την πώληση ενός εισιτηρίου και την χρεώνεται αποκλειστικά ο πελάτης, είναι οξύμωρο το γεγονός ότι ορισμένες εταιρίες χρεώνουν και οι ίδιες πλέον ένα ποσό αυτής της χρέωσης. (Η χρέωση υπηρεσιών είναι πλέον γεγονός, αναγνωρισμένο και εγκεκριμένο από τον Ε.Ο.Τ. και υπάρχουν ανάλογοι τιμοκατάλογοι αναρτημένοι στα τουριστικά γραφεία από τις διάφορες ενώσεις τουριστικών πρακτόρων όπως π.χ. Βορείου Ελλάδος, Αθηνών κ.τ.λ.) (Κουρτέσας, 2005).

Πίνακας 6.1. Επίσημες προμήθειες ταξιδιωτικού πράκτορα.

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ
Πτήσεις εσωτερικού, προμήθεια 7%
Πτήσεις εξωτερικού, προμήθεια 9%
Για πτήσεις εξωτερικού (ομάδες ταξιδιωτών), προμήθεια 9%
ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΕΩΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Προμήθεια 20-40%
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ
Προμήθεια 8-25%
ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ (μόνο όσες είναι συμβεβλημένες με τον Ο.Σ.Ε)
Προμήθεια 4%
TOUR OPERATORS
Προσυμφωνημένο ποσό κατ' άτομο
ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ
Πλοία εσωτερικού, προμήθεια 4-12%
Πλοία εξωτερικού, προμήθεια 12-20%
Κρουαζιερόπλοια, προμήθεια 15-50%

Πηγή: Τουριστικά γραφεία Ίδρυση-Οργάνωση-λειτουργία, Χυτήρης (1995:35)

Να αναφέρουμε επίσης ότι χρέωση υπηρεσιών υφίσταται μερικές φορές και στα ακτοπλοϊκά εισιτήρια και ότι και εκεί προωθείται πολιτική μείωσης των προμηθειών.

Η απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων, για ένα ταξιδιωτικό πράκτορα, δεν είναι η καλύτερη δυνατή, συγκρινόμενη με την απόδοση των επενδύσεων σε άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Στην καλύτερη περίπτωση φτάνει το 25%. Ένας πολύ καλός δείκτης της αποδοτικότητας του ταξιδιωτικού γραφείου είναι η σχέση:

$$(Αξία πωλήσεων/Έσοδα) * 100$$

Με βάση αυτό το δείκτη υπολογίζονται, για μεν τον αριθμητή όλες οι αξίες (τιμές) των προϊόντων και υπηρεσιών που πουλήθηκαν για λογαριασμό τρίτων (π.χ. για αεροπορικές εταιρίες, για ξενοδοχεία, κ.λ.π.) και για τον παρονομαστή αθροίζονται οι κάθε είδους προμήθειες. Ο μέσος δείκτης που προκύπτει για ένα ταξιδιωτικό γραφείο που προσφέρει όλες τις ταξιδιωτικές υπηρεσίες αλλά και πραγματοποιεί (πληρώνει δηλαδή) τα ταξίδια για το προσωπικό των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών-commercial travel, ανέρχεται στο 10% περίπου.

Σημαντικό παράγοντα επηρεασμού των καθαρών κερδών αποτελεί το κόστος εργασίας. Δηλαδή οι κάθε είδους ανταμοιβές που δίνει ο ταξιδιωτικός πράκτορας στους υπαλλήλους του (όπως μισθοί, πριμ, ασφάλιση, επίδομα, ασθένειας κ.λ.π.). Το κόστος αυτό δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 50%, σε κάθε περίπτωση, αν επιδιώκεται η πραγματοποίηση ενός λογικού και ικανοποιητικού ύψους κερδών.

6.4 Ίδρυση και λειτουργία τουριστικού πρακτορείου

Προκειμένου ένας ενδιαφερόμενος να γίνει ιδιοκτήτης τουριστικού γραφείου, αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τρεις διαφορετικούς τρόπους(Παπαγεωργίου, 2007):

- 1.Να ανοίξει ένα νέο τουριστικό γραφείο
- 2.Να αγοράσει ένα υπάρχον τουριστικό γραφείο
- 3.Να αποκτήσει το δικαίωμα χρήσης εμπορικής επωνυμίας .

Για να διαπιστωθεί ποιος από τους παραπάνω τρόπους είναι πιο κατάλληλος, θα πρέπει να διερευνηθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε εναλλακτικής δυνατότητας.

Πιο συγκεκριμένα:

1.Ίδρυση ενός τουριστικού γραφείου: η δημιουργία ενός νέου τουριστικού γραφείου αποτελεί μία ριζοκίνδυνη δραστηριότητα, ιδιαίτερα επειδή η κερδοφορία της πλειοψηφίας των νέων τουριστικών γραφείων δεν υφίστανται κατά τον πρώτο χρόνο λειτουργίας τους,. Γι αυτό τον λόγο πριν την λήψη απόφασης ίδρυσης ενός νέου τουριστικού γραφείου πρέπει να δοθούν απαντήσεις σε ορισμένα σημαντικά ερωτήματα, μεταξύ των οποίων, οι προοπτικές ανάπτυξης ενός τέτοιου γραφείου, οι δυνατότητες ύπαρξης εξειδικευμένου προσωπικού, καθώς και οι σχετικές διαθέσιμες εγκαταστάσεις. Τέλος, πολύ σημαντικό στοιχείο,αποτελεί η γνώση σχετικά με την επένδυση του σχετικού κεφαλαίου που απαιτείται προς επένδυση, καθώς και για την κάλυψη των εξόδων, όπως και ο απαιτούμενος χρόνος προκειμένου να επιτευχθεί η απόσβεση των εξόδων από την επιχείρηση .(Ανδριώτης, 2007).

2.Αγορά ενός υπάρχοντος τουριστικού γραφείου: η συγκεκριμένη απόφαση έχει μικρότερο ρίσκο από ότι η ίδρυση ενός νέου τουριστικού γραφείου και οφείλεται στο ότι είναι ήδη εδραιωμένο στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, ένα ήδη υπάρχον γραφείο, στηρίζεται σε μία σταθερή αγορά, με ένα ικανοποιητικό αριθμό εργασιών, σταθερές πωλήσεις, έμπειρο προσωπικό. Το ζητούμενο επομένως, αφορά στην ικανότητα του ιδιοκτήτη να παράσχει

ποιοτικές και ικανοποιητικές υπηρεσίες στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Εντούτοις, δεν υπάρχουν μόνο θετικοί παράγοντες, αλλά και αρνητικοί,

δεδομένου ότι ο ενδιαφερόμενος τουριστικός πράκτορας θα εξετάσει θέματα, όπως την εμπορική αξία της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτό, θα πρέπει να συμφωνήσουν και τα δυο μέρη, ώστε να υπάρξει μια συμφέρουσα λύση μεταξύ τους, δεδομένου ότι μια πραγματική τιμή πώλησης οδηγεί σε διαπραγματεύσεις, βάσει των οποίων, τόσο ο αγοραστής όσο και ο πωλητής μπορούν να φτάσουν σε μία κοινά αποδεκτή τιμή. Επίσης, ο υποψήφιος αγοραστής-επιχειρηματίας θα πρέπει να

ενημερωθεί για όλες τις πιθανές οφειλές που εκκρεμούν σε κρατικούς φορείς ή σε προμηθευτές του, ώστε να συνεργαστεί με το νομικό τμήμα, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η κατάσταση στην αγορά. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να εκτιμήσει την γενικότερη κατάσταση του χώρου του γραφείου, σχετικά με το εάν απαιτούνται εργασίες, όπως ανακαίνιση, νέο εξοπλισμό, πρόσθετο προσωπικό και μεγαλύτερη σημασία στη προώθηση και τις δημόσιες σχέσεις. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να προσδιορίσει το ύψος του πρόσθετου κεφαλαίου το οποίο θα πρέπει να δαπανήσει προκειμένου να αναπτυχθεί η επιχείρηση.

3.Η κτήση του δικαιώματος της χρήσης εμπορικής επωνυμίας, για το οποίο έχουν γίνει πολλές προσπάθειες στον τουριστικό κλάδο. Η πλειοψηφία των προσπαθειών έχει αποτύχει δεδομένου ότι η εταιρία που εκχωρεί τα δικαιώματα δεν είχε την απαιτούμενη εμπειρία για τις τουριστικές δραστηριότητες. Αν και κατά διαστήματα έχουν δημιουργηθεί πολλές ευκαιρίες για εκχωρήσεις δικαιωμάτων χρήσης εμπορικών επωνυμιών δίνοντας αντίστοιχες ευκαιρίες στο άμεσο μέλλον. Σε αυτό το πλαίσιο, τα ταξιδιωτικά γραφεία αποτελούν ένα αποτελεσματικό είδος ενεργειών για την εκχώρηση δικαιωμάτων χρήσης εμπορικής επωνυμίας, αν και δεν είναι πάντα εύκολη η απόκτηση τους, δεδομένου ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία αποτελούν ένα τομέα δραστηριοτήτων, με χαμηλά έσοδα. Εντούτοις, μεγάλες επιχειρήσεις, εκτιμούν ότι τα τουριστικά γραφεία μπορούν να αποκτήσουν τέτοιου είδους δικαιώματα, με το δικό τους όνομα και διαφημιστική καμπάνια. Προκειμένου να αποκτήσει αυτά τα δικαιώματα, το τουριστικό γραφείο πρέπει να δώσει μια προκαταβολή, το ύψος της οποίας εξαρτάται από την συμφωνία με την εταιρία που εκχωρεί τα δικαιώματα, η οποία έχει ως υποχρέωση, την παροχή εκπαίδευσης, το όνομα της εταιρίας και γενικότερες επιχειρηματικές συμβουλές.

Συμπερασματικά, η απόκτηση ενός τουριστικού γραφείου είναι μία πολύπλοκη διαδικασία, απαιτώντας συγκεκριμένο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και υπηρεσιών που επιθυμεί να παράσχει στον κάθε πελάτη. Συνεπώς, ο υποψήφιος ταξιδιωτικός πράκτορας θα πρέπει να εξετάσει όλα τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, να πραγματοποιήσει έρευνα αγοράς της τουριστικής ζήτησης και βάσει των αποτελεσμάτων να λάβει τις αποφάσεις του αναφορικά με το κατά πόσο η είσοδος του στην τουριστική βιομηχανία θα αποφέρει κέρδη. Κάποιες από τις πρώτες διαδικασίες που οφείλει να κάνει ο υποψήφιος τουριστικός πράκτορας είναι να επικοινωνήσει με διάφορους ταξιδιωτικούς πράκτορες, ιδιοκτήτες και διευθυντές ώστε να πληροφορηθεί από αυτούς το είδος των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να γίνουν ώστε να λειτουργήσει ένα οργανωμένο και επικερδές τουριστικό γραφείο. Ένα ακόμη σημαντικό σημείο αφορά στην επικοινωνία του με διάφορους μεγάλους ταξιδιωτικούς οργανισμούς όπως την IATA (International Air Transport Association) – Ένωση Διεθνών Αερομεταφορών, προκειμένου να καταρτιστούν οι απαραίτητες διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να γίνει μέλος τους και να ακούσει τις προτάσεις τους (Ζαχαράτος, 2000).

Κατόπιν της λήψης της απόφασης ίδρυσης τουριστικού γραφείου και τη πραγματοποίηση όλων των προκαταρκτικών διαδικασιών, ο τουριστικός πράκτορας θα πρέπει να προβεί σε κάποιες περαιτέρω σημαντικές ενέργειες, μία από τις σημαντικότερες είναι η αναζήτηση νέων οικονομικών πηγών χρηματοδότησης, οι οποίες θα του εξασφαλίσουν το απαραίτητο κεφάλαιο για τις επενδύσεις του. Πιο συγκεκριμένα, τα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρίας, αφορούν στο διαθέσιμο κεφάλαιο, που απαιτείται, προκειμένου να πραγματοποιηθούν επενδύσεις και να γίνουν έξοδα. Τα περιουσιακά στοιχεία μιας εταιρίας μπορεί να είναι είτε άυλα είτε υλικά

περιουσιακά στοιχεία. Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία δεν είναι απτά, συνεπώς δεν μπορούν ούτε να απογραφούν ούτε να αποτιμηθούν και παραδείγματα τέτοιων είναι η φήμη, η πελατεία, ο επαγγελματισμός, η εντιμότητα, οι γνώσεις και οι εμπειρία του προσωπικού και άλλα. Τα υλικά περιουσιακά στοιχεία είναι όσα μπορούν να καταγραφούν όπως τα μηχανήματα, τα κτίρια, τα γραφεία, τα έπιπλα και γενικότερα ο εξοπλισμός, για την απόκτηση των οποίων θα αναζητηθούν χρηματοδότες προκειμένου να δοθεί το απαιτούμενο κεφάλαιο για τις επενδύσεις τους.

Στη περίπτωση που κάποιος αποφασίσει να αγοράσει ένα υπάρχον γραφείο, χρηματοδοτικές πηγές μπορεί να είναι διάφοροι επενδυτές που επιθυμούν να αγοράσουν κάποιες μετοχές της εταιρίας που ο ιδιοκτήτης του γραφείου πουλά ή ενοικιάζει. Σε αυτήν την περίπτωση ο αγοραστής γίνεται μέτοχος της εταιρίας και έχει δικαίωμα συμμετοχής στα κέρδη αλλά και στην λήψη αποφάσεων σε ότι αφορά στην εταιρία. Μία ακόμη πηγή χρηματοδότησης μπορεί να είναι οι προμηθευτές, ή οι συνεργάτες της εταιρίας, δεδομένου ότι μία επιτυχημένη και συμφέρουσα συμφωνία ανάμεσα στο τουριστικό γραφείο και ενός ή κάποιων από τους προμηθευτές του, μπορεί να διευκολύνει τον τουριστικό πράκτορα, ο οποίος να μην είναι πλέον σε δύσκολη οικονομική κατάσταση στην οποία μπορεί να βρίσκεται. Επιπλέον πηγή χρηματοδότησης είναι και οι τράπεζες, δεδομένου ότι δάνεια από αυτές μπορούν να διατεθούν σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο τουριστικό πράκτορα. Εντούτοις, πριν πάρει κάποιο δάνειο, θα πρέπει να συμβουλευτεί τους νομικούς συμβούλους του για να αποφασίσει ποιό είναι το πιο συμφέρον και ασφαλές. Σημειωτέον ότι οι τράπεζες μπορούν να αποτελέσουν πηγή χρηματοδότησης και στην περίπτωση ίδρυσης ενός νέου τουριστικού γραφείου, ενώ και οι επιδοτήσεις ή επιχορηγήσεις δίνονται από κρατικούς ή διεθνείς οργανισμούς για αυτό τον σκοπό, οι οποίες παρέχονται με στόχο την προώθηση και ανάπτυξη της τουριστικής πολιτικής που έχει υιοθετηθεί. (Ανδριώτης, 2007).

Συνεπώς, ο τουριστικός πράκτορας αφού αποφασίσει και επιλέξει τον τρόπο κτήσης δικού του τουριστικού γραφείου, αναζητά χρηματοδότηση, για την υλοποίηση του εγχειρήματος του. Εντούτοις, ο τουριστικός πράκτορας θα πρέπει να λάβει υπόψη του κάποιες επιμέρους σημαντικές παραμέτρους οι οποίες θα του εξασφαλίσουν την ομαλή και ορθή λειτουργία της επιχείρησής του.

Τέλος τόσο ο έλεγχος όσο και η εποπτεία των τουριστικών γραφείων ασκείται από τον ΕΟΤ ή από την τουριστική αστυνομία ύστερα από σχετική παραγγελία του ΕΟΤ. Οι αρμόδιοι για τους ελέγχους είναι υπάλληλοι του ΕΟΤ και διενεργούνται σε πανελλήνια κλίμακα, ώστε να εντοπίσουν κατά πόσο έχουν συμμορφωθεί με τις υποχρεώσεις της τουριστικής νομοθεσίας καθώς και όσων αποβλέπουν στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών ή στην προστασία των τουριστών.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ελεγκτής μπορεί να χρησιμοποιήσει κάθε νόμιμο μέσο ώστε να ζητήσει οποιαδήποτε πληροφορία σχετική με την εταιρία και στη περίπτωση που ο υπεύθυνος, αρνηθεί να συνεργαστεί, μπορεί να του επιβληθούν σχετικές διοικητικές κυρώσεις, ακόμη και προσωρινή ή και ανάκληση της άδειας. (ΕΟΤ).

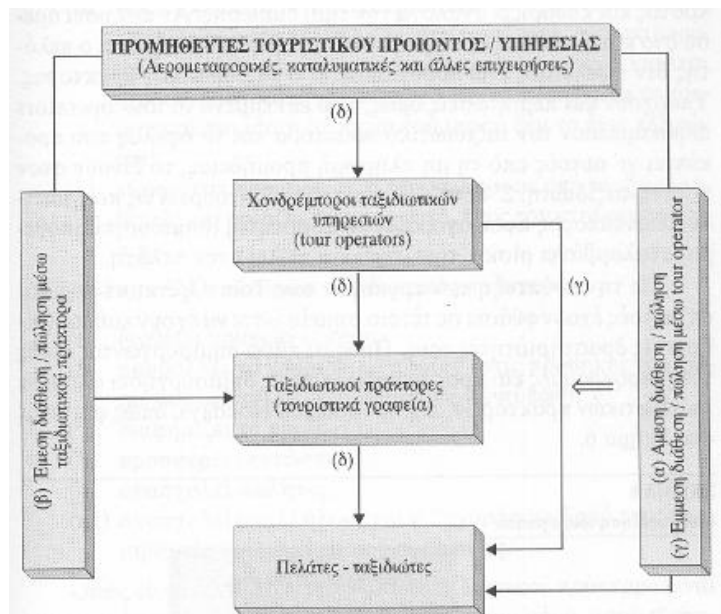
Επίσης η λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης έναντι ανταλλάγματος, πρέπει να είναι καταχωρημένη στο ειδικό μητρώο του ΕΟΤ, σε αντίθετη περίπτωση, επιβάλλεται χρηματικό πρόστιμο, ενώ οι τουριστικές επιχειρήσεις οποιασδήποτε κατηγορίας και μορφής, πρέπει να λειτουργούν με το προβλεπόμενο ειδικό σήμα λειτουργίας. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να σφραγίζονται, κατόπιν απόφασης του ΕΟΤ, από όργανα του και με την βοήθεια της αστυνομικής αρχής.

6.5 Η θέση και ο ρόλος του τουριστικού πράκτορα στο δίκτυο διανομής τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών

Ο ρόλος του ταξιδιωτικού πράκτορα είναι σημαντικός παράγοντας στην τουριστική βιομηχανία, διότι ο τουρίστας χρειάζεται την καθοδήγηση ενός ειδικού και αυτό τον ρόλο μπορεί να τον παίξει μόνο εκείνος, ο οποίος θα τον βοηθήσει, προσφέροντας τις κατάλληλες συμβουλές. (Σωτηριάδης, 2001). Πρόκειται για έναν έμπειρο επαγγελματία ταξιδιών αποτελώντας την σημαντικότερη και περισσότερο αντικειμενική πηγή ταξιδιωτικής πληροφόρησης για τον πελάτη – ταξιδιώτη δεδομένου ότι μπορεί να του προσφέρει με τη βοήθεια ενός ευρέως φάσματος ειδικών και προσωπικών υπηρεσιών, είτε απλές ταξιδιωτικές συμβουλές, είτε ένα πολύπλοκο ταξίδι, λαμβάνοντας υπόψη, τα ενδιαφέροντα, την οικονομική δυνατότητα και τους συγκεκριμένους στόχους του πελάτη. Συστατικά στοιχεία ενός εξαιρετικού ταξιδιού αποτελούν τόσο οι έγκυρες πληροφορίες που παρέχει ο επαγγελματίας τουριστικός πράκτορας, όσο και ο σωστός σχεδιασμός του ταξιδιού. Ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι το άτομο εκείνο που είναι υπεύθυνο για μία εργασία που απευθύνεται σε ένα άλλο άτομο, παρέχοντας τις κατάλληλες υπηρεσίες, ενεργώντας ως σύνδεσμος, ανάμεσα στον πελάτη και τον προμηθευτή. Συνεπώς, η διαμεσολάβηση αφορά στην επαφή που θα δημιουργήσει μεταξύ του πελάτη τουρίστα και των προμηθευτών του, που είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι επιχειρήσεις μεταφοράς και οποιαδήποτε υπηρεσία της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία συμβάλλει στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. (Σωτηριάδης, 2001).

Βασικά, οι τουριστικοί πράκτορες, αναλαμβάνουν τον ρόλο του μεσολαβητή, ως αντιπροσώπου αποβλέποντας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, οι οποίες είναι επικερδείς για τους ίδιους. Συνεπώς, ο προμηθευτής είναι η εταιρία προσφοράς υπηρεσιών που τις διαθέτει στην αγορά και ο ταξιδιωτικός πράκτορας είναι ο ενδιάμεσος ανάμεσα στον προμηθευτή και τον πελάτη που θα προωθήσει ή ακόμη θα πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Συνεπώς, ο ταξιδιωτικός πράκτορας εξουσιοδοτεί τους προμηθευτές του, προκειμένου να πουλήσει τις υπηρεσίες, βάσει των απαιτήσεων του κάθε πελάτη. (Σωτηριάδης, 2007).

Σχήμα 6.1 Απλό δίκτυο διανομής του τουριστικού πακέτου



Πηγή: Τουριστικά γραφεία Ίδρυση-Οργάνωση-λειτουργία, Χυτήρης (1995:41)

Σύμφωνα με τις γνώσεις και την εμπειρία που διαθέτει, καθοδηγεί και πληροφορεί τον πελάτη για τις προϋποθέσεις του ταξιδιού και πιο συγκεκριμένα, για το κόστος και τα προβλήματα ενός ταξιδιού. Ο βασικός ρόλος του είναι να συμβουλέψει τον πελάτη και να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες για εκείνον κρατήσεις (Παπαγεωργίου, 2007).

στην χώρα προορισμού.

Άλλες χρήσιμες υπηρεσίες, αφορούν στην έκδοση εισιτηρίων για όλα τα μέσα μεταφοράς, τα οποία συνήθως είναι αεροπλάνα και πλοία, φροντίζει για την διαμονή του πελάτη (σε ξενοδοχείο, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες, ξενώνες) σύμφωνα με τις επιθυμίες και την οικονομική δυνατότητα του πελάτη, συνεργάζεται με εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων, διοργανώνει συνέδρια εκ μέρους μεγάλων εταιριών ή συλλόγων και μεριμνά για τη σωστή ολοκλήρωση του συνεδρίου, διοργανώνει εκδρομές, κρουαζιέρες και ταξίδια κινήτρων, αναλαμβάνει την μεταφορά (transfer) μεμονωμένων πελατών (individual clients) ή ομάδας πελατών (groups), με ιδιότητα ή ενοικιαζόμενα μέσα μεταφοράς ενώ συμβάλλει στην έκδοση διαβατηρίων. Τέλος, παρέχει επιπρόσθετες πληροφορίες κατά την διαμονή του τουρίστα.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1995) υπάρχουν χαρακτηριστικά και γενικά πολλά δεδομένα του ταξιδιωτικού πράκτορα τα οποία τον διαφοροποιούν από τους συναδέλφους των άλλων κλάδων, αυτά παρουσιάζονται παρακάτω πιο αναλυτικά:

(α) δεν διατηρεί απόθεμα και ρισκάρει οικονομικά,

(β) δεν αγοράζει πραγματικά το προϊόν, αλλά για λογαριασμό του πελάτη του. Δεν τιμολογεί για τις που του παρέχει και έτσι έχει ουσιαστικά μικρό κίνητρο για να προωθήσει το τουριστικό ή μέρος αυτού (αφού δεν το έχει πληρώσει),

(γ) εισπράττει προμήθεια επί των πωλήσεων από τους προμηθευτές και μοιάζει, ως προς αυτό, προς τον κτηματομεσίτη.

Από την άλλη πλευρά ο ταξιδιωτικός πράκτορας:

(α) διαθέτει γραφείο-οίκημα,

(β) προβάλλει το τουριστικό προϊόν (στις προθήκες του, μέσω φυλλαδίων και διαφημιστικών εντύπων),

(γ) διαφημίζει τα προϊόντα,

(δ) προσφέρει εκπτώσεις,

(ε) απασχολεί πωλητές,

(στ) απασχολεί υπαλλήλους για ν' «αγοράσουν» από τους προμηθευτές και να κλείσουν συμφωνίες.

Όπως είναι ευνόητο ο ρόλος του ταξιδιωτικού πράκτορα είναι σημαντικός στην τουριστική βιομηχανία κι όχι μόνο, αφού εξυπηρετεί τρεις κατά βάση ομάδες:

(α) το κοινό-ταξιδιώτες,

(β) τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών,

(γ) τον επιχειρηματικό κόσμο.

Τα οφέλη που προκύπτουν για τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων, από τη συνεργασία τους με τους ταξιδιωτικούς πράκτορες είναι ότι οι πρώτοι:

Έχουν στη διάθεση τους ένα ικανό και σοβαρό δίκτυο διανομής.

Εξοικονομούν χρόνο και χρήμα.

Έχουν στη διάθεση τους ένα σημαντικό σημείο διαφήμισης και προβολής (των προϊόντων τους).

Γι' αυτά τα οφέλη όμως, οι προμηθευτές καταβάλλουν κάποιο κόστος το οποίο συνίσταται στην προμήθεια που πληρώνουν στον ταξιδιωτικό πράκτορα, στο κόστος εκτύπωσης

περισσότερων ενημερωτικών και διαφημιστικών φυλλαδίων (για κάθε πράκτορα τους) και στην αμοιβή των αντιπροσώπων-υπαλλήλων τους να επισκέπτονται τα ταξιδιωτικά γραφεία.

Ο επιχειρηματικός κόσμος (δηλαδή οργανισμοί και επιχειρήσεις που τα στελέχη τους αλλά και υπάλληλοι πρέπει να ταξιδεύουν συχνά για κλείσιμο συμφωνιών, επισκέψεις σ' αντιπροσώπους, έλεγχο υποκαταστημάτων, εκπαίδευση συνεργατών κ.λ.π.) ωφελείται από το γεγονός ότι το ταξιδιωτικό γραφείο του παρέχει:

- Προσωπική εξυπηρέτηση.
- Ακρίβεια και γνώση (το παραμικρό λάθος, π.χ. λάθος δρομολόγιο, μπορεί να κοστίσει πολλά στην επιχείρηση).
- Εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.
- Πιστωτικές διευκολύνσεις (για εξόφληση τιμολογίων, ιδίως αν ο πελάτης είναι πολύ μεγάλη εταιρία και δημιουργεί λογαριασμό κάποιων χιλιάδων €).

6.6 Διακρίσεις και τύποι Τουριστικών Πρακτορείων

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ταξιδιωτικών πρακτορείων ανάλογα με την εξειδίκευση που έχει επιλέξει το τουριστικό γραφείο.

6.6.1 Με βάση την νομοθεσία

Σύμφωνα με την νομοθεσία τα ταξιδιωτικά γραφεία διακρίνονται ως εξής:

ο Πρακτορεία εσωτερικού τουρισμού: τα πρακτορεία εσωτερικού τουρισμού βρίσκονται κυρίως σε περιοχές που δεν έχουν σημαντικά τουριστικά ρεύματα από το εξωτερικό. Όπως υποδηλώνει και η σημασία τους, πρόκειται για επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες είναι περιορισμένες αποκλειστικά στο εσωτερικό της χώρας. Οι υπηρεσίες που εκτελούν αυτά τα γραφεία είναι οι ακόλουθες: η οργάνωση και εκτέλεση εκδρομών και περιηγήσεων εντός της χώρας, η διαμεσολάβηση για εξασφάλιση καταλύματος, σίτισης, αναψυχής, ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης μόνο εντός της χώρας και η μεσολάβηση για έκδοση εισιτηρίων σε οποιαδήποτε μεταφορικό μέσο δημόσιας χρήσης εντός της χώρας.

ο Πρακτορεία γενικού τουρισμού: τα πρακτορεία γενικού τουρισμού βρίσκονται σε τουριστικές περιοχές που υποδέχονται μεγάλο αριθμό ξένων και Ελλήνων τουριστών, και ως εκ τούτου έχουν διευρυμένο πεδίο δραστηριότητας. Τα πρακτορεία γενικού τουρισμού ανάλογα με την αγορά στην οποία κινούνται και απευθύνονται και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτή, στρέφονται στον εισερχόμενο ή στον εξερχόμενο τουρισμό.

Τα πρακτορεία εσωτερικού τουρισμού βρίσκονται συνήθως σε μέρη που δεν έχουν ανεπτυγμένο τον τουρισμό από το εξωτερικό, επομένως, πρόκειται συνήθως για επιχειρήσεις των οποίων οι δραστηριότητες περιορίζονται αποκλειστικά σε Έλληνες ταξιδιώτες και εντός ορίων της ελληνικής επικράτειας. Οι κυριότερες υπηρεσίες που μπορούν να παρέχουν τα γραφεία εσωτερικού τουρισμού είναι η κατάρτιση και η εκτέλεση προγραμμάτων εκδρομών και περιηγήσεων, η εξασφάλιση διαμονής, διατροφής, μεταφοράς και ψυχαγωγίας των πελατών (εντός της Ελληνικής επικράτειας) και η μεσολάβηση για την έκδοση εισιτηρίων για ταξίδια σε ελληνικούς προορισμούς. Εφόσον πληροί όλες τις νομικές προϋποθέσεις και έχει την έγκριση του ΕΟΤ, ένα τουριστικό γραφείο εσωτερικού τουρισμού μπορεί να μετατραπεί σε γραφείο γενικού τουρισμού.

Τα πρακτορεία του γενικού τουρισμού βρίσκονται σε μέρη τα οποία δέχονται μεγάλο αριθμό ξένων και εγχώριων τουριστών και η δραστηριότητα τους είναι διευρυμένη. Πιο συγκεκριμένα, τα πρακτορεία γενικού τουρισμού βάσει της αγοράς στην οποία απευθύνονται, διακρίνονται στις εξής κατηγορίες (Page, 2006):

- Γραφεία Εισερχόμενου Τουρισμού (Incoming Travel Agencies)
- Γραφεία Εξερχόμενου Τουρισμού (Outgoing Travel Agencies)
- Γραφεία Εισερχόμενου και Εξερχόμενου τουρισμού (Incoming & Outgoing Travel Agencies) .

Πρόκειται για μία θεσμοθετημένη από το 1976 διάταξη, η οποία ισχύει μέχρι σήμερα, για τα γραφεία γενικού τουρισμού. Άλλωστε, ένα γραφείο γενικού τουρισμού μπορεί να ασχολείται και με τις τρεις κατηγορίες γραφείων, ακόμη και με οποιαδήποτε άλλη μορφή τουρισμού επιθυμεί π.χ. τον επαγγελματικό τουρισμό.

Πιο συγκεκριμένα, τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού (Incoming Travel Agencies) ασχολούνται με τις μετακινήσεις των τουριστών από το εξωτερικό στον οποίο διαμένουν, προς έναν προορισμό που παρουσιάζει τουριστικό ενδιαφέρον και είναι ο τόπος στον οποίο εδρεύει το γραφείο.

Τα γραφεία εξερχόμενου τουρισμού (Outgoing Travel Agencies) ασχολούνται με την μετακίνηση των τουριστών από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους προς το εξωτερικό. Τα συγκεκριμένα γραφεία υλοποιούν τα δικά τους προγράμματα διακοπών, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι στα περισσότερα από αυτά, περιλαμβάνουν και εκδρομές. (Ζαχαράτος, 2000). Στην Ελλάδα, τα σημαντικότερα τουριστικά γραφεία τα οποία ασχολούνται με τον εξερχόμενο τουρισμό, εδρεύουν στις 2 μεγάλες πόλεις, την Αθήνα και την Θεσσαλονίκη, ενώ σε άλλες μεγάλες πόλεις, εδρεύουν μικρότερα γραφεία που είτε λειτουργούν ως πωλητές μεγάλων τουριστικών πρακτορείων είτε δημιουργούν τα δικά τους προγράμματα, για μικρότερες κοινωνικά ομάδες, όπως είναι τα σχολεία, αθλητικοί όμιλοι κ.α.

Τα Γραφεία Εισερχόμενου και Εξερχόμενου τουρισμού (Incoming & Outgoing Travel Agencies) ασχολούνται τόσο με τις μετακινήσεις προς το εξωτερικό, όσο και με τις μετακινήσεις από το εξωτερικό.

6.6.2 Με βάση το αντικείμενο των υπηρεσιών που προσφέρουν

Μια άλλη διάκριση είναι ανάλογα με το αντικείμενο των εργασιών στο οποίο εξειδικεύονται:

- Πρακτορεία (outgoing), : που ασχολούνται με εξερχόμενο τουρισμό. Με τον όρο εξερχόμενος τουρισμός εννοούμε τη διακίνηση τουριστών από τον τόπο διαμονής τους προς το εξωτερικό.
- Πρακτορεία (incoming), : τα οποία ασχολούνται με τον εισερχόμενο τουρισμό. Με τον όρο εισερχόμενος τουρισμός εννοούμε τις μετακινήσεις που πραγματοποιούνται από το εξωτερικό προς ένα προορισμό που παρουσιάζει τουριστικό ενδιαφέρον.
- Πρακτορεία incoming & outgoing, : δηλαδή πρακτορεία που ασχολούνται και με τα δυο.

6.6.3 Με βάση το μέγεθος και την εξειδίκευση

Μια άλλη διάκριση είναι ανάλογα με το μέγεθος και την εξειδίκευση τους:

- ο Tour Operator (διοργανωτής ταξιδιών): ασχολείται με την μαζική κατάρτιση προγραμμάτων διακοπών. Πρόκειται για εκείνους τους μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς, οι οποίοι με ιδιόκτητα ή μισθωμένα μεταφορικά μέσα διοργανώνουν προγράμματα διακοπών για μεγάλες ομάδες ατόμων σε τακτές ημερομηνίες.

Ο διοργανωτής ταξιδιών (Tour Operator) έχει οριστεί σύμφωνα με την IUOTO (International Union of Official Travel Organization) ως μια επιχείρηση διανομής της τουριστικής βιομηχανίας, η οποία πρώτα εκτιμά την αναμενόμενη ζήτηση και στην συνέχεια εξασφαλίζει τον απαιτούμενο αριθμό θέσεων στα διάφορα μεταφορικά μέσα, τον απαιτούμενο αριθμό δωματίων σε διάφορα ξενοδοχεία καθώς και την δημιουργία διαφόρων δραστηριοτήτων, όπως τοπικές εκδρομές. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών το οποίο πωλείται στους πελάτες του, μέσω των τουριστικών γραφείων, με καθορισμένη τιμή, ημέρα και τόπο αναχώρησης και επιστροφής. Οι υπηρεσίες που περιλαμβάνονται στο πακέτο έχουν μια ενιαία και ολοκληρωμένη τιμή και δεν μπορούν να διαχωριστούν μεταξύ τους. Τέτοιοι οργανισμοί υπάρχουν αρκετοί σε κάθε χώρα και στη πλειοψηφία τους, οι πωλήσεις των πακέτων διακοπών, πραγματοποιούνται μέσω αυτών. Οι Tour Operators συνεργάζονται με διάφορες αεροπορικές εταιρίες και ξενοδοχεία επιχειρώντας να προσφέρουν στους πελάτες τους ένα σχετικά ποιοτικό και

οικονομικό πακέτο διακοπών και ο καθένας εξειδικεύεται σε έναν συγκεκριμένο προορισμό.

- ο Πρακτορεία ταξιδιών-λιανοπωλητές (retailers): οι retailers αναλαμβάνουν την διάθεση των έτοιμων προγραμμάτων των Τ.Ο. στην δική τους αγορά και έχουν τη δυνατότητα να διακινούν μεμονωμένα άτομα που δεν επιθυμούν την αγορά πακέτου διακοπών αναλαμβάνοντας τον ρόλο του μεσολαβητή μεταξύ των προμηθευτών και των τουριστών.

- ο Πρακτορεία ταξιδιών-ανταποκριτές: πρόκειται για πρακτορεία εισερχόμενου τουρισμού που παίζουν τον ρόλο του ανταποκριτή του Τ.Ο σε έναν τουριστικό προορισμό και δημιουργήθηκαν από την ανάγκη αντιπροσώπευσης των Τ.Ο. στον προορισμό πραγματοποίησης των διακοπών. Οι tour operators επιθυμούν την συνεργασία με τα τοπικά τουριστικά γραφεία διότι ο ταξιδιωτικός πράκτορας έχει πλήρη γνώση της αγοράς και των ιδιοτεροτήτων της περιοχής, ενώ έχει τη δυνατότητα παροχής αξιόπιστων πληροφοριών προς τον τουρίστα. (Σωτηριάδης, 2002: 38-39).

6.6.4 Με βάση το μέγεθος των εργασιών τους

Επίσης τα ταξιδιωτικά γραφεία διακρίνονται με βάση το μέγεθος των εργασιών τους

- ο Πολυεθνικά γραφεία: αν έχουν υποκαταστήματα διεθνώς και προσφέρουν διεθνώς τις υπηρεσίες τους.

- ο Εθνικά γραφεία: αν δραστηριοποιούνται σε εθνικό επίπεδο έχοντας γραφεία σε όλη τη χώρα

- ο Περιφερειακά: που έχουν γραφεία-υποκαταστήματα σε μια μόνο συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή.

Τα πολυεθνικά και τα εθνικά γραφεία λειτουργούν ως αλυσίδες γραφείων, ελεγχόμενα πλήρως από την μητρική εταιρεία. Τα μικρά περιφερειακά γραφεία, είναι συνήθως ανεξάρτητα

που τα λειτουργούν ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή οι συντάιροι με μικρό αριθμό υπαλλήλων, είναι εγκατεστημένα όχι σε κεντρικούς δρόμους και είναι πολύ ευάλωτα στις αλλαγές που σημειώνονται στην τουριστική βιομηχανία. Συνήθως «δουλεύουν» με φίλους, γνωστούς και κάποιους περαστικούς πελάτες. Γενικά υπάρχουν δύο κύριοι ρόλοι, αυτός του ανεξάρτητου γραφείου που πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή του στην εξυπηρέτηση και στις ιδιαίτερες ικανότητες/ δεξιότητες του, και αυτός της αλυσίδας που υιοθετεί μια προσέγγιση «σουπερμάρκετ» για τα τουριστικά προϊόντα.

Το τουριστικό γραφείο της πρώτης μορφής συνήθως παρέχει εξειδικευμένες και πολλές υπηρεσίες σε τρεις κυρίως περιοχές:

- Υπηρεσίες προ-πώλησης.
- Υπηρεσίες κατά την πώληση .
- Υπηρεσίες μετά την πώληση.

Το τουριστικό γραφείο αλυσίδας, από την άλλη πλευρά, θα διαθέσει περισσότερες πηγές-προϊόντα και θα δώσει μεγαλύτερη προτεραιότητα στην περίοδο κατά την οποία λαμβάνει χώρα η κυρίως πώληση.

1) Υπηρεσίες προ-πώλησης

Σχήμα 6.2: Υπηρεσίες προπώλησης

Ανεξάρτητο τουριστικό γραφείο	Γραφείο αλυσίδας
Αυξημένη προσπέλαση στην αγορά με περισσότερες ώρες λειτουργίας	Τυπικές ώρες λειτουργίας
Άμεση επαφή με συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς μέσω τοπικής προώθησης	Τεράστια, πολυποίκιλη αγορά. Διαφήμιση μέσω Τύπου και τηλεόρασης
Πιο αποδοτικό δίκτυο συλλογής τοπικών πληροφοριών και παροχή υπηρεσιών σε ειδικές ομάδες τουριστών, υπηρεσίες προσαρμοσμένες στον καταναλωτή	Πολύ μικρή προσπάθεια σ' αυτόν τον τομέα
Συγκρίσεις κόστους για μεγάλο εύρος εναλλακτικών προτάσεων	Πολύ μικρή προσπάθεια για σύγκριση εναλλακτικών προτάσεων τουριστικών υπηρεσιών

Πηγή: Τουριστικά γραφεία Ίδρυση-Οργάνωση-λειτουργία, Χυτήρης (1995:48)

2) Υπηρεσίες κατά την πώληση

Σχήμα 6.3: Υπηρεσίες κατά την πώληση

Ανεξάρτητο τουριστικό γραφείο	Γραφείο αλυσίδας
Περισσότερες ερωτήσεις στον πελάτη, με σκοπό την αύξηση εσόδων από προμήθειες προϊόντων που θα καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη	Πρόθεση για πώληση προϊόντων με μέγιστη προμήθεια
Συμβουλευτικός ρόλος για την καλύτερη επιλογή μεταξύ πολλών εναλλακτικών προτάσεων	Περιορισμένος συμβουλευτικός ρόλος
Προσωπική σχέση με τον πελάτη, που αυξάνει την αξιοπιστία του γραφείου	Λιγότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων
Περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι για ανάπτυξη και χρήση τεχνολογίας	Σημαντική επένδυση σε νέες τεχνολογίες

Πηγή: Τουριστικά γραφεία Ίδρυση-Οργάνωση-λειτουργία, Χυτήρης (1995: 48)

3) Υπηρεσίες μετά την πώληση

Σχήμα 6.4: Υπηρεσίες μετά την πώληση

Ανεξάρτητο τουριστικό γραφείο	Γραφείο αλυσίδας
Δέχεται, σημειώνει και χρησιμοποιεί πληροφορίες από πελάτες για τα θέρετρα και τα καταλύματα	Η δραστηριότητα εξαρτάται από την καλή θέληση του κάθε υπαλλήλου του γραφείου
Υποστηρικτικός ρόλος σε ό,τι αφορά το χειρισμό των παραπόνων των πελατών και την πληρωμή ασφάλειας	Ανεπαρκής προσπάθεια σ' αυτόν τον τομέα
Λύση προβλημάτων (π.χ. παροχή χρημάτων σε πελάτες κατά τη διάρκεια διακοπών, παροχή λύσεων για χάσιμο πτήσης κ.α.) και κατά τη διάρκεια ωρών μη λειτουργίας του γραφείου	Παροχή βοήθειας κυρίως κατά τη διάρκεια του ωράριου λειτουργίας

Πηγή: Τουριστικά γραφεία Ίδρυση-Οργάνωση-λειτουργία, Χυτήρης (1995:49)

6.6.5 Με βάση τον τύπο και το εύρος των υπηρεσιών

Με βάση τον τύπο και το εύρος των υπηρεσιών διακρίνονται τα πρακτορεία σε:

ο Γραφεία τουρισμού και αναψυχής: αυτά τα γραφεία προσφέρουν όλες τις τουριστικές υπηρεσίες που μπορεί να ζητήσει ο πελάτης-ταξιδιώτης και είναι πλήρως εξουσιοδοτημένα από διεθνείς οργανισμούς (π.χ. Ι.Α.Τ.Α.). Το να είναι κανείς ένας γενικός ταξιδιωτικός πράκτορας έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

□ Έχει τη δυνατότητα να ικανοποιήσει κάθε ταξιδιωτική ανάγκη του πελάτη, γεγονός που κάνει καλύτερη (διευρύνει) την εικόνα του γραφείου. Μια μικρή σε αξία συναλλαγή μπορεί αργότερα να οδηγήσει σε μια περισσότερο επικερδή.

□ Ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό (για να παράσχει όλες τις υπηρεσίες) που δίνει την εικόνα «επαγγελματία» για τον ταξιδιωτικό πράκτορα.

□ Μεγαλύτερη δυνατότητα (λόγω δύναμης που προκύπτει από το ευρύ φάσμα εργασιών και συναλλαγής με το κοινό) να διαπραγματευτεί με τους προμηθευτές τουριστικών υπηρεσιών, για καλύτερους όρους.

Τα μειονεκτήματα, από την άλλη πλευρά, που δημιουργούνται για το ταξιδιωτικό γραφείο που προσφέρει όλες τις υπηρεσίες συνοψίζονται στα εξής:

□ Χάσιμο χρόνου κι απασχόληση υπαλλήλων για εργασίες που αποδίδουν ελάχιστα οικονομικά (όπως π.χ. έκδοση ενός αεροπορικού εισιτηρίου για Αθήνα-Λονδίνο συγκριτικά με τη διοργάνωση ενός ταξιδιού στην Άπω Ανατολή).

□ Δημιουργούνται καταστάσεις όπου ένας πελάτης που θέλει ν' αγοράσει ένα προϊόν μεγάλης αξίας κι απόδοσης – για το γραφείο – χρειάζεται να περιμένει στην ουρά μέχρι να εξυπηρετηθούν πελάτες που αγοράζουν προϊόντα μικρότερης αξίας (που συνήθως απαιτείται και περισσότερος χρόνος από τους υπαλλήλους). Υπάρχει άρα ο κίνδυνος ο πελάτης αυτός να φύγει για κάποιο άλλο γραφείο που ειδικεύεται αποκλειστικά σ' αυτό που ζητά.

□ Οι υπάλληλοι του γραφείου χρειάζεται να ξέρουν για όλα αλλά είναι δύσκολο ή αδύνατο να εξειδικευθούν σε κάτι συγκεκριμένο (π.χ. ταξίδια κίνητρα, κρουαζιέρες). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα κάποιες ελλείψεις στις γνώσεις τους, παρότι το γραφείο ξοδεύει περισσότερο χρόνο για την εκπαίδευσή τους και πληρώνει υψηλότερους μισθούς.

□ Έλλειψη, αρκετά συχνά, προσωπικής εξυπηρέτησης του πελάτη από υπαλλήλους που θεωρούν τους εαυτούς τους απλά σαν κάποιους από τους τόσους εργαζόμενους στο γραφείο.

ο Γραφεία διακοπών: αυτή η κατηγορία τουριστικών γραφείων είναι αποκλειστικά για διακοπές και ειδικεύονται σχεδόν ολοκληρωματικά στην αγορά ολοκληρωμένων τουριστικών πακέτων (οργανωμένος τουρισμός). Τα γραφεία αυτά, συνήθως μικρά σε μέγεθος εργασιών, βρίσκονται σε τουριστικές πόλεις και χωριά. Στην Ελλάδα, η πλειονότητα των γραφείων αυτών ανήκει στην κατηγορία των γραφείων εσωτερικού τουρισμού που έχουν δικαίωμα διακίνησης ημεδαπών και αλλοδαπών σε μερικές περιπτώσεις τουριστών εντός των εθνικών ορίων.

Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες που ειδικεύονται στον τουρισμό διακοπών έχουν τα εξής πλεονεκτήματα:

□ Μεγαλύτερα έσοδα ανά πώληση προϊόντος/ υπηρεσίας, σε σύγκριση με τα έσοδα από πωλήσεις άλλων προϊόντων και μικρότερο ανταγωνισμό από τα γραφεία γενικού τουρισμού.

□ Το προσωπικό του γραφείου ειδικεύεται στην πώληση ενός μόνο, ουσιαστικά προϊόντος – διακοπές – και καθίσταται γρήγορα ικανό, μέσα από μια εκπαίδευση για πολύ συγκεκριμένα θέματα πωλήσεων ολοκληρωμένων τουριστικών πακέτων.

□ Καθώς τα γραφεία αυτά είναι μικρά, τα λειτουργεί κυρίως ο ιδιοκτήτης, ο οποίος με το να δραστηριοποιείται σ' ένα τοπικό επίπεδο, γίνεται γνωστός, απολαμβάνει της εκτίμησης της τοπικής κοινωνίας και εύκολα μπορεί να πωλήσει τις υπηρεσίες του γραφείου του σε τοπικούς φορείς και συλλόγους.

Εν τούτοις υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα-αδυναμίες στο να ειδικεύεται το γραφείο μόνο σε τουρισμό διακοπών, αφού:

□ Δεν μπορεί να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις των πιθανών πελατών, τους οποίους παραπέμπει στα γραφεία γενικού τουρισμού. Το γεγονός αυτό είναι αρνητικό για την εικόνα του γραφείου και κάποιοι πελάτες ίσως δεν έρθουν ποτέ ξανά στο γραφείο, ακόμη και για περιπτώσεις που θέλουν ν' αγοράσουν ένα πακέτο διακοπών.

□ Οι προμηθευτές των τουριστικών προϊόντων δεν έχουν, συνήθως, την πιο υψηλή εκτίμηση γι' αυτά τα γραφεία, κάτι που τα καθιστά σχετικά αδύναμα για να διαπραγματευθούν και επιτύχουν καλύτερους όρους συμφωνίας μαζί τους (π.χ. προμήθειες, πιστωτικά όρια).

Υφίσταται άμεσα τις πιέσεις από τις διακυμάνσεις της αγοράς (π.χ. πόλεμος στο Ιράκ, τρομοκρατία, οικονομική κρίση κ.τ.λ.) εκ του γεγονότος ότι η μονοκαλλιέργεια μιας δραστηριότητας δεν τους επιτρέπει να κινηθούν σ' άλλες τουριστικές δραστηριότητες.

○ Γραφεία εμπορικών /επιχειρηματικών ταξιδιών: τα πρακτορεία αυτά απασχολούνται αποκλειστικά με τα εμπορικά και επιχειρηματικά ταξίδια. Συνήθως αποτελούν μέρος ενός μεγάλου ταξιδιωτικού γραφείου. Ελάχιστα γραφεία στις μεγάλες Ευρωπαϊκές πόλεις ειδικεύονται αποκλειστικά σε αυτή τη δραστηριότητα. Η αγορά αυτή είναι πολύ εξειδικευμένη και δύσκολα «μπαίνει» σ' αυτήν ένα μικρό ταξιδιωτικό γραφείο. Τα γραφεία εμπορικών /επιχειρηματικών ταξιδιών απευθύνονται μόνο σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς για να καλύψουν κάθε ανάγκη για μετακίνηση των στελεχών και υπαλλήλων τους.

Τα πλεονεκτήματα αυτών των γραφείων είναι:

□ Σταθερή ροή εργασιών για όλο το έτος, χωρίς περιόδους αιχμής ή αδράνειας όπως π.χ. για τα γραφεία διακοπών.

□ Σε περιόδους οικονομικής κρίσης δεν επηρεάζονται (αφού πωλούν προϊόντα που καλύπτουν ουσιαστικές ανάγκες των επιχειρήσεων-ταξίδια για κλείσιμο νέων συμφωνιών, για νέους πελάτες, για νέες αγορές).

□ Έχουν υψηλές προμήθειες αφού συνήθως, τα στελέχη των επιχειρήσεων ταξιδεύουν αεροπορικά και σε πρώτη θέση ή business class, μένουν σ' ακριβά ξενοδοχεία και ενοικιάζουν ακριβά αυτοκίνητα.

□ Στη βάση αυτής της συνεργασίας με τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης, δημιουργούν τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν και τις προσωπικές τους ταξιδιωτικές ανάγκες (κινούμενα έτσι σε δύο αγορές).

□ Τα επιτυχημένα γραφεία εμπορικών/ επιχειρηματικών ταξιδιών είναι ισχυρά στην αγορά ταξιδιών και μπορούν να επιτύχουν καλύτερους όρους συνεργασίας με τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων.

Τα βασικά μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν τα γραφεία επιχειρηματικών ταξιδιών είναι:

□ Εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά.

□ Δίνουν πίστωση και κάνουν ουσιαστικές εκπτώσεις (κυρίως στα εισιτήρια) προκειμένου να κρατήσουν του πελάτες-επιχειρήσεις.

□ Λόγω της φύσης και των απαιτήσεων της δουλειάς, απαιτείται εξειδικευμένο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό (δεν υπάρχουν περιθώρια για λάθη). Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα καταβολή υψηλών μισθών, για απασχόληση ικανών υπαλλήλων.

□ Επένδυση σε ακριβή και νέα τεχνολογία

□ Απασχόληση πωλητών για τη διαφήμιση και προώθηση των υπηρεσιών του γραφείου.

□ Δωρεάν διάθεση εισιτηρίων, 24 ώρες εξυπηρέτηση, παροχή μικρών δώρων, λεπτομερή ενημερωτικά έντυπα, υπηρεσίες μετάφρασης, αντιπρόσωποι αεροδρομίων, υπηρεσία υψηλών προσώπων (V.I.P.), μειωμένες τιμές για ταξίδια διακοπών, παροχή κινήτρων κ.λ.π.

○ Γραφεία διοργάνωσης συνεδρίων και ταξιδιών κινήτρων: αυτά τα γραφεία είναι συνήθως τμήματα των μεγάλων ταξιδιωτικών γραφείων γενικού τουρισμού αν και υπάρχουν μερικά εξαστομικευμένα γραφεία που ειδικεύονται μόνο σε αυτές τις δραστηριότητες. Η αγορά στην οποία απευθύνονται τα γραφεία αυτά είναι αναπτυσσόμενη αλλά αρκετά ανταγωνιστική, και απαιτείται έμπειρο και καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, κυρίως στην προβολή των τουριστικών υπηρεσιών και τη δημιουργία ελκυστικών πακέτων-προσφορών στους πελάτες.

ο Γραφεία ειδικού τουρισμού: τα γραφεία της τελευταίας κατηγορίας παρέχουν υπηρεσίες, για ειδικές μορφές τουρισμού, όπως τουρισμός τρίτης ηλικίας, τουρισμός νέων, σαφάρι, σχολικός τουρισμός κ.α. Αν και υπάρχουν στην Ευρώπη μεμονωμένα γραφεία που δραστηριοποιούνται σε κάποια από τις παραπάνω μορφές τουρισμού, εν τούτοις στις περισσότερες των περιπτώσεων τα γραφεία αυτά αποτελούν τμήματα μεγάλων γραφείων γενικού τουρισμού. Η αξία των υπηρεσιών που παρέχουν τα γραφεία ειδικού τουρισμού είναι υψηλή με αρκετά περιθώρια κέρδους επειδή ο πελάτης πληρώνει γι' αυτό το οποίο ζητεί. (Χυτήρης, 1995: 46-55).

6.7 Οργάνωση Τουριστικού πρακτορείου

Η οργανωτική δομή ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σωστή λειτουργία του Τ.Ο. Τα διάφορα τμήματα που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρείας πρέπει να είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους και πρέπει να υπάρχει επικοινωνία και συντονισμός για την παροχή υπηρεσιών αφού είναι όλοι εξίσου συνυπεύθυνοι για το τελικό αποτέλεσμα.

Το οργανόγραμμα αναλύεται στα παρακάτω τμήματα:

Πίνακας 6.2. η Οργανωτική Διάρθρωση Του Τ.Ο.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΟΡΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ (OPERATION)
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ/ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ
ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Α) Διεύθυνση: η διεύθυνση είναι το τμήμα που παίρνει τις σημαντικότερες αποφάσεις σχετικά με την οργάνωση, διοίκηση και λειτουργία του Τ.Ο. Αποτελείται από τον διευθυντή, τον υποδιευθυντή και τις γραμματείες τους. Σχετικά με την λειτουργία θα πάρει δυο σημαντικές αποφάσεις : 1) την επιλογή της αεροπορικής εταιρείας για ναύλωση θέσεων και 2) την επιλογή του ταξιδιωτικού πρακτορείου –ανταποκριτή σε κάθε τουριστικό προορισμό.

Ως προς την επιλογή του ταξιδιωτικού πρακτορείου –τοπικού ανταποκριτή λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- ο Αξιοπιστία και καλή επαγγελματική φήμη στην τοπική αγορά
- ο Συνέπεια τήρησης των όρων συμβολαίου αντιπροσώπευσης.
- ο Επίπεδο χρεώσεων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

- Κατάλληλη οργάνωση και υποδομή, (έμπειρο προσωπικό, τουριστικά λεωφορεία, γραφειακές εγκαταστάσεις κ.α.).
 - Μη αντιπροσώπευση και άλλων ανταγωνιστών Τ.Ο. στην ίδια αγορά.
- Ως προς την επιλογή της αεροπορικής εταιρείας θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι παρακάτω όροι:
- Έγγραφη βεβαίωση από τον Τ.Ο. για τα αεροσκάφη που θα εκτελούν τα δρομολόγια ότι είναι σε θέση να εκτελέσουν την πτήση.
 - Η αεροπορική εταιρεία αναλαμβάνει την ευθύνη για τυχόν βλάβη ή δυστύχημα κατά την διάρκεια της πτήσης.
 - Μηνιαίος έλεγχος από τους αντιπροσώπους του Τ.Ο. για τον έλεγχο της κατάστασης των αεροσκαφών.

Σε περίπτωση σύμβασης allotment θέσεων στο αεροπλάνο ισχύουν τα παρακάτω:

Ο Τ.Ο. ναυλώνει έναν αριθμό θέσεων και έχει μια περίοδο αποδέσμευσης (release period) 14 ή 21 ημερών. Μετά την παρέλευση της release period οι θέσεις ορίζονται πλέον on request. Καθορίζεται μια μέγιστη και μια ελάχιστη τιμή πώλησης των θέσεων καθώς επίσης ορίζεται ότι οι θέσεις που πουλάει ο Τ.Ο. πρέπει να έχουν αφετηρία και επιστροφή την έδρα του Τ.Ο. Επιπλέον ο Τ.Ο. πρέπει να στέλνει λίστες με τα ονόματα των επιβατών στην αεροπορική εταιρεία και σε περίπτωση που κάποιος πελάτης είναι non show στο αεροδρόμιο τότε το εισιτήριο επιστροφής του ακυρώνεται αυτόματα. Αυτό γίνεται σαν μέτρο προφύλαξης των αεροπορικών εταιρειών για να μην υπάρχει κερδοσκοπία εις βάρος των τακτικών πτήσεων από τον Τ.Ο. (Σωτηριάδης, 2007: 231-234).

Μετά την λήψη αυτών των δυο βασικών αποφάσεων, χρειάζεται συνεχής εποπτεία και έλεγχος για το κατά πόσον οι δυο βασικοί συνεργάτες του Τ.Ο. τηρούν τους όρους των συμβάσεων.

Β) Τμήμα αγορών /προγραμματισμού: το τμήμα αγορών συνεργάζεται με την διεύθυνση και το τμήμα πωλήσεων για την επιλογή των κατάλληλων συνεργατών /προμηθευτών με τους οποίους ο Τ.Ο. θα συνάψει συμβόλαια για την επόμενη περίοδο. Η κύρια ευθύνη του τμήματος συνίσταται στην εξασφάλιση των απαραίτητων προϋποθέσεων για την υλοποίηση του πακέτου διακοπών. Οι αρμοδιότητες του τμήματος περιλαμβάνουν :

- Στενή συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων
- Συνεχή ενημέρωση για τις τάσεις της αγοράς και τις προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Επιτόπια επίσκεψη στους διάφορους προορισμούς.
- Παρακολούθηση των συνθηκών αγοράς και των επιχειρηματικών κινήσεων των ανταγωνιστών.
- Συνεχή επικοινωνία με τον τόπο προορισμού των πελατών.
- Σύναψη συμβολαίων allotment με τα ξενοδοχεία.
- Δημιουργία της μπροσούρας η οποία αποστέλλεται πίσω στο τοπικό ταξιδιωτικό πρακτορείο ή στο ξενοδοχείο για επιβεβαίωση και κατόπιν αποστέλλεται στην τυπογραφική εταιρεία για εκτύπωση.

Γ) Τμήμα marketing: το τμήμα αυτό έχει την ευθύνη της προβολής της εταιρείας καθώς και την προώθηση των πωλήσεων της με όλα τα μέσα και τις τεχνικές του marketing. Ειδικότερα ασχολείται με τα εξής:

- Ενημέρωση και πληροφόρηση.
- Παραγωγή διαφημιστικών εντύπων.
- Πραγματοποίηση επισκέψεων και ενημερωτικών παρουσιάσεων στα ταξιδιωτικά πρακτορεία –λιανοπωλητές.

- ο Παρουσίαση του καταλόγου σε ειδικές εκδηλώσεις
- ο Πληροφόρηση για νέα προϊόντα
- ο Ενημερωτικές ημερίδες
- ο Διαφήμιση

Δ) Τμήμα πωλήσεων: σε αυτό το τμήμα επιβεβαιώνεται η επιτυχία ή όχι όλων των ενεργειών και πρωτοβουλιών που αναπτύχθηκαν από τα υπόλοιπα τμήματα. Αναλυτικά οι εργασίες αυτού του τμήματος είναι:

- ο Έκδοση καταλόγου και πλήρης γνώση από μέρους των πωλητών.
- ο Διαχωρισμός του τμήματος αγοράς ανάλογα με τον αριθμό των τουριστών που διακινεί και την εθνικότητα τους (π.χ. Ελληνικό τμήμα, ισπανικό τμήμα κ.α.). όλα αυτά τα τμήματα στο σύνολο τους αποτελούν το τμήμα πωλήσεων.

Επίσης εκτελούνται και οι παρακάτω εργασίες :

- ο Συντονισμός ως προς τον έλεγχο των allotments, αλλά και των release periods των ξενοδοχείων.
 - ο Κρατήσεις δωματίων στα ξενοδοχεία
 - ο Last minutes bookings: αυτή είναι η πιο δύσκολη εργασία. Οι κρατήσεις αυτές είναι σχεδόν πάντα on request εκτός από τις περιπτώσεις που υπάρχει ειδική προσφορά (special offer). Σε αυτή την περίπτωση απαιτείται ταχύτητα για έγκαιρη ενημέρωση του τοπικού αντιπροσώπου και του ξενοδοχείου για την άφιξη του πελάτη.
 - ο Έλεγχος και αποστολή εισιτηρίων και voucher στους πελάτες 21 ημέρες πριν την ημερομηνία αναχώρησης τους.
 - ο Έλεγχος των ονομαστικών καταστάσεων (manifests πτήσεων αφίξεων/ αναχωρήσεων) και αποστολή αυτών στην αεροπορική εταιρεία και στο τοπικό πρακτορείο- ανταποκριτή.

Ε) Ταξιδιωτικό πρακτορείο: το τμήμα αυτό πουλάει αποκλειστικά πακέτα/ προϊόντα από τον κατάλογο του Τ.Ο. Είναι το μοναδικό τμήμα της επιχείρησης που έχει άμεση επαφή με τον τουρίστα που θα κάνει διακοπές. Η επιτυχία του τμήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού. Το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά και έγκαιρα ενημερωμένο για όλους τους προσφερόμενους προορισμούς, για τα ξενοδοχεία και τις ειδικές προσφορές που υπάρχουν κατά χρονικά διαστήματα.

Η διαδικασία πώλησης είναι η ακόλουθη:

- Πρώτα συμπληρώνεται ένα έντυπο στο οποίο αναφέρονται όλες οι απαραίτητες λεπτομέρειες (που, πότε, πόσα άτομα, το ξενοδοχείο, η πτήση, και κάποιες ιδιαίτερες επιθυμίες).
- Κατόπιν καταβάλλεται μια προκαταβολή και σημειώνεται το υπόλοιπο της οφειλής που πρέπει να εξοφληθεί πριν την αναχώρηση του πελάτη.

Στ) Λογιστήριο- τμήμα λογαριασμών: το τμήμα αυτό ελέγχει τους λογαριασμούς που αφορούν απαιτήσεις (εισπράξεις) και υποχρεώσεις (πληρωμές) της εταιρείας σύμφωνα με τα συμβόλαια που έχουν υπογραφεί.

Αναλυτικά υπάρχουν δυο κατηγορίες ελέγχου:

- Έλεγχος των λογαριασμών που αποστέλλει το πρακτορείο- αντιπρόσωπος για τα ξενοδοχεία, transfers, και άλλες υπηρεσίες.
- Έλεγχος των ποσών εισπράξεων που στέλνουν τα ταξιδιωτικά πρακτορεία στον Τ.Ο. για πωλήσεις πακέτων του καταλόγου του.
- Παράδοση στο λογιστήριο των ταμειακών καταστάσεων (εισπράξεις – πληρωμές).

Ζ) Τμήμα παραπόνων:είναι το τμήμα αντιμετώπισης των παραπόνων των πελατών. Σε περίπτωση που ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος για μια υπηρεσία του πακέτου διακοπών (κατάλυμα, διατροφή, πτήση, λεωφορείο κ.α.) έχει το δικαίωμα να απευθυνθεί στο τμήμα και να ζητήσει επιστροφή χρημάτων για τις υπηρεσίες που πλήρωσε αλλά δεν του παρασχέθηκαν. Έχει επίσης το δικαίωμα να διεκδικήσει αποζημίωση εάν πιστεύει ότι ο Τ.Ο. δεν ανταποκρίθηκε στις υποχρεώσεις του. Αποδεκτά γίνονται μόνο τα παράπονα που έχουν διατυπωθεί εγγράφως από τον ίδιο τον πελάτη.

Τα παράπονα που φτάνουν στην εταιρεία μαζί με την αλληλογραφία καταλήγουν στο τμήμα παραπόνων για να διερευνηθούν. Στη συνέχεια ζητείται η γνώμη από το τοπικό πρακτορείο ή την αεροπορική εταιρεία για να εκθέσουν την δική τους γνώμη. Τα στοιχεία διασταυρώνονται και κρίνεται κατά πόσον ο πελάτης έχει δίκιο ή όχι. Τέλος οι απαντήσεις στα παράπονα είναι επίσης γραπτές και υπογεγραμμένες από τον υπεύθυνο του τμήματος και τα στοιχεία των παραπόνων υποβάλλονται σε επεξεργασία για την εξαγωγή συμπερασμάτων και τον επαναπροσδιορισμό των επιλογών σχετικά με τους προμηθευτές υπηρεσιών.

(Σωτηριάδης, 2007: 224-231)

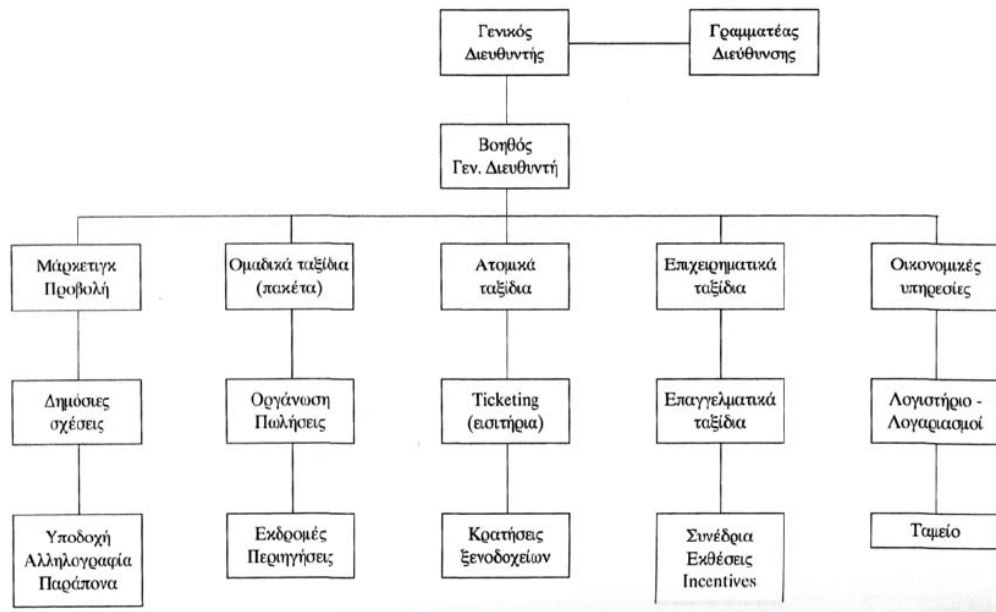
Το Οργανόγραμμα Τ.Ο και η Περιγραφή των Θέσεων εργασίας.

Η οργανωτική δομή ενός Τ.Ο. είναι συνάρτηση δυο καθοριστικών παραμέτρων :

- Του μεγέθους της επιχείρησης και του όγκου του κύκλου των εργασιών
- Του είδους οργάνωσης –διοίκησης που έχει υιοθετηθεί από την εταιρεία.

Οι δυο παραπάνω παράγοντες είναι εκείνοι που καθορίζουν τη σύνθεση του προσωπικού (τόσο σε αριθμό όσο και σε ειδικότητες), την κατανομή των εργασιών και τα καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου.

Παρακάτω παρουσιάζεται ένα οργανόγραμμα ενός Τ.Ο. outgoing:

Διάγραμμα 6.1: Οργανόγραμμα ενός Τ.Ο. Outgoing

Πηγή: Ταξιδιωτικά Πρακτορεία, Incoming & Outgoing, Σωτηριάδης, 2007:232

Συνοπτικά τα καθήκοντα και οι εργασίες κατά τμήμα και θέση εργασίας παρουσιάζονται παρακάτω:

Α) Γενικός διευθυντής. Έχει ως έργο του τον καθορισμό των στόχων, της πολιτικής και τον προγραμματισμό δράσης της επιχείρησης, την εποπτεία χρηματοοικονομικών θεμάτων και θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού (πρόσληψη, μισθοδοσία, εκπαίδευση κλπ.). Είναι υπεύθυνος για τις συναλλαγές και σχέσεις με τις δημόσιες υπηρεσίες και τις διάφορες επαγγελματικές οργανώσεις, για συντονισμό και έλεγχο της δράσης και της αποτελεσματικότητας των τμημάτων και του προσωπικού. Στην εκτέλεση του έργου του υποβοηθείται και υποστηρίζεται από τον βοηθό Γενικό Διευθυντή και τη Γραμματεία Διεύθυνσης.

Β) Υπεύθυνος Οργανωμένων Ταξιδιών. Έχει την ευθύνη για τον συντονισμό και την εποπτεία των συνεργατών του, οι οποίοι πωλούν πακέτα διακοπών και οργανωμένες περιηγήσεις για το εξωτερικό. Βασική του εργασία είναι η παραγωγή και η δημιουργία του προγράμματος διάφορων προϊόντων. Οι υφιστάμενοι του επιτελούν ουσιαστικά το έργο της πώλησης των προϊόντων στους πελάτες.

Συνεπώς ειδικότερα οι εργασίες του τμήματος περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία αρχείου πελατών
- Προμήθεια και διάθεση διαφημιστικών/ πληροφοριακών φυλλαδίων για τα πακέτα και τις περιηγήσεις
- Δημιουργία μιας ολοκληρωμένης βάσης δεδομένων και πληροφοριακών στοιχείων για τους συνεργάτες – προμηθευτές υπηρεσιών
- Ορισμός των υπεύθυνων συνοδών και των συνεργατών – ανταποκριτών για τις μετακινήσεις των τουριστών στους διάφορους προορισμούς

Τα καθήκοντα του προσωπικού περιλαμβάνουν:

- Πλήρη και αξιόπιστη ενημέρωση για τις δυνατότητες και τους περιορισμούς εξυπηρέτησης των πελατών (τιμές, εκπτώσεις, διατυπώσεις κλπ.)
 - Ευθύνη για την αντιμετώπιση των προβλημάτων κατά την εκτέλεση του προγράμματος
 - Φροντίδα για την ακριβή εκτέλεση των συμφωνηθέντων και των όρων του προγράμματος
- Ευθύνη για το διακανονισμό πληρωμής με τους πελάτες

Γ) Υπεύθυνος Επιχειρηματικών Ταξιδιών. Έχει την ευθύνη για όλα τα οργανωτικά και λειτουργικά θέματα που αφορούν στα ταξίδια που πραγματοποιούν στελέχη και υπάλληλοι μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων, μεμονωμένα ή ομαδικά. Αναλαμβάνει δηλαδή τις εξής εργασίες:

- Οργάνωση των ταξιδιών
- Ενημέρωση του αρχείου πελατών
- Πραγματοποίηση των κρατήσεων
- Έκδοση των τιμολογίων
- Οικονομικό διακανονισμό των ταξιδιών

Εάν υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος όγκος εργασιών για συνέδρια και ταξίδια κινήτρων, συγκροτείται και ένα ξεχωριστό τμήμα το οποίο έχει την ευθύνη για τα ακόλουθα:

- Ανάλυση της διοργάνωσης συνεδρίων και ταξιδιών κινήτρων
- Προετοιμασία προσφορών προς συγκεκριμένους πελάτες
- Επαφή με τους πελάτες για το διακανονισμό των όρων και την υπογραφή των σχετικών συμβολαίων
- Υλοποίηση των προγραμμάτων/ συμφωνιών
- Δημιουργία αρχείου πελατών και προμηθευτών υπηρεσιών

Απαιτούνται δηλαδή αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας, διαπραγμάτευσης και πειθούς, καθώς και πολύ καλή γνώση της αγοράς, δηλαδή των δυνατοτήτων και εξυπηρετήσεων που παρέχουν οι διάφοροι προμηθευτές υπηρεσιών.

Δ) Υπεύθυνος Ατομικών Ταξιδιών. Το τμήμα έχει την ευθύνη για την διαμόρφωση ενός ατομικού ταξιδιού, κατά τις επιθυμίες και απαιτήσεις του πελάτη. Περιλαμβάνει τη κράτηση και πώληση εισιτηρίων των διάφορων μεταφορικών επιχειρήσεων, κράτηση δωματίου σε κατάλυμα, ενοικίαση αυτοκινήτου, εισιτήρια για ειδικές εκδηλώσεις κλπ. Από τον υπεύθυνο του τμήματος απαιτούνται τα εξής:

- Πολύ καλή γνώση των δρομολογίων και ναύλων
- Πλήρης και έγκυρη ενημέρωση για τα καταλύματα σε διάφορους προορισμούς
- Άμεση αντίληψη και πληροφόρηση για τις κυριότερες χώρες ενδιαφέροντος της πελατείας

Ε) Υπεύθυνος Μάρκετινγκ. Πρόκειται για μια θέση ιδιαίτερα καθοριστική, στο βαθμό που το έργο της είναι δύσκολο, σύνθετο και απαιτητικό. Έχει την ευθύνη και το συντονισμό όλων των ενεργειών και δραστηριοτήτων μάρκετινγκ, δηλαδή:

- Προβολή
- Δημόσιες σχέσεις
- Διαφήμιση
- Προώθηση και διάθεση

Μέσα στα καθορισμένα από τη Γενική Διεύθυνση πλαίσια πολιτικής, πρέπει να εκπονηθεί ένα πλάνο μάρκετινγκ, στο οποίο θα προσδιορίζονται επακριβώς:

- Στρατηγική μάρκετινγκ
- Το μείγμα προβολής/ επικοινωνίας (promotion/ communication mix)
- Μέσα και τεχνικές (ειδικές καταχωρίσεις στον τύπο, ειδικές εκδηλώσεις, αφιερώματα στον τύπο κλπ)

- Προϋπολογισμός
- Εκστρατεία/ χρονοδιάγραμμα

Ο προϊστάμενος μάρκετινγκ υποβοηθείται στο έργο του από το γραφείο υποδοχής και πληροφόρησης, που βρίσκεται κοντά στην κύρια είσοδο του κτιρίου, για την υποδοχή και παροχή πληροφοριών στους πελάτες, τους οποίους κατευθύνει στα ανάλογα τμήματα. Λειτουργεί δηλαδή ως γραφείο αρχικής εξυπηρέτησης των πελατών. Παράλληλα, διεκπεραιώνει την αλληλογραφία πελατών και χειρίζεται πιθανά παράπονά τους.

ΣΤ) Υπεύθυνος Οικονομικών Υπηρεσιών. Έχει την ευθύνη για τις εξής εργασίες:

- Κατάρτιση του προϋπολογισμού και παρακολούθηση της εκτέλεσής του
- Εκπόνηση ταμειακού προγραμματισμού
- Παρακολούθηση και έλεγχο των διαφόρων οικονομικών στοιχείων και μεταβολών τους.

Υποβοηθείται στο έργο του από το λογιστήριο (τήρηση λογιστικών στοιχείων και λογαριασμών) και το ταμείο, αρμοδιότητα του οποίου είναι η διενέργεια των πληρωμών και εισπράξεων (Σωτηριάδης, 2007:231-235).

Διαδικασίες λειτουργίας Τουριστικού γραφείου

Τα τουριστικά γραφεία παραμένουν επιχειρήσεις εντάσεως χαρτιού. Η κοινή λογική, η επιχειρηματική δεοντολογία καθώς και ο νόμος, υπαγορεύουν την απόκτηση και διατήρηση ορισμένων πληροφοριών σε γραπτή μορφή, δηλαδή σε χαρτί. Αυτοί και μόνο οι λόγοι οδηγούν στο σχεδιασμό και στην καθιέρωση διαδικασιών που εξασφαλίζουν τη σωστή ροή του τεράστιου όγκου χαρτιού που διακινείται σ' ένα τουριστικό γραφείο.

Πρωταρχικές έννοιες που πρέπει να γνωρίζει ο οποιοσδήποτε αναλαμβάνει την παραπάνω εργασία, είναι η **απλότητα** και η **αποτελεσματικότητα**, ώστε οι παραπάνω διαδικασίες να αποβαίνουν θετικές, τόσο για το γραφείο, όσο και για τους πελάτες του.

Αν και το τουριστικό γραφείο χωρίς χαρτιά, ίσως να μην υπάρξει ποτέ, το να υπάρχουν και να τηρούνται όσο γίνεται λιγότερα έντυπα έχει ως αποτέλεσμα την αυξημένη αποδοτικότητα του όλου, συστήματος. Γι' αυτό το λόγο θα παρουσιαστούν παρακάτω τα έντυπα στα οποία θα πρέπει να περιορισθεί, κατά τη διεθνή βιβλιογραφία, η γραφική εργασία.

Όλα αυτά θα πρέπει να σχεδιασθούν και να αποτυπωθούν σ' ένα «Εγχειρίδιο διαδικασιών» στο οποίο θα ήταν σωστό να περιλαμβάνονται:

□ Σκοποί του γραφείου, συνοπτικό ιστορικό-εξέλιξη του γραφείου και ένα τυπικό οργανόγραμμα.

□ Παραδείγματα συμπλήρωσης όλων των ειδών εντύπων.

□ Παρουσίαση της σειράς των εργασιών και της ροής των εγγράφων.

□ Διαδικασίες τυποποιημένων εργασιών (π.χ. απάντηση στο τηλέφωνο)

- Περιγραφή διαχείρισης της αλληλογραφίας.
- Περιγραφή διαδικασιών χρήσης των μηχανημάτων του γραφείου (π.χ. Η/Υ).
- Περιγραφή συναλλαγής με πιστωτική κάρτα.
- Διαδικασία εισροής/ εκροής χρήματος (μετρητά-επιταγές).
- Καθορισμός πολιτικής προαγωγών, δώρων, βραβείων. Επίσης καθορισμός των αργιών, διαλειμμάτων, διακοπών, ημερών πληρωμής κ.ά., του προσωπικού.
- Κατάλογος των εγκεκριμένων από τη διοίκηση προμηθευτών, σύμφωνα με σαφώς διατυπωμένα κριτήρια.

Το εγχειρίδιο αυτό πρέπει να διανέμεται σε όλους τους εργαζομένους του γραφείου, με στόχο την αποφυγή λαθών και την αποτελεσματικότερη απόδοση τους (Κουρτέσας, 2005:230-231)

6.7.1 Τα έντυπα λειτουργίας τουριστικού πρακτορείου

Τα έντυπα αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι του πρακτορείου, αφού χρησιμοποιούνται για την διεκπεραίωση των λειτουργικών διαδικασιών και την ανάλυση τους. Τα έντυπα διαφέρουν από πρακτορείο σε πρακτορείο ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών που προσφέρουν τα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Γενικότερα τα έντυπα μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Έντυπα πελατών:

VOUCHER (εντολή υπηρεσίας). Είναι το βασικότερο έντυπο και αποτελεί την παροχή υπηρεσίας στον προμηθευτή. Τα στοιχεία που περιέχονται στο voucher είναι τα εξής:

- επωνυμία της επιχείρησης,
- διεύθυνση έδρα τηλέφωνα φαξ,
- αύξων αριθμός voucher παραλήπτης και διεύθυνση του,
- όνομα πελάτη
- οι αντίστοιχες παρεχόμενες υπηρεσίες που δικαιούται
- αριθμός ατόμων για την κράτηση
- ημερομηνίες άφιξης /αναχώρησης
- τρόπος πληρωμής παρατηρήσεις
- υπογραφή/ σφραγίδα εκδότη
- ημερομηνία έκδοσης
- επικύρωση από τον παραλήπτη.

Συνήθως τα vouchers εκδίδονται σε τέσσερα αντίτυπα, αλλά αυτό εξαρτάται από τον τρόπο συνεργασίας Τ.Ο. πρακτορείων – ξενοδοχείων.

- Πρωτότυπο για τον παραλήπτη
- Αντίγραφο για τον φάκελο του πελάτη
- Αντίγραφο για τον πελάτη, το οποίο θα του παραδοθεί κατά την άφιξη, ανταλλάσσοντας το με αυτό που φέρει. Αυτό γίνεται για να πραγματοποιηθεί σύγκριση των στοιχείων είτε γιατί το voucher που φέρει ο πελάτης αφορά κρατήσεις για πολλά ξενοδοχεία.
- Αντίγραφο για το στέλεχος

Πίνακας 6.3. voucher του τμήματος κρατήσεων

<p>ΤΥΠΟΙ VOUCHER</p> <p>Reservation Voucher (Δελτίο Κράτησης)</p> <p>Cancellation Voucher (Δελτίο Ακύρωσης)</p> <p>Amendment Voucher (Δελτίο αλλαγών)</p> <p>Deposit Voucher (Δελτίο προκαταβολής για επιβεβαίωση κράτησης –εκδίδεται από τους Τ.Ο και τους Travel Agents.</p>
--

TAXI VOUCHER (εντολή μεταφοράς).Είναι το έντυπο εκείνο που αφορά τον οδηγό ταξί που θα εκτελέσει την μεταφορά των πελατών και με το οποίο Θα πληρωθεί από το πρακτορείο.

- EXCURSION COUPON (δελτίο συμμετοχής σε εκδρομή). Είναι το δελτίο που δίνει το δικαίωμα στον πελάτη να συμμετέχει στην οργανωμένη εκδρομή για την οποία έχει πληρώσει.

- PASSENGER LIST (λίστα επιβατών που συμμετέχουν στην εκδρομή ,transfer). Το έντυπο αυτό αφορά τους πελάτες και είναι εν μέρει έντυπο εσωτερικής λειτουργίας. Αφού παραδίδεται στους προμηθευτές.

- ΎΝΤΥΠΟ ΣΥΜΒΟΛΑΙΟΥ /ΚΡΑΤΗΣΗΣ. Το συγκεκριμένο έντυπο αφορά τους μεμονωμένους πελάτες και αναφέρονται σε αυτό οι όροι που θέτει το πρακτορείο, τα συμφωνηθέντα, ο τρόπος πληρωμής και η περίοδος που θέλει να του παρασχεθούν οι υπηρεσίες.

2. Έντυπα εσωτερικής λειτουργίας :

- ΔΕΛΤΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ
- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΕΝΤΥΠΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ. Περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες του κάθε ξενοδοχείου , ώστε να είναι εύκολο για τους υπαλλήλους του πρακτορείου να βρίσκουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται.
- ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΚΔΡΟΜΩΝ. Είναι οι καταστάσεις των εκδρομών που είναι προγραμματισμένες να γίνουν.
- ΦΑΚΕΛΟΙ ΜΕΜΟΝΩΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.
- ΔΕΛΤΙΑ ΠΕΡΙΗΓΗΣΕΩΝ ΕΚΔΡΟΜΩΝ
- ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ ΛΕΩΦΟΡΕΙΩΝ

3. Έντυπα διαφημιστικά και πληροφοριακά:

- ΜΠΡΟΣΟΥΡΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΠΕΚΤΟΥΣ ΕΚΔΡΟΜΩΝ ΤΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ.
- ΦΑΚΕΛΟΣ ΠΕΛΑΤΗ
- ΧΑΡΤΕΣ ΠΟΛΕΩΝ/ ΠΕΡΙΟΧΩΝ

- ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΧΡΗΣΙΜΟ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΑΥΤΟΚΟΛΛΗΤΑ ΣΗΜΑΤΑ
- ΦΑΚΕΛΟΙ ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑΣ/ ΕΠΙΣΤΟΛΟΧΑΡΤΑ ΜΕ ΤΗ ΦΙΡΜΑ ΤΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ
- ΕΝΤΥΠΙΑ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ/ ΔΡΟΜΟΛΟΓΙΑ.
- VISIT CARDS.

4. Λογιστικά βιβλία και έντυπα

Όπως επιβάλλει η φορολογική νομοθεσία, κάθε επιχείρηση οργανώνει το λογιστήριο της με υποχρεωτικά και συμπληρωματικά έντυπα, τα απαραίτητα και κατ' επέκταση βασικά λογιστικά έντυπα που πρέπει να διαθέτει ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο είναι τα εξής:

- ΒΙΒΛΙΟ ΤΑΜΕΙΟΥ ΚΑΙ ΠΡΑΞΕΩΝ
- ΒΙΒΛΙΟ ΑΓΟΡΩΝ
- ΤΙΜΟΛΟΓΙΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
- ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΚΑΙ ΕΝΤΑΛΜΑΤΑ ΠΛΗΡΩΜΩΝ
- ΧΡΕΩΠΙΣΤΩΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ
- ΑΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ

(Σωτηριάδης 2007: 85-94).

5. Δελτία κράτησης

Είτε χρειάζεται να εκδοθεί ένα αεροπορικό εισιτήριο, είτε να γίνει μια κρουαζιέρα πρέπει να γίνουν συγκεκριμένες και ακριβείς εγγραφές. Πριν τους Η/Υ, όλες οι κρατήσεις γινόντουσαν με το χέρι πάνω σε ειδικά διαμορφωμένες φόρμες/ κάρτες, τις λεγόμενες κάρτες κράτησης, (Res. Card). Όμως ακόμα και μετά την αυτοματοποίηση των κρατήσεων θα χρειαστεί να γίνουν ορισμένες εγγραφές σε ειδικά έντυπα. Όποια μορφή και αν έχει η κάρτα κράτησης, είτε αυτή εκδίδεται με Η/Υ, είτε όχι, πρέπει οπωσδήποτε να περιέχει πληροφορίες όπως:

- Το πλήρες όνομα του ταξιδιώτη.
- Το τηλέφωνο του γραφείου
- Το όνομα του ατόμου που ζήτησε την κράτηση
- Τη διεύθυνση του ενδιαφερόμενου
- Πλήρες σχέδιο ταξιδιού. Επίσης πληροφορίες όπως: επιθυμητά γεύματα, ώρες άφιξης και αναχώρησης, flight details, το είδος του transfer που επιθυμεί ο πελάτης (bus/ taxi/minibus) καθώς και οτιδήποτε άλλο επιθυμεί ο πελάτης σχετικά με την κράτηση του
- Το όνομα καθώς και την τοποθεσία του ξενοδοχείου που επιθυμεί ο πελάτης να πάει.
- Αεροπορικό εισιτήριο με όλες τις πληροφορίες που απαιτεί
- Ο τρόπος πληρωμής που επιθυμεί ο πελάτης και είναι αποδεκτός από το γραφείο.
- Σημειώσεις που αφορούν ειδικές απαιτήσεις, προκαταβολές, εξόφληση, εγγύηση κ.α.

Μόλις ολοκληρωθεί η κράτηση αποστέλλεται στο ξενοδοχείο για να επιβεβαιωθεί και μόλις έρθει η επιβεβαίωση αρχειοθετείται σε κάποιο ειδικό μέρος. Το επόμενο βήμα είναι η τιμολόγηση της κράτησης για την έκβαση του ποσού χρέωσης στον πελάτη. Το αρχείο των κρατήσεων θα πρέπει να είναι τοποθετημένο κάπου κεντρικά ούτως ώστε να έχει πρόσβαση όλο το προσωπικό. Οποιοσδήποτε αλλαγές ή ακυρώσεις πρέπει να έχουν σαν αποτέλεσμα την άμεση ενημέρωση της αντίστοιχης κράτησης έτσι ώστε να τιμολογηθεί σωστά και να μην παρουσιαστούν προβλήματα στην τιμολόγηση της κράτησης. (Χυτήρης, 1995: 103-104)

6.7.2 Κρατήσεις δωματίων-Διαχείριση κρατήσεων

Οι κρατήσεις δωματίων αποτελούν ένα μεγάλο μέρος των δραστηριοτήτων ενός τουριστικού γραφείου. Έτσι η περιγραφή των μεθόδων που χρησιμοποιούνται στην πράξη για τη διεκπεραίωση αυτού του είδους των κρατήσεων αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Κι αυτό γιατί το είδος της συμφωνίας τουριστικού γραφείου και ξενοδοχειακής μονάδας σε ό,τι αφορά στη διαμονή, υπαγορεύει άμεση τη γενικότερη διοικητική και οικονομική συμπεριφορά του τουριστικού γραφείου. Έτσι σύμφωνα με τον Χυτήρη(1995) τα αποδεκτά συστήματα κρατήσεων που εφαρμόζονται σε ευρεία κλίμακα είναι τα εξής:

1) Βέβαιη κράτηση (Guarantee)

Σύμφωνα με αυτό, υπογράφεται συμφωνητικό μεταξύ τουριστικού γραφείου και ξενοδοχείου, στο οποίο ορίζεται αφ' ενός μεν η τιμή του δωματίου, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, την οποία πρέπει να πληρώσει το γραφείο, αφ' ετέρου δε οι υποχρεώσεις της ξενοδοχειακής μονάδας κατά τη διάρκεια της ίδιας περιόδου.

Μ' αυτό δηλαδή τον τρόπο το τουριστικό γραφείο αναλαμβάνει την πληρωμή ενός ποσού για κάθε δωμάτιο και το ξενοδοχείο αναλαμβάνει να προσφέρει όλες τις προβλεπόμενες από τη σύμβαση υπηρεσίες προς εξυπηρέτηση του τουριστικού γραφείου. Το ποσό των χρημάτων που πληρώνει το τουριστικό γραφείο είναι ανεξάρτητο των διανυκτερεύσεων που τελικά θα γίνουν.

Με άλλα λόγια, με το guarantee σύστημα, εξασφαλίζεται η ενοικίαση του δωματίου και το δικαίωμα χρήσης υπηρεσιών για μια περίοδο. Αυτό συνεπάγεται ότι η καταλυματική μονάδα θα έχει οπωσδήποτε δεσμευμένα τα δωμάτια της για το τουριστικό γραφείο, και ότι δεν μπορεί να τα διαθέσει, κατ' αρχήν, σε εξωτερικούς πελάτες. Έτσι παρέχεται εγγύηση στο γραφείο για τον κίνδυνο που διατρέχει, με την ανάληψη της υποχρέωσης για εκροή μεγάλης ποσότητας χρημάτων (εφ' άπαξ ή με προκαταβολή και δόσεις) σε σχέση με την αβεβαιότητα επίτευξης υψηλού ποσοστού πληρότητας των «κρατημένων» δωματίων.

2) Κράτηση υπό προειδοποίηση (Allotment)

Και σ' αυτό το σύστημα κρατήσεων υπογράφεται σύμβαση, μεταξύ τουριστικού γραφείου και ξενοδοχειακής μονάδας που ορίζει όμως την τιμή του δωματίου για κάθε διανυκτέρευση, αναλόγως των ατόμων και της τουριστικής περιόδου. Συνήθως ορίζονται δύο τιμές, μια για την υψηλή περίοδο (1 Ιουλίου-30 Αυγούστου) και μία για την χαμηλή περίοδο. Το τουριστικό γραφείο, αναλαμβάνει την υποχρέωση να ειδοποιήσει τουλάχιστον 7 ημέρες πριν, το διευθυντή του καταλύματος για την κράτηση. Η ξενοδοχειακή μονάδα αναλαμβάνει, στην περίπτωση αυτή, την υποχρέωση να εξυπηρετήσει οπωσδήποτε το τουριστικό γραφείο βάσει της συμφωνίας. Αν η ειδοποίηση για κράτηση γίνει από το γραφείο σε λιγότερο από 7 ημέρες, ο διευθυντής της μονάδας έχει το δικαίωμα της μη αποδοχής της κράτησης.

Κατά το πολυσυζητημένο και πολυχρησιμοποιημένο αυτό σύστημα η συμφωνία μεταξύ των δύο μερών χαρακτηρίζεται ως ετεροβαρής μια και η ξενοδοχειακή μονάδα δεσμεύεται έναντι του γραφείου, ενώ το γραφείο δεν δεσμεύεται απέναντι της για κάλυψη ενός συγκεκριμένου ποσοστού πληρότητας.

Η επικράτηση του συστήματος αυτού στην αγορά οφείλεται αναμφισβήτητα στην επικράτηση των τουριστικών γραφείων επί των ξενοδοχείων τα οποία, καθοδηγώντας την πλειοψηφία της τουριστικής κίνησης, μέσω των tour operators, υπαγορεύουν τους όρους τους σε αυτά. Εκτός αυτού, αφήνει περιθώρια για overbooking από την πλευρά των ξενοδοχείων με αποτέλεσμα την εξασφάλιση του πολυπόθητου υψηλού ποσοστού πληρότητας. Τέλος, η εξυπηρέτηση εξωτερικών πελατών και το δικαίωμα μη αποδοχής της κράτησης αποτελούν παράγοντες που επισφραγίζουν την υπεροχή αυτού του συστήματος κρατήσεων έναντι των άλλων.

3) Κράτηση με Προμήθεια

Το σύστημα αυτό λειτουργεί με ή χωρίς σύμβαση (τυπικά ή άτυπα) και εφαρμόζεται, και αυτό, ευρύτατα στην πράξη, όχι μόνο από τουριστικά γραφεία αλλά και από έμμεσους παράγοντες του τουριστικού κυκλώματος (οδηγοί ταξί, ξεναγοί, οδηγοί και εισπράκτορες τοπικών λεωφορείων κ.ά.). Συμφωνά μ' αυτό ο πράκτορας δικαιούται ένα ποσοστό από τα έσοδα του καταλύματος (10%-30%). Το ποσοστό αυτό υπολογίζεται:

(α) Πάνω στην επίσημα ορισμένη από τον Ε.Ο.Τ. τιμή του καταλύματος ανά διανυκτέρευση (η προμήθεια επιβαρύνει ουσιαστικά τον πελάτη).

(β) κάτω από την επίσημα ορισμένη από τον Ε.Ο.Τ. τιμή του καταλύματος ανά διανυκτέρευση (η προμήθεια επιβαρύνει ουσιαστικά το κατάλυμα).

Κύριο χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η ελευθερία, τόσο του τουριστικού γραφείου, όσο και της ξενοδοχειακής μονάδας αλλά και η αυξημένη αβεβαιότητα για ύπαρξη διαθέσιμων δωματίων, από την πλευρά του γραφείου, ή για αυξημένο ποσοστό μέσης πληρότητας, από την πλευρά του καταλύματος. Αυτό που απαιτείται για την αποδοτική λειτουργία του για όλες τις πλευρές, είναι η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μονάδων και γραφείων.

Εκτός των παραπάνω υπάρχουν και άλλα συστήματα (π.χ. το backup), τα οποία όμως δεν χρησιμοποιούνται σε ευρεία κλίμακα στην πράξη, και τείνουν να καταργηθούν.

Τα παραπάνω τρία συστήματα κρατήσεων χρησιμοποιούνται είτε αμιγώς είτε με μικρές τροποποιήσεις, αλλά η βασική αρχή που τα διέπει είναι η ίδια. Επίσης δεν υπάρχει περιορισμός στην ταυτόχρονη χρήση, από ένα τουριστικό γραφείο, δύο ή τριών συστημάτων με στόχο την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος. Πάντα όμως η επιλογή του παραπάνω μίγματος πρέπει να γίνεται με βάση του προκαθορισθέντες επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους πρέπει να προσαρμόζονται όλες οι αποφάσεις μιας επιχείρησης.

6.7.3 Διαχείριση εισιτηρίων

Για κρατήσεις αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων συνήθως λειτουργεί ξεχωριστό τμήμα σε να τουριστικό γραφείο το οποίο ασχολείται μόνο με αυτό το αντικείμενο ή υπάρχουν γραφεία τα οποία ασχολούνται μόνο με την πώληση και την έκδοση εισιτηρίων.(Παπαγεωργίου, 2007)

Εντούτοις, αυτή την δραστηριότητα μπορεί να την αναλάβει και το τμήμα κρατήσεων το οποίο εκτός από τις κρατήσεις των ξενοδοχείων, μπορεί να πραγματοποιήσει και κράτηση – έκδοση εισιτηρίων, αρκεί, ο υπεύθυνος των κρατήσεων που θα αναλάβει αυτή την εργασία να έχει εκπαιδευτεί σωστά γνωρίζοντας όλους τους όρους και τις διαδικασίες και επομένως, ο υπεύθυνος του τμήματος κρατήσεων μπορεί, με την κράτηση του ξενοδοχείου, να κάνει και αεροπορική ή ακτοπλοϊκή κράτηση.

Όλα τα στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνονται σε μια αεροπορική κράτηση, αποτελούν το προσωπικό αρχείο του πελάτη, το οποίο εμφανίζεται με την μορφή ενός κωδικού που λέγεται Passenger Name Record (PNR) και που εάν έχει τον αριθμό PNR, μπορεί ο ταξιδιωτικός πράκτορας να αναζητήσει όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για έναν πελάτη του.

Τα στοιχεία που πρέπει πάντα να αναφέρονται σε μια αεροπορική κράτηση είναι:

- το όνομα του επιβάτη (passenger name)
- το δρομολόγιο (itinerary)
- το τηλέφωνο και επωνυμία του τουριστικού γραφείου που εξέδωσε το εισιτήριο
- την κατάσταση του εισιτηρίου που πρόκειται να εκδοθεί
- στοιχεία του ατόμου που ζήτησε τη δημιουργία, την τροποποίηση ή την ακύρωση μιας κράτησης(received from),
- την ολοκλήρωσή της κράτησης (end transaction).

Σε ένα αεροπορικό εισιτήριο μπορεί να αναφέρονται και επιπρόσθετες πληροφορίες εάν πρέπει να επισημανθεί κάτι ιδιαίτερο για τον επιβάτη πχ. ότι είναι VIP, έχει μωρό, είναι έγκυος κ.α.

Όσον αφορά στις ακτοπλοϊκές κρατήσεις, ο υπεύθυνος των κρατήσεων μπορεί να κάνει κρατήσεις και για ακτοπλοϊκά εισιτήρια με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών του. Τα στοιχεία που πρέπει πάντα να περιλαμβάνονται σε ένα ακτοπλοϊκό εισιτήριο είναι, το όνομα του πελάτη, το λιμάνι άφιξης και αναχώρησης, η ώρα και ημερομηνία του ταξιδιού και η κατηγορία θέσης.

Στη σύγχρονη εποχή, όλες οι κρατήσεις των εισιτηρίων γίνονται ηλεκτρονικά και αυτός είναι ο λόγος που απαιτούνται τελευταίας τεχνολογίας ηλεκτρονικά συστήματα αλλά και συνεχής εκπαίδευση. Σε αυτό το πλαίσιο, για τα ακτοπλοϊκά εισιτήρια, έχει δημιουργηθεί ένα ενιαίο σύστημα διανομής κρατήσεων on line, το σύστημα open seas, σύμφωνα με το οποίο, όλα τα τουριστικά γραφεία συνδέονται με ένα σύστημα κρατήσεων θέσεων πλοίων, σύμφωνα με το οποίο, μπορούν να δουν τη διαθεσιμότητα και να εκδώσουν τα απαραίτητα εισιτήρια. Επίσης, τα αεροπορικά εισιτήρια, δεν εκδίδονται πλέον σε έντυπη μορφή, αλλά είναι όλα ηλεκτρονικά, με αποτέλεσμα, τόσο ο ταξιδιωτικός πράκτορας όσο και η αεροπορική εταιρία να μπορούν να ελέγξουν τα στοιχεία του επιβάτη από τον υπολογιστή τους, χωρίς να απαιτείται η έκδοση του σχετικού εισιτηρίου, ενώ ο πελάτης λαμβάνει μία φωτοτυπία της ηλεκτρονικής του κράτησης.

6.7.4 Διαχείριση τιμολογίων

Ένα τιμολόγιο πρέπει να περιέχει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Όνομα και διεύθυνση του πελάτη ή αν αφορά εταιρία, την επωνυμία.
- Όνομα του υπαλλήλου που κάνει τη συναλλαγή, αν είναι διαφορετικό από τα παραπάνω.
- Σύντομη περιγραφή του τι υπηρεσίες πρόσφερε το γραφείο και για τις οποίες πρέπει να πληρωθεί.
- Προθεσμία πληρωμής, η οποία πρέπει να είναι το πολύ μέχρι την ημερομηνία που το γραφείο πρέπει να εξοφλήσει την πρώτη υποχρέωση που απορρέει από το τιμολόγιο.
- Τους αριθμούς των εισιτηρίων.

- Τον τρόπο της πληρωμής.
- Το όνομα ή τα αρχικά του υπαλλήλου του γραφείου, που έκανε τη συναλλαγή.

Τα τιμολόγια, καλό θα ήταν τυπώνονται (και όχι να συμπληρώνονται με το χέρι, πράγμα που δείχνει μη επαγγελματισμό) σε 4 αντίγραφα.

Το πρώτο για τον πελάτη, ότι υπάρχει ληξιπρόθεσμη οφειλή του (ενημέρωση του)

Το δεύτερο πρέπει να φυλαχτεί ώστε να αποδοθεί στο τέλος μετά την εξόφληση του σ' αυτόν.

Το τρίτο για το λογιστήριο και το τέταρτο για το αρχείο.

Με την έκδοση του τιμολογίου ενημερώνεται και η κάρτα κράτησης, καθώς και όλα τα υπόλοιπα έγγραφα που περιέχουν αναφορά σ' αυτό. Τα χρήματα που εισπράττονται πρέπει να δίνονται αμέσως στο διευθυντή ή στο συγκεκριμένο υπάλληλο του λογιστηρίου, αν ο πελάτης δεν πληρώνει στο ταμείο ή δεν υπάρχει θέση ταμεία (Χυτήρης, 1995).

6.7.5 Διαχείριση επιταγών

Αν και όλοι οι υπάλληλοι μπορούν να εκδίδουν επιταγές πληρωμής, μόνο ένα άτομο, όπως ο διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης θα πρέπει να έχουν δικαίωμα υπογραφής τους. Για πρόσθετη ασφάλεια μπορεί να απαιτούνται δύο υπογραφές για μεγάλα ποσά, για παράδειγμα άνω των 1000€. Η διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται είναι:

- Οι υπάλληλοι υποβάλλουν αιτήσεις για υπογραφή επιταγών (που πρέπει να σταλούν στις επόμενες 1-2 μέρες) μαζί με σύντομες πληροφορίες και αποδεικτικά στοιχεία.
- Ο υπεύθυνος προϊστάμενος τις υπογράφει και τις επιστρέφει.
- Οι υπάλληλοι ενημερώνουν το λογιστήριο ή τον ανάλογο τομέα/ άτομο για να γνωρίζει τις ημερομηνίες εκροής χρήματος.

Είναι πολύ λογικό να μην εκδίδονται επιταγές για κρατήσεις κ.λ.π. αν το γραφείο δεν έχει προηγουμένως πληρωθεί από τον πελάτη. Εξαιρούνται ειδικές περιπτώσεις που ορίζονται από τον διευθυντή. Κι' αυτό γιατί οι πελάτες πολλές φορές ακυρώνουν ή μετατοπίζουν χρονικά τις κρατήσεις τους.

6.7.6 Διαχείριση εισερχόμενης αλληλογραφίας

Η αλληλογραφία που εισέρχεται σ' ένα τουριστικό γραφείο είναι μεγάλη και συνήθως περιλαμβάνει:

- Έντυπο υλικό.
- Σημαντικά έγγραφα (επιταγές, αλληλογραφία κ.ά.).
- Έγγραφα πελατών (επιβεβαιώσεις κρατήσεων κ.λ.π.).

Μόνο ένα άτομο στο γραφείο θα πρέπει να ασχολείται με την αλληλογραφία και αυτή η ασχολία επιτίπτει τις περισσότερες φορές στις αρμοδιότητες του γραφείου του Διευθυντή. Αυτή η πολιτική επιτρέπει το «ξεσκαρτάρισμα» και τον άμεσο εντοπισμό των σημαντικών εγγράφων (π.χ. επιταγές, συμβόλαια) που χρειάζονται ειδική μεταχείριση ή άμεση διεκπεραίωση.

Το έντυπο υλικό μπορεί να περιλαμβάνει:

- Διαφημιστικά φυλλάδια.
- Γράμματα γνωστοποίησης (news letters).
- Φυλλάδια για σεμινάρια.
- Προσκλήσεις ταξιδιών.
- Εμπορικά φυλλάδια.
- Ενημερωτικά-διαφημιστικά φυλλάδια.

Όλα αυτά θα πρέπει να παραδίνονται σε κάποιο υπεύθυνο υπάλληλο και να αρχειοθετούνται για περαιτέρω επεξεργασία.

6.8 Αυτοματοποίηση ενός γραφείου εισερχόμενου τουρισμού

Η αυτοματοποίηση αποτελεί αναγκαίο συστατικό της σύγχρονης εποχής, δεδομένου ότι είναι απαραίτητη η προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, που μειώνει το κόστος και τον χρόνο εξυπηρέτησης των πελατών, με αποτέλεσμα, ο εισερχόμενος τουρίστας να μπορεί να εξυπηρετηθεί πολύ γρήγορα και ικανοποιητικά. Ο τουριστικός πράκτορας, μέσω της νέας τεχνολογίας, έχει την δυνατότητα να εισάγει τα κατάλληλα στοιχεία και να μάθει όλες τις λεπτομέρειες που επιθυμεί να παράσχει στον πελάτη του, όπως, την διαθεσιμότητα θέσεων σε μια αεροπορική πτήση, την διαθεσιμότητα κλινών σε μια τουριστική μονάδα, τις τιμές για ενοικίαση αυτοκινήτου και άλλα.

Κατόπιν της ενημέρωσης του πελάτη του, με γρήγορο και αξιόπιστο τρόπο, αν ο πελάτης συμφωνήσει, θα κάνει την κατάλληλη κράτηση, με αποτέλεσμα, αυτόματα να έχει πλέον ένα συμπληρωμένο εισιτήριο και απόδειξη για την κράτηση, τα οποία θα είναι μηχανογραφημένα. Επίσης, την παροχή ευκαιριών, οι οποίες προσφέρουν περισσότερες και διαφορετικές υπηρεσίες, σε μικρό χρονικό διάστημα, με μικρότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών και λιγότερα λάθη. Ένα ακόμη σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η πρόσβαση, μέσω της τεχνολογίας, στις διεθνείς και εθνικές τουριστικές εξελίξεις.

Προκειμένου να αυτοματοποιήσει το γραφείο του ένας τουριστικός πράκτορας, θα πρέπει να αγοράσει ή να μισθώσει τον κατάλληλο βασικό εξοπλισμό (Hardware), δεδομένου ότι η αγορά τελευταίας τεχνολογίας και λειτουργικού εξοπλισμού, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στην λειτουργία του γραφείου. Επίσης, θα αγοραστεί και το απαραίτητο λογισμικό (Software), που είναι απαραίτητο για την μηχανοργάνωση των τουριστικών γραφείων, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι τα σύγχρονα πακέτα software που διατίθενται για τα γραφεία εισερχόμενου τουρισμού πρέπει να καλύπτουν τις εξής ανάγκες:

- Διαχείριση Εισιτηρίων (αεροπορικά και ακτοπλοϊκά)
- Διαχείριση Πακέτων
- Διαχείριση Ξενοδοχείων (συμβόλαια απλά και allotment, release periods, κρατήσεις και τιμές ξενοδοχείων, rooming lists, vouchers)
- Διαχείριση Συνεδρίων
- Έλεγχος κόστους υπηρεσιών (καταχώρηση τιμολογίων προμηθευτών)
- Λογιστική
- Τιμολόγηση
- Στατιστικές (ανάλυση του τζίρου του γραφείου, παρακολούθηση της παραγωγικότητας, ανάλυση των κρατήσεων)(Ντόκου, 2000).

Προκειμένου να επιλεγεί το κατάλληλο λογισμικό πακέτο, λαμβάνονται υπόψη, οι ιδιότητες του, οι υπηρεσίες ενημέρωσης, εκπαίδευσης και αναβάθμισης της εταιρίας που το παρέχει, ενώ αξίζει να σημειωθεί ότι σε μεγάλα τουριστικά γραφεία μπορεί να υπάρχει αυτοτελές τμήμα μηχανοργάνωσης και τεχνικής υποστήριξης τα οποία καλύπτουν αποκλειστικά και μόνο τις ανάγκες του γραφείου.

6.8.1 Διαδικασία αυτοματοποίησης τουριστικού γραφείου

Η διαδικασία που ακολουθείται για την προσαρμογή των τουριστικών γραφείων και γενικότερα των επιχειρήσεων, στις νέες τεχνολογικές συνθήκες και συνεπώς στην υιοθέτηση κάποιου υπολογιστικού συστήματος ονομάζεται «κύκλος ζωής-ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων». Αυτός ο κύκλος περιλαμβάνει τρία στάδια.

Στο πρώτο στάδιο γίνεται καθορισμός των απαιτήσεων για πληροφοριακά συστήματα. Πάντα πρέπει να υπάρχει κάποια βασική πρόταση για κάποιες βασικές ανάγκες που θα πρέπει να ικανοποιηθούν. Σύμφωνα μ' αυτήν την πρόταση γίνεται αξιολόγηση της δυνατότητας πραγματοποίησης της. Αυτή η αξιολόγηση γίνεται με κάποια μελέτη σκοπιμότητας, η οποία συντάσσεται προκειμένου να αναγνωρισθούν οι ωφέλειες και οι δαπάνες από την πρόταση. Η μελέτη αυτή περιλαμβάνει:

(α) *Τεχνική σκοπιμότητα*: ανάλυση δυνατότητας υλοποίησης του έργου με την υπάρχουσα τεχνολογία.

(β) *Οικονομική σκοπιμότητα*: υπολογισμός των ωφελειών που θα προκύψουν (άμεσων και έμμεσων), καθώς και υπολογισμός των διάφορων ειδών κόστους και δαπανών που θα δημιουργηθούν.

(γ) *Χρονική σκοπιμότητα*: προσδιορισμός χρονοδιαγράμματος ανάπτυξης του συστήματος.

(δ) *Λειτουργική σκοπιμότητα*: ανάλυση περιβάλλοντος στο οποίο θα εγκατασταθεί το σύστημα

Το δεύτερο στάδιο πραγματεύεται την ανάπτυξη του συστήματος. Πρώτα απ' όλα γίνεται ο σχεδιασμός του φυσικού συστήματος, με άλλα λόγια γίνεται η ανάλυση και ο σχεδιασμός. Σαν αποτέλεσμα έρχεται η ανάπτυξη του προγράμματος. Απαραίτητη και ουσιαστική είναι και η φάση ανάπτυξης των διάφορων λειτουργικών διαδικασιών, των τρόπων δηλαδή με τους οποίους θα γίνεται η χρήση του συστήματος και η επικοινωνία χρήστη-συστήματος.

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της εγκατάστασης και λειτουργίας είναι και το στάδιο το οποίο είναι καλό να επαναλαμβάνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Περιλαμβάνει τις τελικές μετατροπές που είναι απαραίτητες για τη μορφοποίηση του συστήματος, τη λειτουργία και την επίβλεψη του (Κουρτέσας, 2005:240-241).

6.8.2 Τεχνολογικά Εργαλεία οργάνωσης του τουριστικού γραφείου

Τα τεχνολογικά εργαλεία που έχει στα χέρια του ο τουριστικός πράκτορας, τα οποία κάνουν πιο εύκολη, ταχύτερη αλλά και ποιοτικότερη σε αποτέλεσμα την εργασία του χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Υλικά τεχνολογικά εργαλεία (Hardware)
- Άυλα τεχνολογικά εργαλεία (Software)
- Εργαλεία επικοινωνίας

1) Υλικά τεχνολογικά εργαλεία (Hardware)

Αποτελούν την βάση του τεχνολογικού εξοπλισμού, την λεγόμενη «πρώτη ύλη» για την πραγματοποίηση της διαδικασίας της αυτοματοποίησης σε ένα τουριστικό γραφείο. Αυτά μπορεί να είναι:

- Ηλεκτρονικοί υπολογιστές (επεξεργαστής, οθόνη, πληκτρολόγιο, ποντίκι κ.τ.λ.).
- Μόντεμ για σύνδεση στο διαδίκτυο.
- Εγκαταστάσεις εσωτερικού δικτύου υπολογιστών.
- Εκτυπωτές.
- Φωτοαντιγραφικά μηχανήματα.
- Διάφοροι βοηθητικοί μηχανισμοί χρήσιμοι για όλες τις εργασίες του γραφείου (αριθμομηχανές, συρραπτικές, διατρητικές μηχανές, μηχανές κοπής εγγράφων κ.λπ.)
- Μηχανές ελέγχου και ασφάλειας (σύστημα συναγερμού, μηχανές παρουσίας, καταγραφής χρόνου-χρονομετρητές κ.τ.λ.)
- Μηχανές για διαφύλαξη εγγράφων και χρησιμοποίηση των στοιχείων τους (εγκαταστάσεις αρχειοθέτησης εγγράφων)

2) Άυλα τεχνολογικά εργαλεία (Software)

Ουσιαστικά είναι η τεχνικές αξιοποίησης της πρώτης κατηγορίας, των προγραμμάτων και του λογισμικού (που είναι και η ακριβής μετάφραση του όρου software) κυρίως που χρησιμοποιείται στους Η/Υ αλλά και οι διάφορες τεχνικές οργάνωσης του χαρτικού όγκου του γραφείου, που αναφερθήκαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο στην εργασία.

Μπορεί η λειτουργία των άυλων εργαλείων να εξαρτάται από την πρώτη κατηγορία, ωστόσο η σωστή χρησιμοποίηση αυτών των μέσων ξεπερνά σε σημασία για την λειτουργία του γραφείου, την κατηγορία του Hardware (π.χ. μπορεί ένας υπολογιστής καινούργιος, τελευταίας τεχνολογίας, να χαραμίζεται στα χέρια ενός χειριστή που δεν ξέρει να χειρίζεται σωστά το σύστημα κρατήσεων που χρησιμοποιεί το γραφείο. Ενώ ένας άλλος εργαζόμενος, με κάποιον παλαιότερο υπολογιστή, μπορεί να αποδίδει καλύτερα χάρη στην άριστη γνώση του συστήματος κρατήσεων, που κατέχει). Το ιδανικό είναι να υπάρχει σωστή αναλογία μεταξύ αυτών των δύο στοιχείων για να μπορούν να αξιοποιούνται στο έπακρο.

Τα άυλα τεχνολογικά εργαλεία είναι τα εξής:

- 1) Το λογισμικό που είναι εγκατεστημένο στον Η/Υ (π.χ. MS Windows 98, 2000, x p κ.τ.λ.).
- 2) Τα προγράμματα που χρησιμοποιεί ο χρήστης του Η/Υ (π.χ. MS Office - Word, Excel, PowerPoint - MS Outlook κ.τ.λ.).
- 3) Τα συστήματα κρατήσεων που χρησιμοποιεί το γραφείο (Galileo, Sabre, Amadeus κ.τ.λ.).
- 4) Το διαδίκτυο.

Για το διαδίκτυο και τα συστήματα θα αναφερθούμε αναλυτικότερα λίγο πιο αργότερα στην εργασία.

3) Εργαλεία επικοινωνίας

Εργαλεία επικοινωνίας του γραφείου είναι πολύ σημαντικά για την λειτουργία του, καθώς το τουριστικό έχει καθημερινά επαφές με ένα ευρύ φάσμα από συνεργάτες αλλά έρχεται και σε πολύ συχνή επικοινωνία με τους πελάτες.

Εκτός λοιπόν, από την περίπτωση που κάποιος θα έρθει σε άμεση επαφή με το γραφείο, επισκεπτόμενος τους χώρους τους.

Τα εργαλεία επικοινωνίας του τουριστικού γραφείου με το «έξω» κόσμο είναι:

- Το τηλέφωνο (διαχρονικό εργαλείο επικοινωνίας στα χέρια του πράκτορα).
- Το φαξ. Χρησιμοποιείται για την αποστολή και λήψη αυτούσιων εγγράφων που χρησιμεύουν στην δουλειά του γραφείου όπως π.χ. επιβεβαιώσεις κρατήσεων κ.τ.λ. πάντα πολύ χρήσιμη συσκευή για την λειτουργία του γραφείου.
- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Ήρθε για να αντικαταστήσει το παλιό τέλεξ. Αποτελεί ουσιαστικά συνδυασμό των δύο πρώτων τεχνολογικών εργαλείων, χρησιμοποιείται για την γραπτή αλληλογραφία μεταξύ του γραφείου και των συνεργατών ή ακόμα και πελατών του, χρησιμοποιείται πλέον καθολικά και λόγω της αμεσότητας του, έχει υποκαταστήσει το κλασικό τύπο ταχυδρομείου (στον επιχειρηματικό κόσμο τουλάχιστον) (Κουρτέσας, 2005:241-242).

6.8.3 Ιστορία, δομή και λειτουργίες των κύριων παγκοσμίων συστημάτων κρατήσεων

Ιστορική Εξέλιξη

Η εμφάνιση των συστημάτων κρατήσεων προσδιορίζεται χρονικά στις αρχές της δεκαετίας του 1950, περίοδος όπου παρατηρείται μεγάλη αύξηση στον αριθμό των διεθνών μετακινήσεων και αντίστοιχη αύξηση των συναλλαγματικών εισπράξεων (Ζαχαράτος 1999:14).

Η ραγδαία ανάπτυξη του κλάδου των αερομεταφορών (οι αερομεταφορές γίνονται πλέον μαζικές) και η δημιουργία μεγάλων ταξιδιωτικών οργανισμών (Tour Operators), είχε σαν αποτέλεσμα την αναγκαιότητα διαχείρισης εκ μέρους των αεροπορικών εταιριών, μεγάλου όγκου πληροφοριών (Bypater 1992:226). Επιπλέον, η εφαρμογή της χειρόγραφης μεθόδου κρατήσεων και της διαχείρισης των πτήσεων αντικαθίσταται με την χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Ο προγραμματισμός δρομολογίων, ο σχεδιασμός πτήσεων καθώς και η έκδοση εισιτηρίων καλύπτονται από τις νέες εφαρμογές της πληροφορικής τεχνολογίας, ενώ διαχρονικά καλύπτονται και άλλες δραστηριότητες των εταιριών π.χ. προγραμματισμός τακτικών ελέγχων των αεροσκαφών, διαχείριση αποσκευών, λειτουργίες λογιστηρίου κ.λπ. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αξιοσημείωτη μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών, την εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων στις μετακινήσεις, ενώ με την χρήση των νέων τεχνολογιών μειώνεται ουσιαστικά η πιθανότητα σφάλματος στην διαδικασία της κράτησης (εύρεση πτήσης, κοστολόγηση, κράτηση, έκδοση εισιτηρίου).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 μεγάλες αμερικανικές εταιρίες, σε συνεργασία με την IBM σχεδιάζουν και προωθούν στην αγορά τα πρώτα μηχανογραφημένα συστήματα κρατήσεων (Computer Reservation Systems – CRS). Τα CRS λειτουργούν κυρίως σαν ένα database

management system για παροχή διαφόρων τύπων πληροφόρησης σχετικά με το συγκεκριμένο προϊόν (Scott 1997:813).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970 τα CRS εξελίσσονται σε συστήματα διανομής και ανταλλαγής πληροφοριών και κρατήσεων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών (United, B.A., S.A.S., Lufthansa) και των τουριστικών πρακτόρων. Μεγάλη συμβολή στο γεγονός αυτό είχε η ραγδαία αύξηση του αριθμού των επιβατών των αεροπορικών εταιριών. Τα τουριστικά γραφεία έχουν πλέον την δυνατότητα να συνδεθούν με συγκεκριμένες αεροπορικές εταιρίες αφού πρώτα εγκαταστήσουν ανεξάρτητο τερματικό για την κάθε εταιρία ξεχωριστά. Η συγκεκριμένη ενέργεια ωφέλησε σημαντικά ορισμένες αεροπορικές εταιρίες και τουριστικά γραφεία αφού απέκτησαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων εταιριών, ενώ παράλληλα δημιούργησε και σημαντικά προβλήματα αθέμιτου ανταγωνισμού (W.T.O., 1977).

Για παράδειγμα, στην περίπτωση αναζήτησης των διαθέσιμων πτήσεων για συγκεκριμένο προορισμό σε δεδομένη ημερομηνία, εμφανίζονταν πρώτα οι διαθέσιμες πτήσεις των συνεργαζόμενων αεροπορικών εταιριών και κατόπιν των υπολοίπων, μειώνοντας έτσι σε πολύ μεγάλο βαθμό την πιθανότητα επιλογής των τελευταίων και κατά συνέπεια του μεγέθους των πωλήσεών τους. Το συγκεκριμένο γεγονός συντέλεσε στη δημιουργία και υιοθέτηση κανόνων λειτουργίας των συστημάτων κρατήσεων, έτσι ώστε να εξαλειφθούν οι παραπάνω διακρίσεις και να αποτραπεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός. Επιπλέον όλα τα συστήματα διανομής τουριστικών προϊόντων υποχρεώθηκαν να εμφανίζουν τις διαθέσιμες πτήσεις όλων των αεροπορικών εταιριών, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ενώ η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των αεροπορικών εταιριών και των ταξιδιωτικών πρακτόρων, είχε ως αποτέλεσμα την ταχύτερη και φθηνότερη παραγωγή και διάθεση του ταξιδιωτικού προϊόντος (Ζαχαράτος 2000:215).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1980, εξελιγμένα αμερικανικά συστήματα κρατήσεων ταξιδιωτικής πρακτόρευσης CRS, επεκτείνονται στην ευρωπαϊκή αγορά δημιουργώντας έντονο προβληματισμό στις 21 ευρωπαϊκές αεροπορικές εταιρίες – μέλη του ΑΕΑ (Association of European Airlines). Η ανάγκη δημιουργίας ενός ευρωπαϊκού συστήματος ταξιδιωτικής πρακτόρευσης γίνεται πλέον επιτακτική, έτσι ώστε το 1986 η εταιρία SH&E αναλαμβάνει την μελέτη για την δημιουργία του πρώτου ευρωπαϊκού συστήματος κρατήσεων. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι μπορούσε να δημιουργηθεί και στην Ευρώπη ένα Παγκόσμιο Σύστημα Διανομής (Global Distribution System – GDS) ικανό να ανταγωνιστεί τα αντίστοιχα αμερικανικά, συνδέοντας όλα τα ευρωπαϊκά ταξιδιωτικά πρακτορεία με τα ταξιδιωτικά γραφεία των αεροπορικών εταιριών σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς και με τους υπόλοιπους κλάδους παροχής τουριστικών υπηρεσιών (ξενοδοχεία, ναυτιλιακές εταιρίες, εταιρίες ενοικίασεως αυτοκινήτων).

Κατ' αυτόν τον τρόπο, το 1987 κάνουν την εμφάνισή τους τα δυο πρώτα ευρωπαϊκά συστήματα διανομής, το Amadeus και το Galileo που συνδέονται τόσο με τα εταιρικά πρακτορεία όσο και με τα ταξιδιωτικά γραφεία διευκολύνοντας έτσι την επικοινωνία με τις αεροπορικές εταιρίες, η οποία πραγματοποιείται πλέον μέσω δικτύου. Οι νέες βάσεις δεδομένων που προκύπτουν από τα δυο συστήματα, παρέχουν μεγάλο αριθμό πληροφοριών στους ταξιδιώτες, εκτελώντας ταυτόχρονα ένα τεχνικό και λειτουργικό ρόλο εφόσον επιτρέπουν στον υπάλληλο να προσδιορίζει τις επιθυμίες του πελάτη - καταναλωτή αλλά και όσα δεν τον ικανοποιούν (Bennett 1993:261).

Στην ελληνική τουριστική αγορά, τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων αλλά και γενικότερα η διάθεση, προώθηση και πώληση των τουριστικών προϊόντων μέσω Η/Υ αποτελούν πλέον έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που διαφαίνεται ότι θα επηρεάσουν καθοριστικά την πορεία του ελληνικού τουρισμού. Τόσο στην ευρωπαϊκή αγορά όσο και στην ελληνική, κυρίαρχη θέση κατέχουν το Galileo, το Sabre, το Amadeus και το Worldspan. Ειδικά το πρώτο, σύμφωνα με εκτιμήσεις διακατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό της αγοράς, αποτελώντας τμήμα του Galileo International, το οποίο χαρακτηρίζεται ως το δημοφιλέστερο σύστημα σε

παγκόσμια κλίμακα. Το Amadeus αφορά κυρίως την ευρωπαϊκή τουριστική αγορά ενώ το Sabre την Αμερική και το Worldspan είναι ένα ουδέτερο παγκόσμιο σύστημα κρατήσεων. Βασικό στοιχείο και πλεονέκτημα των συγκεκριμένων συστημάτων αποτελεί το γεγονός ότι περιλαμβάνουν ένα μεγάλο αριθμό από τις επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας (ξενοδοχεία, ταξιδιωτικά γραφεία, αεροπορικές εταιρίες, ναυτιλιακές επιχειρήσεις, τουριστικά πούλμαν, κ.λπ.), μέσα από τις οποίες ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει την οποιαδήποτε κράτηση ανάλογα με την επιλογή του (Gee, Makens, Choy 1997:261).

Ως εκ τούτου είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο σύστημα κρατήσεων έχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση σε μια δυνητική πελατεία, καθώς διαφαίνεται μια εξισορρόπηση των τιμών σε σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, εφόσον ο πελάτης - καταναλωτής έχει την δυνατότητα πολλών εναλλακτικών επιλογών (Horner, Swarbrooke 1996:518).

Στην ελληνική αγορά, αν και τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων δεν αξιοποιούνται στο σύνολο των δυνατοτήτων τους από τους χρήστες, η ανάπτυξή τους ιδιαίτερα την δεκαετία του '90 ήταν ταχύτατη. Παρόλα' αυτά, η διάρθρωση της ταξιδιωτικής αγοράς και ο κατακερματισμός των επιχειρήσεων με ανάλογες προσφερόμενες υπηρεσίες και υποδομή, αποτέλεσαν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες στην υιοθέτηση εκ μέρους των ταξιδιωτικών επιχειρηματιών των συστημάτων αυτών και κυρίως στην πλήρη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που προσφέρουν. Μια πρόσφατη σχετικά έρευνα του Deutsches Wirtschafts Wissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr, δείχνει με ευκρινή τρόπο ότι ο ρόλος των πρακτορείων ταξιδιών τείνει, υπό την επίδραση των νέων τεχνολογιών, να μειώνεται συνεχώς (Ζαχαράτος 2000:243).

Η συγκεκριμένη μείωση του ρόλου των πρακτορείων, θα μπορούσε στο μέλλον να αποτελέσει μια τεράστια σε διαστάσεις απειλή για τα GDS (Global Distribution Systems), αφού το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των προϊόντων που διαθέτουν, το διοχετεύουν στα τουριστικά πρακτορεία.

Επίσης, η θεαματική αύξηση που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στη χρήση του διαδικτύου (Internet) από πολλούς χρήστες, αντικατοπτρίζει μια τάση που δείχνει καθαρά ότι τα συστήματα κρατήσεων υποκαθίστανται σταδιακά. Το Internet αποτελεί πλέον ένα ιδανικό περιβάλλον για επαγγελματικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες, ειδικά στο χώρο του τουρισμού (Middleton 2001:158). Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει (απευθείας σύνδεση – Online, ευρεία γεωγραφική κάλυψη, η απήχηση στο καταναλωτικό κοινό, το χαμηλό κόστος χρησιμοποίησής του, η δυνατότητα σύνδεσης διαφόρων σελίδων μεταξύ τους), βρίσκουν άμεση εφαρμογή στα συστήματα κρατήσεων (Manes 2003:228). Έτσι για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο έχει την δυνατότητα να προωθεί μέσω του διαδικτύου τα προϊόντα του εύκολα, γρήγορα και οικονομικά, κάνοντάς τα γνωστά σε παγκόσμια κλίμακα (Πρωτοπαπαδάκης 2003:208).

Τα μεγαλύτερα ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων ανέπτυξαν τις παρακάτω δραστηριότητες:

- Διεύρυναν την διάθεση των προϊόντων που μπορούσε κάποιος να κάνει κράτηση, για να συμπεριλάβουν και άλλες τουριστικές υπηρεσίες όπως, ενοικίαση αυτοκινήτων, ξενοδοχεία κ.τ.λ.
- Διεύρυναν τον γεωγραφικό χώρο δραστηριοτήτων τους σε διεθνές επίπεδο.

Κατά την περίοδο μεταξύ 1987 και τις αρχές της δεκαετίας του '90 τα GDS ανταγωνίζονταν για κυριαρχία και για το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς. Το αποτέλεσμα ήταν μεγάλος αριθμός συμμαχιών και συγχωνεύσεων. Σήμερα υπάρχουν αρκετές συνιδιοκτησίες ανάμεσα στα μεγάλα συστήματα κρατήσεων.

Τα Παγκόσμια Συστήματα Κρατήσεων που τελικά επιβίωσαν είναι έξι:

- Amadeus
- Apollo
- Galileo International
- Sabre
- System One
- Worldspan

Στην Ελλάδα, το πρώτο σύστημα κρατήσεων που έκανε την εμφάνιση του (και συνεργαζόταν με την Ολυμπιακή) ήταν το Galileo στις αρχές της δεκαετίας του '90. Σιγά-σιγά με την εξέλιξη της αγοράς (αλλά και την εξέλιξη της τεχνολογίας) και με την είσοδο και άλλων αεροπορικών εταιριών στον χώρο (τόρα στην ελληνική αγορά πραγματοποιούν πτήσεις η Ολυμπιακή και η Aegean Airlines) άρχισε και η είσοδος των άλλων συστημάτων κρατήσεων στα Ελληνικά τουριστικά γραφεία. Στην ελληνική αγορά σήμερα λειτουργούν τα συστήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω εκτός από το Apollo και το System One.

Ο ρόλος και οι λειτουργίες ενός συστήματος κρατήσεων

Ο ρόλος των τουριστικών πρακτορείων εντάσσεται στα πλαίσια μιας πολιτικής εμπορίας του τουριστικού προϊόντος στη διεθνή αγορά, η οποία αποσκοπεί στην πληροφόρηση, την παροχή συμβουλών, τη διευκόλυνση και την εξυπηρέτηση του τουρίστα – καταναλωτή πριν και κατά την διάρκεια της ταξιδιωτικής του μετακίνησης (Βαρβαρέσος, Σωτηριάδης 2004:4).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την παραπάνω διαπίστωση, είναι εύκολο να αντιληφθεί κανείς ότι η καθημερινή χρήση των πληροφορικών συστημάτων κρατήσεων από τα τουριστικά πρακτορεία, αποτελεί αναμφίβολα την πιο σημαντική δραστηριότητά τους. Σε παγκόσμιο επίπεδο, τα διεθνή συστήματα κρατήσεων (GDS) θεωρούνται τα πολυτιμότερα εργαλεία γενικότερης πληροφόρησης, αναζήτησης, σύγκρισης και πραγματοποίησης κρατήσεων για ταξιδιωτικά και τουριστικά προϊόντα όλων των ειδών. Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε από την Ένωση Ξενοδόχων και λοιπών καταλυμάτων των ΗΠΑ, μας επιβεβαιώνουν ότι το 98% των τουριστικών πρακτορείων στις ΗΠΑ, είναι πλήρως αυτοματοποιημένα και χρησιμοποιούν κεντρικό σύστημα κρατήσεων (<http://www.sita.com>).

Τα βασικά κριτήρια επιλογής ενός συστήματος από ένα τουριστικό πρακτορείο είναι η ποσότητα, η ποιότητα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών, η κάλυψη μεγάλου αριθμού διαθέσιμων αεροπορικών εταιριών καθώς και το κόστος και οι διαδικασίες τιμολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι πάρα πολλά τουριστικά πρακτορεία στα πλαίσια της συνεργασίας τους με ποικίλες τουριστικές επιχειρήσεις, χρησιμοποιούν περισσότερα από ένα συστήματα κρατήσεων, προκειμένου να αυξήσουν την ποικιλία και την ποσότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες και παράλληλα να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από τις ειδικές προσφορές (μειώσεις χρεώσεων) (Morrison 1996:375). Σε άλλες περιπτώσεις, στην προσπάθεια αύξησης του μεριδίου της αγοράς, χρησιμοποιούνται διάφορα προγράμματα προώθησης των αεροπορικών εταιριών και των ομίλων των ξενοδοχείων π.χ. προγράμματα μιλίων (frequent flyer programs) και προγράμματα πιστότητας πελατών (loyalty programs), τα οποία όμως συνήθως συνοδεύουν τις υψηλές τιμές των διαθέσιμων προϊόντων.

- Η ποικιλία των υπηρεσιών ενός συστήματος GDS, στα πλαίσια της λειτουργίας ενός τουριστικού πρακτορείου, διακρίνεται σε:

- Πληροφορίες που αφορούν τις πτήσεις, όπως πρόσβαση σε πληροφορίες διαθεσιμότητας θέσεων, πτήσεων, τιμών ναύλων κ.λπ., καθώς και δυνατότητα κράτησης θέσεων

(χάρτες θέσεων με διάταξη καθισμάτων), σε μεγάλο αριθμό πτήσεων διαφόρων εταιριών (Βιτουλαδίτη 2000:88).

- Πληροφορίες που αφορούν κυρίως τους επιβάτες, όπως η δημιουργία προσωπικών αρχείων πελατών, όπου είναι δυνατή η καταγραφή των προορισμών, των πληροφοριών για τις συχνότητες των πτήσεων, καθώς και η αποθήκευση συγκεκριμένων απαιτήσεων από την πλευρά των πελατών.
- Πραγματοποίηση κρατήσεων σε διάφορα καταλύματα, εταιρίες ενοικίαση αυτοκινήτων, τουριστικά πακέτα κ.λπ.
- Εκτυπώσεις διαφόρων εγγράφων, όπως για παράδειγμα οι εκτυπώσεις εισιτηρίων διαφόρων τύπων, καρτών πρόσβασης σε συγκεκριμένους χώρους και αναλυτικών διαδρομών στο πλαίσιο ενός τουριστικού πακέτου.
- Διαχείριση συναλλάγματος και δυνατότητα αγοράς εισιτηρίων για διάφορες εκδηλώσεις.
- Παροχή πληροφοριών που αφορούν τις διαδικασίες εισόδου και παραμονής σε μια χώρα π.χ. διαβατήρια και βίζες, τελωνειακοί έλεγχοι κ.λπ.
- Σύνδεση με πολλά τοπικά γραφεία εθνικών τουριστικών οργανισμών.
- Δυνατότητα μετάδοσης / κοινοποίησης των μετεωρολογικών συνθηκών για την άμεση και έγκυρη ενημέρωση των τουριστών.

Επίσης, τα περισσότερα από τα σύγχρονα συστήματα κρατήσεων παρέχουν την δυνατότητα στους χρήστες να χρησιμοποιούν το σύστημα μέσα από το περιβάλλον των Windows, όπου είναι ιδιαίτερα φιλικό και εύχρηστο. Έτσι όταν πρόκειται για μια πολύπλοκη λειτουργία, ο χρήστης μπορεί με την βοήθεια του συστήματος, να ενημερώνεται συνεχώς για τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να ακολουθήσει.

6.8.4 Το διαδίκτυο (The Internet)

Στη σύγχρονη εποχή, η επίδραση του Internet και του ηλεκτρονικού εμπορίου τόσο στην στρατηγική και την τακτική των επιχειρήσεων όσο και στη συμπεριφορά του καταναλωτικού κοινού είναι ιδιαίτερα σημαντική. Καθημερινά άλλωστε όλοι εκτίθενται μέσω άρθρων που δημοσιεύονται στον τύπο στην σπουδαιότητα και την επιχειρηματική χρήση του Internet, προκειμένου να προωθούν προϊόντα και υπηρεσίες.

Άλλωστε, σε καθημερινή βάση, διαπιστώνεται ότι η εργασία, η εκπαίδευση, η ψυχαγωγία, το περιβάλλον και γενικά ολόκληρη η ζωή, επηρεάζεται σημαντικά από τους υπολογιστές και τις εφαρμογές του, δεδομένου ότι η σύγχρονη κοινωνία είναι αυτή των πληροφοριών, η οποία δεν μπορεί να αγνοηθεί από τα άτομα, διότι αλλιώς θα μείνουν στο περιθώριο των εξελίξεων. Σε αυτό το πλαίσιο, πολλές εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, αεροπορικές εταιρίες και οργανισμοί κοινής ωφέλειας χρησιμοποιούν ευρέως τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το Internet.

Σύντομη Ιστορική Αναδρομή του Διαδικτύου

Η Ιστορία του Διαδικτύου καταγράφει την ανάπτυξη μιας εφεύρεσης η οποία είχε τη δραματικότερη επίδραση στην ανθρώπινη επικοινωνία από το τηλέφωνο και μετά. Οι ρίζες του Διαδικτύου μπορούν να βρεθούν στις πρώτες μέρες του ψυχρού πολέμου. Η Αμερική του Αϊζενχάουερ (Eisenhower) ξαφνιασθηκε από την εκτόξευση του ρωσικού δορυφόρου Σπούτνικ (Sputnik). Για πρώτη φορά το αμερικανικό κοινό αισθάνθηκε τρωτό, και η αμερικανική κυβέρνηση αντέδρασε γρήγορα. Το 1958 ο Αϊζενχάουερ (Eisenhower)

δημιούργησε τη ARPA (Advance Research Project Agency: η Προηγμένη Αντιπροσωπεία Ερευνητικών Προγραμμάτων), και αργότερα την NASA (National Aeronautics and Space Administration: Εθνική Διοίκηση για την Αεροναυτική και το Διάστημα). Η Αμερική στόχευε να κερδίσει πλήρη τεχνολογική ανωτερότητα πάνω στη Σοβιετική Ένωση. Ο Bob Taylor στην ARPA ήταν γρήγορος στο να συνειδητοποιήσει ότι χρόνος και χρήματα θα μπορούσαν να εξοικονομηθούν εάν οι τεράστιοι κεντρικοί υπολογιστές, που βρίσκονταν στις κυβερνητικές υπηρεσίες και τα πανεπιστήμια, μπορούσαν να μιλήσουν ο ένας στον άλλο. Αυτό ήταν πρώτο επίτευγμα της ARPAς, και το 1969 το πρώτο δίκτυο δημιουργήθηκε. Το πρώτο ηλεκτρονικό γράμμα εστάλει τρία έτη αργότερα. Ο υπολογιστής παρέμεινε τεράστιος και δυσκίνητος μέχρι η εργασία από το Bill Gates, και αργότερα από το Steve Wozniak της Apple, οδήγησαν στη διάδοση της ιδιοκτησίας των προσωπικών Η/Υ στις επιχειρήσεις και στο σπίτι. Το Διαδίκτυο, εντούτοις, ήταν ακόμα στην κατοχή και χρήση αποκλειστικά από την αμερικανική κυβέρνηση. Ο George Bush άλλαξε όλο αυτό επιτρέποντας να χρησιμοποιηθεί για ιδιωτικούς και επιχειρησιακούς λόγους το 1992. Κεντρική στον τρόπο που χρησιμοποιούμε το Διαδίκτυο σήμερα ήταν η εργασία των βρετανικών επιστημόνων Tim Berners-Lee, οι οποίοι δημιούργησαν το HTML (γλώσσα σήμανσης υπερκειμένων) στις αρχές της δεκαετίας του '90. Το τελευταίο επέτρεψε σε ένα απλό δίκτυο για να γίνει ένα παγκοσμίου εύρους World Wide Web. Είναι τώρα δυνατό κανείς να ψωνίσει, να επικοινωνήσει, να κουβεντιάσει, να μάθει τις πιο πρόσφατες ειδήσεις, ή να ερευνηθεί οποιοδήποτε θέμα μπορεί να σκεφτεί. Αυτό μπορεί να γίνει από οποιοδήποτε προσωπικό Η/Υ στον κόσμο που μπορεί να συνδεθεί με μια τηλεφωνική γραμμή (Stephen Bryant, 2008)

Κύριες Λειτουργίες Του Διαδικτύου

Το διαδίκτυο χρησιμοποιείται κυρίως για:

- Επικοινωνία
- Συλλογή πληροφοριών
- Μάρκετινγκ
- Αγορές και πωλήσεις

Επικοινωνία

Με την εμφάνιση οποιουδήποτε νέου μέσου, ο τομέας της επικοινωνίας αναμφισβήτητα επηρεάζεται. Η επίδραση αυτή πηγάζει κυρίως από την τεχνολογία του νέου μέσου. Σε τι επίπεδο μπορεί η τεχνολογία του Διαδικτύου να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν και πληροφορούνται μαζικά οι άνθρωποι; Μπορεί πολύ εύκολα να επικοινωνήσει πλέον κάποιος, μέσω του διαδικτύου, είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email) είτε με άλλους τρόπους όπως είναι οι διάφορες αίθουσες επικοινωνίας, για μαζική επικοινωνία με πολλούς χρήστες ταυτόχρονα (Chat rooms, forums), είτε ζωντανά με έναν χρήστη (msn messenger). Το κύριο χαρακτηριστικό της επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου είναι η αμεσότητα και το γεγονός ότι δεν παίζει πλέον ρόλο η απόσταση (μπορεί κάποιος από την Ελλάδα να συνομιλεί με κάποιον π.χ. στις Η.Π.Α. με σχεδόν μηδενική χρονική καθυστέρηση).

Η επικοινωνία μέσω του διαδικτύου έχει δεχτεί κριτικές, για την απομόνωση του ανθρώπου από το «ζωντανό» κοινωνικό του περιβάλλον και για την ψηφιοποίηση μιας αμιγώς ανθρώπινης δραστηριότητας όπως είναι η επικοινωνία (Κουρτέσας, 2005).

Συλλογή Πληροφοριών – Πληροφόρηση

Το Ιντερνέτ, σε συνδυασμό με την ολοένα αναπτυσσόμενη ψηφιακή τεχνολογία, έχει δημιουργήσει μία τεράστια αγορά γνώσεων/πληροφοριών. Παρατηρείται λοιπόν μία συγκέντρωση γνώσης ή, αν είναι δυνατό να λεχτεί, πολιτιστικής κληρονομιάς, που σχετίζεται

άμεσα με το Ιντερνέτ. Το μεγάλο ερώτημα που προκύπτει πλέον είναι το "ποιος θα διοικήσει, ποιος θα ελέγξει την γνώση αυτή". Από τη στιγμή που το Διαδίκτυο είναι ένα δίκτυο συνδεδεμένων υπολογιστών, κάθε χρήστης έχει την δυνατότητα να μοιραστεί πληροφορίες με άλλους χρήστες γενόμενος, πολλές φορές, ο ίδιος δημιουργός και πάροχος των πληροφοριών αυτών. Δεν υπάρχει άμεσος έλεγχος των πληροφοριών που "ανεβαίνουν" στο Διαδίκτυο από κάποιον ιεραρχικά ανώτερο χρήστη ή οργανισμό. Το θέμα της μη ιεραρχημένης πληροφορίας, όμως, τίθεται υπό αμφισβήτηση. Ο όγκος της πληροφορίας στο Διαδίκτυο είναι πράγματι μεγάλος. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πληροφορίες ευκολότερα και δυσκολότερα προσβάσιμες από τον χρήστη. Το Ιντερνέτ έκανε δυνατή την συγκέντρωση μεγάλου όγκου πληροφοριών και επηρέασε σημαντικά τον τρόπο διάθεσής τους. Υπάρχουν μηχανές αναζήτησης, οι οποίες βοηθούν τον χρήστη να βρει πληροφορίες έστω και αν δεν γνωρίζει την πηγή των πληροφοριών, με λέξεις κλειδιά.

Είναι φανερό η σημασία αυτής της λειτουργίας του διαδικτύου για τον τουριστικό πράκτορα, αφού με σωστή χρήση του, μπορεί να συλλέξει πληροφορίες που αφορούν το αντικείμενο του και με αυτές να παρέχει πιο πλήρη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση και ενημέρωση στους πελάτες του, πέρα από το καθαρά τεχνικό μέρος που είναι π.χ. οι κρατήσεις, η έκδοση εισιτηρίων κ.τ.λ.

Μάρκετινγκ-αγορές και πωλήσεις

Η χρήση του internet επιτρέπει στους πελάτες να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες γύρω από τον τουρισμό, χρησιμοποιώντας τους προσωπικούς τους υπολογιστές και δίνοντας τους την ικανότητα να ψάχνουν και να οργανώνουν το ταξίδι τους, να κάνουν έρευνα αγοράς, να κάνουν την δική τους κράτηση και όλους τους σχετικούς διακανονισμούς καθώς και να αγοράσουν το εισιτήριο τους.

Με την πρόσβαση του κοινού στο internet, πολλές αεροπορικές εταιρείες και άλλες ταξιδιωτικές επιχειρήσεις ξεκίνησαν να πωλούν άμεσα στους ταξιδιώτες υπηρεσίες χωρίς την παρέμβαση των ταξιδιωτικών γραφείων. Σαν συνέπεια οι αεροπορικές εταιρείες δεν χρειάζεται να πληρώσουν προμήθειες στους πράκτορες για κάθε εισιτήριο που πωλείται. Πολλά ταξιδιωτικά πρακτορεία έχουν δημιουργήσει μια ιστοσελίδα του γραφείου το οποίο αντιπροσωπεύουν στο internet με λεπτομέρειες και πληροφορίες για το γραφείο και τις υπηρεσίες που προσφέρει. Μερικές ιστοσελίδες επιτρέπουν στους επισκέπτες να συγκρίνουν ξενοδοχεία και τιμές καθώς επίσης να ταξινομήσουν τα πακέτα διακοπών κατά εικόνα, τιμή και περιοχή/ πόλη. Όλες αυτές οι ιστοσελίδες που πωλούν ξενοδοχεία online συνεργάζονται με πολλούς ταξιδιωτικούς πράκτορες. Με το που πουλιέται ένα δωμάτιο ξενοδοχείου από το internet αμέσως ειδοποιείται ο πράκτορας και προσπαθεί να επιβεβαιώσει αυτήν την κράτηση για το ξενοδοχείο που ζητήθηκε. Είτε επιβεβαιωθεί είτε όχι η κράτηση, ο πελάτης ενημερώνεται αμέσως με το αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει ότι η απάντηση μπορεί να μην είναι άμεση κλείνοντας ένα ξενοδοχείο από μια ιστοσελίδα. Μόνο μερικά από τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στο site μπορούν να επιβεβαιωθούν αμέσως (τα οποία συνήθως μαρκάρονται). Στις μέρες μας όλα ή σχεδόν όλα τα ταξιδιωτικά γραφεία λειτουργούν με αυτό το σύστημα. Με την μετακίνηση των τουριστών στο internet, ο αριθμός των διαθέσιμων θέσεων των ταξιδιωτικών πρακτόρων μειώνεται.

Για κάποιο τουριστικό γραφείο, μικρό που δεν έχει δική του ιστοσελίδα, μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή την λειτουργία του διαδικτύου με διάφορους τρόπους όπως:

- να γίνεται μέλος σε ιστοσελίδες των μεγάλων tour operators για υπηρεσίες όπως π.χ. κράτηση δωματίου, σε ξενοδοχεία τα οποία έχουν συμφωνία με αυτό on-line,
- να διαφημιστεί μέσω κάποιας ιστοσελίδας πληρώνοντας κάποιο ποσό στον φορέα αυτής,
- να εγγραφεί σε καταστάσεις ιστοσελίδας κάποιου οργανισμού π.χ. diakopes.gr,

- να χρησιμοποιεί τις ιστοσελίδες των ξενοδοχείων για να αποκτά κάποια γνώμη για την ποιότητα τους, χωρίς να χρειάζεται να τα επισκεφθεί αυτοπροσώπως, μπορεί επίσης με την βοήθεια αυτών των ιστοσελίδων να διαμορφώνεται η γνώμη του πελάτη για να αποφασίσει π.χ. σε ποιο ξενοδοχείο θα διαμείνει.

Ολοκληρώνοντας να υπογραμμίσουμε ότι πλέον, κάποια από τα συστήματα κρατήσεων όπως π.χ. η Worldspan χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως βάση για την χρησιμοποίηση του προγράμματος, του συστήματος τους (με εγγραφή στο On-line μέρος του συστήματος μέσα από την ιστοσελίδα του) (Κουρτέσας, 2006).

6.9 Παράγοντες για αποτελεσματική λειτουργία τουριστικού γραφείου

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, τα τουριστικά γραφεία αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας. Η ύπαρξη τους αποτελεί τον μεσάζοντα συνδέοντας όλους τους κλάδους του τουρισμού και φέρνοντας σε επαφή τον πελάτη με τον tour operator καθώς και κάθε άλλη τουριστική επιχείρηση η οποία παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα στους τουρίστες – πελάτες.

Οι δραστηριότητες των τουριστικών γραφείων, είναι διάφορες και μπορούν να προσφέρουν πολυάριθμες υπηρεσίες στους πελάτες τους, οι οποίες κυμαίνονται από ένα απλό ταξιδιωτικό εισιτήριο, μια κράτηση ξενοδοχείου ή αυτοκινήτου και μια εκδρομή, μέχρι μοναδικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Για πολλά χρόνια τα τουριστικά γραφεία δέχονταν εκατομμύρια επισκέπτες οι οποίοι αναζητούσαν πληροφορίες για τις διακοπές τους αγοράζοντας τα τουριστικά πακέτα που προσφέρονταν. Τα τουριστικά γραφεία αποτελούσαν τη κύρια και τη πιο αξιόπιστη

πηγή πληροφόρησης αποτελώντας τον μοναδικό πάροχο όλων των ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Έτσι αξίζει να αναφέρουμε και τους παράγοντες και τα χαρακτηριστικά, που πρέπει να έχει ένα τουριστικό γραφείο έτσι ώστε να έχει μια επιτυχημένη λειτουργία, όπως αυτά έχουν αναλυθεί από τον Κουρτέσα (2006).

Παρακάτω θα αναφέρουμε τους παράγοντες, έτσι όπως τους προτείνει η Ι.Α.Τ.Α. στο πρόγραμμα εκπαίδευσης υπαλλήλων σε τουριστικά γραφεία που πραγματοποιεί, για έχει μια αποδοτική λειτουργία:

- **Όραμα.** Έχει να κάνει με τους στόχους που θέτει ο τουριστικός πράκτορας, που οραματίζεται την θέση του γραφείου σε μακροχρόνια βάση και το πώς θα συνδυάσει τις ικανότητες, το παρελθόν και την εμπειρία του στο να δημιουργήσει μια αποτελεσματική εταιρία.

- **Ροή χρημάτων.** Το όραμα είναι μια καλή αρχή, ωστόσο οι προμηθευτές των τουριστικών προϊόντων για τα οποία μεσολαβεί ο πράκτορας, θα ζητούν να πληρώνονται στην ώρα τους. Οπότε είναι σημαντικό να υπάρχει αρκετή ροή χρήματος ώστε να καλύπτει τις ανάγκες των εργασιών του γραφείου.

- **Οικονομική διαχείριση.** Η ύπαρξη χρημάτων είναι σημαντική και αφού εξασφαλιστεί θα πρέπει να γίνεται σωστή διαχείριση τους. Ο πράκτορας συναναστρέφεται ταυτόχρονα με αεροπορικές εταιρίες, ξενοδοχεία, τουριστικούς χονδρέμπορους, εταιρίες πιστωτικών καρτών, τράπεζες, επιχειρήσεις και τους πελάτες. Οι αεροπορικοί ναύλοι αυξομειώνονται διαρκώς, η

αξία του χρήματος το ίδιο και η τουριστική βιομηχανία είναι η πρώτη που νιώθει τις συνέπειες της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας. Οι προμήθειες ελέγχονται περισσότερο, οπότε είναι αυτονόητη η ανάγκη να διατηρούνται χαμηλά τα κόστη λειτουργίας και να τηρούνται οι βασικές αρχές της οικονομικής.

• **Καλά εκπαιδευμένο προσωπικό.** Σε αντίθεση με την μεταποιητική βιομηχανία που είναι βάσης κεφαλαίου, η τουριστική στηρίζεται πιο πολύ στον ανθρώπινο παράγοντα. Όποτε το προσωπικό πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένο σε όλους τους τομείς της ταξιδιωτικής διαδικασίας, από το προϊόν μέχρι τις νομικές δεσμεύσεις. Θα πρέπει να μπορούν να πουλήσουν ένα προϊόν διακοπών με ευχάριστο τρόπο χωρίς να ξεχνούν την επαγγελματική πλευρά του. Το καλά εκπαιδευμένο προσωπικό τελικά οδηγεί στην αποτελεσματικότητα και την συνέπεια.

• **Αποζημίωση προσωπικού.** Σε συνέπεια της προηγούμενης παραγράφου, για να προσλάβει και να διατηρήσει κάποιος καλά εκπαιδευμένο προσωπικό, θα πρέπει και οι αμοιβές αυτού να είναι ικανοποιητικές, με κίνητρα, καλό κλίμα και να νιώθει ο εργαζόμενος ένα «αίσθημα ιδιοκτησίας» μέσα στον χώρο εργασίας του.

• **Καλή κατανόηση της τεχνολογίας πληροφοριών, τάσεων και θεμάτων.** Σε αυτό το θέμα αναφερθήκαμε προηγουμένως, θα πρέπει το γραφείο να κατανοεί και να εκμεταλλεύεται προς όφελος του την τεχνολογική πρόοδο και να κάνει την καλύτερη επιλογή προμηθευτών σε υλικά και άυλα τεχνολογικά μέσα.

• **Καλή εσωτερική οργάνωση.** Χαλαροί διοικητικοί κανόνες, συστήματα αναφοράς και αλυσίδες εντολών μπορούν να διακόψουν την λειτουργικότητα ακόμα και ενός μικρού γραφείου.

Ο καθένας θα πρέπει να γνωρίζει τον ρόλο του. Η καλή ομαδική εργασία μειώνει τις εσωτερικές εντάσεις και αυξάνει το ηθικό. Σε ένα υψηλά ανταγωνιστικό περιβάλλον, δεν είναι η μεγαλύτερη ομάδα αυτή που κερδίζει, αλλά η πιο συνεπής. Η διατήρηση ενός καλού τμήματος λογιστηρίου (Back Office) έχει πολλά πλεονεκτήματα: εξασφαλίζει πιο ομαλή χρεωστική και εισπρακτική διαδικασία και επιτρέπει στα οικονομικά δεδομένα να καταχωρούνται καλύτερα. Έτσι εξυπηρετούνται καλύτερα οι παλιοί και μεγάλοι πελάτες ενώ ταυτόχρονα βοηθά στο ανευρεθούν τρόποι για νέες υπηρεσίες σε κάποιους λιγότερο παραγωγικούς.

• **Καλές ικανότητες διαπραγμάτευσης.** Πρέπει ένας πράκτορας να εξασφαλίζει τις καλύτερες τιμές στα καλύτερα προϊόντα και επίσης να έχει την ικανότητα να διαπραγματευτεί με το προσωπικό και μερικές φορές με δικηγόρους και πελάτες με παράπονα. Η ικανότητα αυτή ενέχει το στοιχείο της ικανότητας για καλές διαπροσωπικές σχέσεις και την κοινωνικότητα του ατόμου.

• **Πληροφορίες σχετικά με την αγορά.** Δεν αυστηρά «παράγοντας εργασίας». Ωστόσο είναι σημαντικό το γραφείο να είναι ενημερωμένο σε παράγοντες που αφορούν την αγορά όπως αλλαγές σε ιδιοκτησίες εταιριών, προαγωγές, επερχόμενους νόμους και κανόνες και πολλά άλλα ζητήματα που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον του γραφείου, έτσι ώστε να είναι καλύτερα προετοιμασμένο για την κάθε αλλαγή.

• **Ισορροπημένο μίγμα προϊόντος.** Και πάλι όχι αυστηρά «παράγοντας εργασίας». Θα πρέπει όμως ο πράκτορας να φροντίζει να μην μονοδιάστατη η προσφορά του προϊόντος του, ακόμα και αν ειδικεύεται σε κάποιο τομέα και να έχει εναλλακτικές προτάσεις. Για παράδειγμα, κάποιο γραφείο που ειδικεύεται σε προορισμούς της Ασίας όπως οι Μαλδίβες μπορεί να επηρεαστεί από κάποιο έντονο καιρικό φαινόμενο όπως πρόσφατα το τσουνάμι, με αποτέλεσμα να μειωθούν σε καταστροφικό βαθμό οι πωλήσεις του.

• **Δημιουργικότητα.** Τελευταίο, αλλά εξίσου σημαντικό, η δημιουργικότητα, ένας παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει το γραφείο να προηγείται στις εξελίξεις. Το εύρος που έχει εφαρμογή η δημιουργικότητα, μπορεί να έχει να κάνει με την δημιουργία ενός τουριστικού πακέτου μέχρι τον τρόπο διακόσμησης του γραφείου. Αυτό είναι χαρακτηριστικό, προσωπικό για το κάθε γραφείο ξεχωριστά.

Τέλος κλείνοντας το κεφάλαιο για τα τουριστικά γραφεία θα αναφέρουμε τα τυπικά προσόντα που θα πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος σε τουριστικό γραφείο, πάλι όπως τα προτείνει η Ι.Α.Τ.Α. στο πρόγραμμα εκπαίδευσης της.

- Καλή εκπαίδευση .
- Γνώση ξένων γλωσσών.
- Καλές οργανωτικές ικανότητες.
- Επαγγελματική αξιοπιστία και ηθική.
- Ομαδικό πνεύμα.
- Καλή γνώση γεωγραφίας.
- Οικονομικές, λογιστικές και διοικητικές ικανότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ

7. 1 Αεροπορία και τουρισμός

Η επέκταση του μαζικού τουρισμού μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας των μεταφορικών μέσων . Οι μεταφορές αποτελούν ένα σύστημα που είναι συνυφασμένο με τον ανθρώπινο πολιτισμό. Μέχρι τις αρχές του 20ού αιώνα τα τουριστικά ταξίδια ήταν περιορισμένα εξαιτίας μη επαρκούς ανταπόκρισης των μέσων μεταφοράς στο μαζικό τουρισμό. Τα σύγχρονα μεταφορικά μέσα επέτρεψαν την ικανοποίηση των τεχνικών αναγκών της τουριστικής μετακίνησης. Η τουριστική μετακίνηση απαιτεί:

- Δυνατότητα πρόσβασης
- Μεταφορική ικανότητα
- Ταχύτητα μετακίνησης

Οι μεταφορές καταλαμβάνουν σημαντική θέση όσο αφορά στους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ζήτηση για τις υπηρεσίες αεροδρομίων έχει παρουσιάσει εντυπωσιακή άνοδο τα τελευταία έτη. Ο Νστόλος της πολιτικής εμπορικής αεροπορίας στην ΕΕ αυξήθηκε κατά 72% το 2005 έναντι του 1990, στα 4.970 αεροσκάφη το 2005 από 2.891 το 1995. Η μεγάλη αυτή αύξηση του αριθμού των αεροσκαφών σε συνδυασμό με την αύξηση της χωρητικότητας τους, αντικατοπτρίζει το αυξανόμενο μερίδιο των αερομεταφορών στις συνολικές μεταφορές. Οι αεροπορικές μεταφορές προσελκύουν πολύ περισσότερο την επιβατική κίνηση, ενώ σημαντική είναι και η διεξόδυσή τους στις μεταφορές εμπορευμάτων. Στον πίνακα παρακάτω φαίνεται ότι η συμβολή των αεροπορικών μεταφορών στις μεταφορές είναι ακόμη πολύ χαμηλή ενώ στις μεταφορές επιβατών το μερίδιο των μεταφορών αυξήθηκε.

Πίνακας 7.1 Μερίδιο στη μεταφορική κίνηση ανά μεταφορικό μέσο στην ΕΕ(1995 και 2006)

Εμπορευματική	1995	2006	Επιβατική	1995	2006
Αυτοκίνητα	42,08%	45,56%	Επιβ.αυτοκ	73,04%	72,66%
Πλοία	37,56%	37,29%	Αεροπλάνα	6,35%	8,64%
Σιδηρόδρομος	12,61%	10,49%	Λεωφορείο	9,49%	8,25%
Αεροπλάνα	0,07%	0,07%	Σιδηρόδρομος	6,59%	6,06%
			Μετρό	1,35%	1,32%
			Πλοία	0,84%	0,63%

Πηγή: Eurostat

Η αύξηση της μεταφορικής ικανότητας του αεροπλάνου και παράλληλα η οικονομική του εκμετάλλευση μέσω εταιρειών ναυλωμένων πτήσεων συνέβαλαν στη μαζικοποίηση και διεθνοποίηση του τουρισμού.

Οι αερομεταφορές συμβάλλουν:

- Στην αύξηση των κρατικών εσόδων και του εθνικού εισοδήματος.
- Στην απασχόληση μεγάλου ποσοστού εργατικού δυναμικού και συνεπώς στην αντιμετώπιση της ανεργίας.
- Τη μεταφορά επιβατών προς όλα τα μήκη και πλάτη της γης.
- Στη μεταφορά εμπορεύματος και ταχυδρομείου.

Είναι επίσης σημαντικό να λαμβάνει κανείς υπόψη τα άυλα οφέλη που παρέχονται στην οικονομία από τη χρήση των αεροσκαφών. Η γενική αεροπορία είναι σημαντική σε καταστάσεις ανάγκης, φυσικών καταστροφών, για την εθνική άμυνα κ.α. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί η συμβολή της στη μόρφωση, εκπαίδευση και κατάρτιση αφού μέσω αυτής επιτυγχάνονται αεροφωτογραφίες, χαρτογραφήσεις κ.α.

7.2 Η Ιστορία της Αεροπορίας

Η σύλληψη της ιδέας της πτήσης του ανθρώπου οφείλεται στο ελληνικό πνεύμα. Η ελληνική μυθολογία αναφέρει τη θρυλική πτήση του Δαίδαλου και του Ίκαρου, η οποία εκφράζει την ανθρώπινη τάση για κυριαρχία του αέρα. Στην συνέχεια εμφανίζεται η ιδέα της πτήσης με μηχανή βαρύτερη από τον αέρα. Τα πρώτα σοβαρά σχέδια για την επίτευξη του σκοπού αυτού εκπονήθηκαν από τον Λεονάρντο Ντα Βίντσι, που μελέτησε τις φτερούγες των πουλιών και κατασκεύασε μια μηχανή με βάση το σύστημα των φτερών, που όμως δεν κατάφερε να πετάξει. Μετά από τον Ντα Βίντσι προσπάθησαν και άλλοι πολλοί να κατασκευάσουν ιπτάμενες μηχανές, βαρύτερες απ' τον αέρα έχοντας ως υπόδειγμα τα φτερά των πουλιών, χωρίς όμως αποτέλεσμα.

Στις 17 Δεκεμβρίου 1903 πέταξε το πρώτο αεροπλάνο. Το κατασκεύασαν οι Αμερικανοί αδερφοί Ουίλμπορ και Όρβιλ Ράιτ, που για πολλά χρόνια πριν έκαναν πειράματα με χαρταετούς και ανεμόπτερα, για να καταλήξουν στην κατασκευή ενός κινητήρα βάρους ογδόντα (80) κιλών και ισχύος 16 ίππων. Το κυριότερο κεφάλαιο στην ιστορία της αεροπορίας είχε αρχίσει.

Οι θεωρητικές γνώσεις γύρω από την αεροδυναμική και η ανάπτυξη της τεχνολογίας των μηχανών εσωτερικής καύσης, οδήγησαν τον άνθρωπο στην πραγμάτωση του ονείρου του για μια πτήση στον αέρα. Ο Σάντος Ντιμόν, είναι ο πρώτος Ευρωπαίος που πέταξε με αεροπλάνο (1906), αργότερα ο Λουί Μπλεριό περνά με αεροπλάνο πάνω από την Μάγχη και ο Σαβέζ πάνω από τις Άλπεις. Ο Αμερικάνος Κέρτις επέφερε σημαντικές βελτιώσεις στην κατασκευή αεροπλάνων και βραβεύτηκε στη Γαλλία γι' αυτό. Εφεύρε ένα καινούργιο σύστημα φτερών, που γρήγορα αντικατέστησε το σύστημα των αδερφών Ράιτ.

Κατά τη διάρκεια του Α' Παγκοσμίου πολέμου η αεροπορία γνώρισε ιδιαίτερη εξέλιξη, καθώς τα αεροπλάνα άρχισαν να χρησιμοποιούνται και για στρατιωτικούς σκοπούς. Το 1927 διανύθηκε για πρώτη φορά η απόσταση Νέας Υόρκης – Παρισιού με αεροπλάνο που οδηγούσε ο Κάρολος Λίντμπεργκ.

Το 1931 έγινε για πρώτη φορά ο γύρος του κόσμου με αεροπλάνο, από τους Αμερικάνους Πόστα και Γκάτι. Παράλληλα έγιναν πολλές εξερευνήσεις του Νότιου και Βόρειου Πόλου με αεροπλάνο. Κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο η αεροπορία έπαιξε σημαντικό ρόλο, καθώς ήδη είχαν γίνει πολλές βελτιώσεις στο κινητήριο σύστημα του αεροπλάνου. Μετά τον πόλεμο αυτό η αεροπορία πήρε σημαντική θέση στη ζωή του ανθρώπου. Αεροπορικοί σταθμοί δημιουργήθηκαν σε πάρα πολλές πόλεις και οι μετακινήσεις των ανθρώπων έγιναν ευκολότερες και πιο άνετες.

7.3 Αεροπορικές τουριστικές μεταφορές

Μόλις 20 χρόνια μετά τους αδελφούς Ράιτ είχαν συσταθεί αεροπορικές εταιρίες που μπορούσαν να αναλάβουν όχι μόνο τη μεταφορά εμπορευμάτων αλλά και επιβατών. Σήμερα τα αεροπλάνα έχουν μπει για τα καλά στη ζωή μας, εκμηδενίζοντας κυριολεκτικά τις αποστάσεις.

Η σταδιακή αυτή ανάπτυξη της εναέριας κυκλοφορίας κατέστησε επιτακτική ανάγκη στα κράτη, ήδη από το 1911, να επιβάλλουν μέτρα αστυνόμευσης του εναέριου εθνικού χώρου, με την καθιέρωση κανόνων εναέριας κυκλοφορίας.

Αξιοσημείωτο είναι, ότι η πρώτη νομοθετική διάταξη σχετικά με την αεροπορία φαίνεται να ανατρέχει σε διάταγμα της 23^{ης} Απριλίου του 1784, όταν αστυνομικός διευθυντής του Παρισιού απαγόρευσε δραστηριότητες με αερόστατα. Επίσης στις 21 Απριλίου 1819, εκδόθηκε ο πρώτος κανονισμός για την ασφάλεια της εναέριας κυκλοφορίας, στη Γαλλία.

Η πρώτη μεγάλη διεθνής πολυμερής Σύμβαση για την ρύθμιση της εναέριας κυκλοφορίας υπογράφηκε στο Παρίσι στις 13 Δεκεμβρίου 1919, ένα μόλις χρόνο μετά τον Α Παγκόσμιο Πόλεμο. Με την σύμβαση αυτή υιοθετήθηκε η θεωρία της κυριαρχίας στον αέρα, σύμφωνα με την οποία, τα κράτη μέλη έχουν πλήρη και αποκλειστική κυριαρχία στον εθνικό τους εναέριο χώρο. Η θεωρία αυτή που αναγνωρίστηκε στο άρθρο 1 Σ.Π. ίσχυε ήδη εθιμικά στις σχέσεις μεταξύ κρατών.

Η Σύμβαση των Παρισίων είχε ως κύριο σκοπό την προάσπιση της ασφάλειας των κρατών και την προστασία του εθνικού τους εναέριου χώρου. Η χώρα μας επικύρωσε τη συμφωνία με τον Ν. 2569/1921 που ίσχυσε από 11-7-1922 έως το 1944, και την οποία διαδέχθηκε η Σύμβαση του Σικάγου, η οποία ισχύει και σήμερα. Κατά τη σύμβαση του Παρισιού τα αεροσκάφη κάθε κράτους – μέλους μπορούσαν ελεύθερα να περνούν από τον εναέριο χώρο των άλλων κρατών – μελών, χωρίς καμία διατύπωση. Ακόμη η σύμβαση παρέπεμπε και στις αρκετές διμερείς συμφωνίες που είχαν γίνει ανάμεσα στα κράτη-μέλη. Από αυτές τις συμφωνίες προήλθαν οι λεγόμενες «ελευθερίες του αέρα», οι οποίες άνοιξαν το δρόμο στις αεροπορικές μεταφορές και οι οποίες είναι:

- Α) Η διέλευση μέσα από τον εναέριο χώρο.
- Β) Η στάση για μη εμπορικούς σκοπούς.
- Γ) Η μεταφορά επιβατών, εμπορευμάτων και ταχυδρομείου της εθνικότητας του μεταφορέα.
- Δ) Η μεταφορά επιβατών κ.λπ. από μια χώρα στη χώρα εθνικότητας του μεταφορέα.
- Ε) Η μεταφορά επιβατών κ.λπ. από μια χώρα σε ορισμένη τρίτη χώρα..

Στην Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική, οι ταξιδιώτες προτιμούν το αεροπλάνο για τη μεταφορά τους όταν πρόκειται για μακρινό ταξίδι πάνω από 500 χιλιόμετρα, ή και μικρότερη απόσταση όταν το ταξίδι περιέχει και θαλάσσια διαδρομή.

Οι εποχικές μεταβολές που χαρακτηρίζουν τον τουρισμό επηρεάζουν σημαντικά τον κλάδο των μεταφορών.

Στην πολιτική αεροπορία παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα. Γ' αεροπλάνα πετούσαν, στάθμευαν, πλήρωναν και εισέπρατταν σε διαφορετικές χώρες με διαφορετικό νόμισμα, το 1919 όταν δημιουργήθηκε η θεωρία εθνικού εναέριου χώρου πάνω από επικράτειες, τα προβλήματα πολλαπλασιάστηκαν. Την εποχή της σύσκεψης του Σικάγου το 1944, ήταν φανερό ότι ο Κανονισμός Εναέριας Κυκλοφορίας, ήταν θέμα διμερών συμφωνιών μεταξύ Κυβερνήσεων.

7.4 Διεθνείς οργανισμοί για την Πολιτική Αεροπορία

7.4.1 Κυβερνητικοί οργανισμοί

Ο Οργανισμός Διεθνούς Πολιτικής Αεροπορίας(ICAO).

Ο ICAO ιδρύθηκε την 4-4-1947, ημερομηνία κατά την οποία τέθηκε σε ισχύ η σύμβαση του Σικάγου που αποτελεί και την ιδρυτική συνθήκη του οργανισμού.

Οι σκοποί και οι επιδιώξεις του οργανισμού που προσδιορίζονται από το άρθρο 44 της συνθήκης του Σικάγου είναι ανάπτυξη των αρχών και της τεχνικής της διεθνούς αεροναυτιλίας και η υποβοήθηση του προγραμματισμού και της ανάπτυξης των διεθνών αερομεταφορών ώστε:

- Να εξασφαλίζει παγκόσμια την ασφαλή και μεθοδική ανάπτυξη της πολιτικής αεροπορίας.
- Να ενθαρρύνει την ανάπτυξη του σχεδιασμού και της εκμετάλλευσης των αεροσκαφών για ειρηνικούς σκοπούς.
- Να ενθαρρύνει την ανάπτυξη για τη διεθνή πολιτική αεροπορία εναέριων διαδρόμων και αεροδρομίων καθώς και αεροναυτιλιακών διευκολύνσεων.
- Να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των λαών για ασφαλείς, τακτικές, επαρκείς και οικονομικές αερομεταφορές.
- Να αποτρέπει την οικονομική σπατάλη που προέρχεται από τον αλόγιστο ανταγωνισμό.
- Να εξασφαλίζει το σεβασμό των δικαιωμάτων και των ίσων ευκαιριών για ίδρυση και λειτουργία επιχειρήσεων εναέριων μεταφορών των συμβαλλόμενων κρατών.
- Να αποφεύγει τις διακρίσεις ανάμεσα στα συμβαλλόμενα κράτη.
- Να προάγει την ασφάλεια των πτήσεων.
- Να προάγει γενικά την ανάπτυξη της διεθνούς πολιτικής αεροπορίας.

Όργανα του I.C.A.O

- Η συνέλευση των κρατών-μελών που είναι και το κυρίαρχο όργανο.
- Το συμβούλιο που αποτελείται από τριάντα τρία μέλη με τριετή θητεία.
- Οι μόνιμες επιτροπές: αεροναυτιλίας, αεροπορικών μεταφορών, νομική, κοινής υποστήριξης αεροναυτιλιακών υπηρεσιών, οικονομική.
- Η γραμματεία.

Η Ευρωπαϊκή Σύμβαση για την ασφάλεια της εναέριου κυκλοφορίας(EUROCONTROL).

Το Eurocontrol είναι ευρωπαϊκός οργανισμός για την ασφάλεια της εναέριου κυκλοφορίας. Έχει την έδρα του στις Βρυξέλλες αλλά διαθέτει εγκαταστάσεις στο Μάαστριχτ, στο Παρίσι και στο Λουξεμβούργο με 29 χώρες μέλη. Οι δραστηριότητες του σχεδιάστηκαν με στόχο να επιτρέψουν:

- Την καλύτερη χρήση του διαθέσιμου εναέριου χώρου για την εξυπηρέτηση της αυξημένης εναέριου κυκλοφορίας χάρη στη υιοθεσία του Ευρωπαϊκού Συστήματος Εναέριου Κυκλοφορίας(EATMS).

- Την ενίσχυση και βελτίωση του συστήματος ελέγχου εναέριας κυκλοφορίας δημιουργώντας το Gate-to-Gate σύστημα το οποίο ενοποιεί τις διαδικασίες στο αεροδρόμιο αλλά και κατά μήκος της διαδρομής.
- Τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και εισαγωγή σε υπηρεσία ενός παγκόσμιου δορυφορικού συστήματος πλοήγησης.
- Την υιοθέτηση ενός συστήματος ποιοτικής αξιολόγησης στον έλεγχο εναέριας κυκλοφορίας.
- Την εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων χρηστών του συστήματος εναέριας κυκλοφορίας και των αεροδρομίων για τα θέματα που τους αφορούν.
- Την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ πολιτών και στρατιωτικών χρηστών εναέριου χώρου.

Η Ευρωπαϊκή Συνέλευση Πολιτικής Αεροπορίας(European Civil Aviation Conference-ECAC).

Η ECAC ιδρύθηκε το 1954 στο Στρασβούργο στα πλαίσια μιας συντονιστικής συνδιάσκεψης για τις αεροπορικές μεταφορές που συγκλήθηκε με πρωτοβουλία του συμβουλίου της Ευρώπης και με σχετική απόφαση του συμβουλίου του ICAO.

Η οργάνωση αυτή περιλαμβάνει ως όργανα τη Γενική Συνέλευση, τη Συνδιάσκεψη των Γενικών Διευθυντικών Πολιτικών Αεροπορίας των κρατών- μελών, την Επιτροπή Συντονισμού και τις Μόνιμες Επιτροπές. Αρμοδιότητα έχει για την ανάληψη πρωτοβουλιών αλλά οι αρμοδιότητες της έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα. Προτρέπει τα κράτη-μέλη της να υιοθετήσουν κοινές πολιτικές στο χώρο της αεροπορίας. Βασικό όργανο της ECAC είναι οι συναντήσεις των διοικητικών των ΥΠΑ των χωρών-μελών οι οποίες λαμβάνουν χώρα τρεις φορές το χρόνο.

Joint Aviation Authorities(JAA)

Ο Σύνδεσμος Αρχών Πολιτικής Αεροπορίας(JAA) ιδρύθηκε το 1970. Αρχικά οι στόχοι του ήταν να παράγει κοινή πιστοποίηση κωδικών για μεγάλα αεροπλάνα και για κινητήρες. Από το 1987 η εργασία του επεκτάθηκε σε λειτουργίες, συντήρηση, αδειών και πιστοποιητικών για όλες τις τάξεις των αεροσκαφών. Ο JAA εκτελεί τα καθήκοντα για έγκριση πιστοποιητικών και την παρακολούθηση της ασφάλειας χρησιμοποιώντας το προσωπικό από τις εθνικές αρχές οι οποίες επίσης διασφαλίζουν την υπευθυνότητα για τις νόμιμες ευρέσεις, επιχορηγούν τις άδειες και τα πιστοποιητικά για τα αεροσκάφη και τους κινητήρες τους.

7.4.2 Μη κυβερνητικοί οργανισμοί.

IATA(International Air Transport Association)

Η IATA διαμορφώθηκε το 1919 και αναδημιουργήθηκε το 1945. Μπορεί να θεωρηθεί ως συνδικαλιστικός φορέας των αεροπορικών εταιρειών αλλά καλύπτει πολύ περισσότερο πλευρές από απλή υποστήριξη των συμφερόντων των εταιρειών. Σκοπός της IATA ήταν και είναι να προωθήσει τη συνεργασία μεταξύ των αεροπορικών εταιρειών για την ασφαλή, σίγουρη και οικονομική αεροπορική σύνδεση των διαφόρων σημείων του πλανήτη. Έχει έδρα την της στο Μόντρεαλ και στην οργανική της σύνθεση έχει υιοθετήσει το οργανόγραμμα δραστηριοτήτων του ICAO. Μέλη της είναι οι αεροπορικές εταιρείες τακτικών μεταφορών και όργανα της Ένωσης είναι η Γενική Συνέλευση και η Εκτελεστική Επιτροπή.

Οι δραστηριότητες της IATA χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Στην πρώτη αντιμετωπίζουμε θέματα σχετικά με την εμπορική εκμετάλλευση των αεροπορικών εταιρειών εκτός του καθορισμού τιμολογίων και κομίστρων και στη δεύτερη που αντιμετωπίζεται η διαμόρφωση διεθνών τιμολογίων και κομίστρων όπου η συμμετοχή των εταιρειών μελών είναι δυναμική. Ο καθορισμός των διεθνών τιμολογίων για την επιβατική κίνηση πραγματοποιείται δια τριών Μονίμων Συνόδων των αεροπορικών εταιρειών. Οι Σύνοδοι αυτές καλύπτουν γεωγραφικά όλη την υδρόγειο και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της δομής όλης της IATA.

Η κωδική ονομασία πόλεως ή αεροδρομίου εγκρίνεται και δημοσιεύεται από την IATA. Αποτελείται από τρία γράμματα τα οποία συνήθως είναι τα τρία πρώτα γράμματα της πόλης ή του αεροδρομίου.

Κάθε εταιρεία που εκτελεί δρομολόγια μεταξύ δύο ή περισσότερων σημείων της περιοχής μιας Συνόδου μπορεί να συμμετέχει στις εργασίες της. Λόγω της συνάφειας των συμφερόντων των αεροπορικών εταιρειών επί της εφαρμογής ενός εκάστοτε τιμολογίου όλες οι Σύνοδοι συνέρχονται σε κοινή κατ' έτος συνεδρίαση για τον καθορισμό των τιμολογίων για τον επόμενο χρόνο.

Τα συμφωνημένα τιμολόγια παίρνουν τη μορφή αποφάσεων της IATA και στη συνέχεια υποβάλλονται από κάθε αεροπορική εταιρεία στις Κρατικές αρχές για έγκριση.

Η IATA ασχολείται επίσης και με θέματα εμπορικής, οικονομικής, τεχνικής και νομικής μορφής των αερομεταφορών. Σημαντική είναι και η συμβολή της στη ρύθμιση θεμάτων παροχής υπηρεσιών εν πτήση ώστε να αποφεύγεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών.

Επιγραμματικά οι κυριότεροι στόχοι-σκοποί της IATA είναι οι παρακάτω:

- Ανάπτυξη ασφαλών και οικονομικών πτήσεων προς όφελος της αεροπορικής κίνησης.
- Στενή και συνεχής συνεργασία με τον ICAO για τη βελτίωση των αερομεταφορέων.
- Προστασία των μελών της από τον αθέμιτο ανταγωνισμό με την καθιέρωση ενιαίων τιμών εισιτηρίων σε συγκεκριμένα δρομολόγια για όλες τις εταιρείες.
- Επιτροπές της IATA επισκέπτονται συχνά διεθνείς αερολιμένες και επιθεωρούν για την πιστή εφαρμογή των κανονισμών.
- Συνεργάζεται με την ΥΠΙΑ για την πρόληψη τρομοκρατικών ενεργειών κατά των αερομεταφορών.
- Συμμετέχει στη διεύρυνση αεροπορικών ατυχημάτων.

AEA(Association of European Airlines)

Η AEA διαμορφώθηκε το 1952 όταν οι πρόεδροι της Air France, KLM και Swissair αποφάσισαν την εκπόνηση μελέτης για τα οικονομικά προβλήματα των ευρωπαϊκών εταιρειών. Σήμερα η AEA έχει 29 εταιρείες- μέλη. Στόχος της είναι να προωθεί τα κοινά συμφέροντα των μελών της στους διεθνείς οργανισμούς. Η έδρα της βρίσκεται στις Βρυξέλλες.

ERA(European Regions Airlines Association).

Η ένωση ιδρύθηκε το 1980 στη Ζυρίχη από τις εταιρείες Crossair, Tyrolean Airways, Swedair και τη NDF. Η ERA είναι ο φορέας που αντιπροσωπεύει τις περιφερειακές αερομεταφορές σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτή τη στιγμή μέλη της είναι 83 αεροπορικές εταιρείες. Η ERA έχει σκοπό να υποστηρίζει τα μέλη της σε θέματα που αφορούν κανονισμούς με τις Αρχές. Τέλος παρέχει ένα forum για τις εταιρείες-μέλη για να ανταλλάσουν απόψεις.

7.5 Χαρακτηριστικά στοιχεία των αεροπορικών εταιριών

Οι αεροπορικές εταιρίες που εκτελούν προγραμματισμένα δρομολόγια, είναι πολυσύνθετες και πολύπλοκες επιχειρήσεις, οι περισσότερες από τις οποίες είναι πολυεθνικές, με την έννοια ότι μπορεί κάποιος να βγάλει εισιτήριο για ένα προορισμό, μέσω των συστημάτων κρατήσεων, από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου αλλά και με την έννοια ότι οι εταιρίες έχουν αντιπροσώπους στα check-in counters όλων των αεροδρομίων διεθνώς, στα οποία μπορεί η εταιρία να πραγματοποιεί δρομολόγια.

Εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας, των εταιριών αυτών, είναι πολύ δύσκολο να προσπαθήσουμε να περιγράψουμε την διαδικασία οργάνωσης και διοίκησης του κάθε μέρους, στο οποίο έχει δραστηριότητες η εταιρία, η έκταση της περιγραφής αυτής θα ξεπεράσει τα όρια και την ουσία που έχει η εργασία αυτή. Για τις ανάγκες λοιπόν της εργασίας θα αναφέρουμε κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις αεροπορικές εταιρίες και για το κομμάτι της διοίκησης, θα υπογραμμίσουμε ότι και η αεροπορική εταιρία, είναι μια τουριστική επιχείρηση (από τις κυρίαρχες στην τουριστική αγορά, αφού η ένωση που τις εκπροσωπεί η I.A.T.A. ουσιαστικά επιβάλλει όποιον κανόνα θέλει στην βιομηχανία) που υπακούει, και μπορούν να εφαρμοστούν στην λειτουργία της, οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων που περιγράψαμε νωρίτερα στην εργασία (κεφάλαιο 4).

Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των αεροπορικών εταιριών είναι τα εξής, λοιπόν:

- **Το προϊόν της**, αποτελεί μια εξυπηρέτηση, η μεταφορά πελατών δηλαδή από το ένα σημείο σε ένα άλλο αποτελεί μια υπηρεσία, συνεπώς όπως και κάθε επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες, θα πρέπει εκτός από τα τεχνικά χαρακτηριστικά που πρέπει να παρέχει για να πραγματοποιηθεί το τυπικό μέρος του ταξιδιού (π.χ. πτήση από Σαντορίνη-Αθήνα) να δίνει προσοχή και στις λεπτομέρειες που κάνουν τον πελάτη να «νιώσει» ικανοποιημένος από την ταξιδιωτική εμπειρία, αυτό επιτυγχάνεται με τρόπους όπως η ευγένεια του προσωπικού, η συνέπεια, οι παροχές στο αεροπλάνο κ.τ.λ. και στηρίζεται στα ανθρώπινη πλευρά του προϊόντος/ υπηρεσίας.

- **Τοποθεσίες δραστηριοποίησης**, η αεροπορική εταιρία έχει τρεις τοποθεσίες που πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της:

- Στις πόλεις όπου μπορεί να λειτουργούν γραφεία της εταιρίας με προσωπικό που ξεκινάει από την ανώτερη ιεραρχία, π.χ. διευθυντές, προϊστάμενοι και καταλήγει στους υπαλλήλους που κάνουν κρατήσεις και πωλήσεις τηλεφωνικά, αυτούς που είναι στα γκισέ στην είσοδο της εταιρίας, αυτούς που εξυπηρετούν τα τουριστικά γραφεία, καταλήγοντας και στην απλή καθαρίστρια ή καθαρίστριες του κτιρίου. Η κεντρική διοίκηση ωστόσο της κάθε εταιρίας βρίσκεται στην χώρα προέλευσης και στην πόλη από όπου οργανώνει τις δραστηριότητες της, εθνικώς και διεθνώς η εταιρία (π.χ. για την ολυμπιακή τα κεντρικά γραφεία είναι στην Αθήνα, αλλά λειτουργούν και γραφεία πόλεως στην Θεσσαλονίκη).

- Στα αεροδρόμια, που απασχολεί προσωπικό στα αντίστοιχα γραφεία που πραγματοποιούν κρατήσεις και εκδίδουν εισιτήρια, στα γκισέ παράδοσης αποσκευών και εγγραφής στην πτήση, τα λεγόμενα check-in counters, το προσωπικό στους χώρους αναμονής που πιθανόν να έχει η εταιρία (V.I.P. & business class lounge), το προσωπικό που ελέγχει τελικά το εισιτήριο πριν ο επιβάτης μπει στο αεροπλάνο και τέλος απασχολεί ειδικούς μηχανικούς που πραγματοποιούν ελέγχους για βλάβες στα αεροπλάνα πριν από τις πτήσεις και κάνουν τις εργασίες συντήρησης στο αεροδρόμιο βάσης. Αυτό το προσωπικό υπάρχει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, ανάλογα με τις συχνότητες των πτήσεων, σε κάθε αεροδρόμιο που καταφθάνει αεροπλάνο της εκάστοτε εταιρίας.

- Στο αεροπλάνο, που είναι και το κομμάτι που πραγματοποιείται το προϊόν-υπηρεσία της εταιρίας, εδώ απασχολούνται πιλότοι και αεροσυνοδοί και το χαρακτηριστικό τους είναι ότι πρέπει να είναι πολύ καλά εκπαιδευμένοι (ειδικά οι πιλότοι, αλλά και οι αεροσυνοδοί, ώστε να είναι ικανές/ οι να διαχειριστούν κάποιο ατύχημα) και να διαθέτουν, εκτός από τις τεχνικές γνώσεις την απαραίτητη προσωπικότητα, ιδιαίτερα οι αεροσυνοδοί, για να προσφέρουν εξυπηρέτηση στον πελάτη και να διαχειριστούν ειδικές καταστάσεις όπως π.χ. τυχόν δύστροπους πελάτες, άτομο με ειδικές ανάγκες, ασυνόδευτο παιδί κ.τ.λ., , αλλά και οι πιλότοι με τις ομιλίες που απευθύνουν στους επιβάτες, παίζουν ρόλο στον να κάνουν τον πελάτη να νιώσει άνετα και ευπρόσδεκτος σε μια πτήση.

- **Η καθετοποίηση**, που πραγματοποιούν οι αεροπορικές εταιρίες είναι πολύ συχνό φαινόμενο, όταν μια αεροπορική εταιρία ελέγχει μεγάλο κομμάτι της αγοράς και έχει μεγάλο κύκλο εργασιών, μπορεί να πραγματοποιήσει κάθετες ολοκληρώσεις, προς τα πάνω ή προς τα κάτω δημιουργώντας ή αγοράζοντας επιχειρήσεις τουριστικού περιεχομένου, όπως π.χ. προς τα κάτω τουριστικά γραφεία ή προς τα πάνω tour operators και αυτό για να προσφέρει, αλλά και να επωφεληθεί οικονομικά από αυτό, ένα πιο ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν στους πελάτες της.

- **Το περιβάλλον της**, η αεροπορική εταιρία (εκτός των άλλων οικονομικών, κοινωνικών, πολιτικών κ.λπ. φορέων) κυρίως συναλλάσσεται και έρχεται σε επαφή καθημερινά, με τρεις κατηγορίες φορέων, 1) με τα τουριστικά γραφεία & τους tour operators, 2) με τα παγκόσμια συστήματα κρατήσεων και 3) με τους πελάτες.

1. *Τουριστικά γραφεία & tour operators.* Τα τουριστικά γραφεία αποτελούν τα σημεία πώλησης της εταιρίας εκτός από αυτά της ίδιας της εταιρίας, παλαιότερα οι αεροπορικές εταιρίες συνεργάζονταν με τα πρακτορεία δίνοντας τους ένα ποσοστό προμήθειας επί της τιμής του εισιτηρίου, σήμερα ωστόσο οι προμήθειες αυτές έχουν μειωθεί και υπάρχει η τάση στο μέλλον να μηδενιστούν, αυτό δεν θα παύσει ωστόσο την συνεργασία αεροπορικής εταιρίας-τουριστικού γραφείου. Οι διοργανωτές τουριστικών πακέτων (tour operators) συνεργάζονται με τις εταιρίες αγοράζοντας μαζικά από αυτές θέσεις στα αεροπλάνα τους για συγκεκριμένες πτήσεις και χρονικές περιόδους, σε καλύτερες τιμές (group rates) και τις μεταπωλούν σε συνδυασμό με άλλα τουριστικά προϊόντα (π.χ. ξενοδοχείο, αυτοκίνητο κ.τ.λ.) στους πελάτες είτε απ' ευθείας είτε μέσω των τουριστικών γραφείων, οι tour operators βοηθούν τις αεροπορικές εταιρίες με τις μαζικές αγορές τους να αυξήσουν την μέση πληρότητα των πτήσεων τους καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου.

2. *Παγκόσμια συστήματα κρατήσεων.* Τα παγκόσμια συστήματα κρατήσεων αποτελούν τον σύνδεσμο μεταξύ αεροπορικών εταιριών και τουριστικών γραφείων, είναι είτε ανεξάρτητες επιχειρήσεις και κάποιες από αυτές ανήκουν σε μια ομάδα αεροπορικών εταιριών (όπως π.χ. αναφέραμε προηγουμένως το Amadeus ανήκει στις Air France, Iberia, Lufthansa και SAS) ανεξάρτητα από αυτό όμως, καθεμία από αυτές τις εταιρίες παλεύει για να αυξήσει το μερίδιό της στην αγορά (χρησιμοποίηση του από περισσότερα τουριστικά γραφεία) και να αποκτήσει πλήρη πρόσβαση στις πτήσεις περισσότερων αεροπορικών εταιριών για λογαριασμό των αντιπροσώπων του.

3. *Επιβάτες στις πτήσεις.* Αποτελούν τον τελικό αποδέκτη του προϊόντος της αεροπορικής εταιρίας, μπορούν να πουλήσουν σε αυτούς είτε μέσω ταξιδιωτικού γραφείου είτε απ' ευθείας. Τα τελευταία χρόνια ωστόσο, γίνεται μια προσπάθεια από τις εταιρίες να αυξήσουν τις πωλήσεις τους απ' ευθείας στους πελάτες, με μέσα όπως την μείωση ή εκμνησίωση των προμηθειών στους τουριστικούς πράκτορες, αλλά και την χρήση των νέων μέσων τεχνολογίας όπως π.χ. την πώληση ηλεκτρονικού εισιτηρίου μέσω του διαδικτύου από την ιστοσελίδα της εταιρίας.

Κλείνοντας να υπογραμμίσουμε μια αλλαγή που θα επέλθει στα εισιτήρια των αεροπορικών εταιριών, γίνεται η προσπάθεια όλα τα εισιτήρια να εκδίδονται ηλεκτρονικά, δηλαδή ο πελάτης να επιβιβάζεται στο αεροπλάνο χρησιμοποιώντας μόνο έναν κωδικό

κράτησης και τα απαραίτητα ταξιδιωτικά έγγραφα (διαβατήριο, ταυτότητα, βίζα κ.τ.λ.), χωρίς απόκομμα εισιτηρίου στα χέρια του. Κάποιες εταιρίες όπως η British Airways και η K.L.M. έχουν ήδη εφαρμόσει αυτό τον κανόνα, ενώ υπάρχει μια διορία από την I.A.T.A. μέχρι τις αρχές του 2007 όλες οι εταιρίες να έχουν λογισμικό για να εκδίδουν, **μόνο ηλεκτρονικά εισιτήρια**, το κατά πόσο θα τηρηθεί αυτή η προθεσμία ή αν θα παραταθεί θα το δείξει ο χρόνος, διότι αρκετές εταιρίες όπως π.χ. η ολυμπιακή, ακόμα δεν έχουν εγκαταστήσει το απαραίτητο σύστημα για να εκδίδουν ηλεκτρονικά εισιτήρια (Κουρτέσας, 2005).

7.6 Πτήσεις Charter

Εκτός από τις αεροπορικές εταιρίες με τα προγραμματισμένα δρομολόγια υπάρχουν και οι απρογραμματίστες πτήσεις με charter, συχνά τουριστικοί οργανισμοί ή επιχειρήσεις μισθώνουν ολόκληρο ή μέρος ενός αεροπλάνου. Στην περίπτωση αυτή μιλάμε για charter. Βασικό χαρακτηριστικό των πτήσεων αυτών είναι ότι πρόκειται για πτήσεις κλειστού κύκλου περιήγησης, με εξαιρετικά χαμηλό ναύλο.

Τα charter χρησιμοποιούνται από μικρές και μεγάλες ιδιωτικές εταιρίες. Οι πτήσεις charter έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν υψηλή πληρότητα των θέσεων, που πλησιάζει το 100%, εκμεταλλευόμενες τη ζήτηση που δημιουργεί η χαμηλή τους τιμή. Την ίδια στιγμή ένα αεροπλάνο γραμμής έχει μέση πληρότητα 50%-55%, ενώ τους μήνες της υψηλής περιόδου φτάνει έως το 80%. Η δυνατότητα επίτευξης τέτοιων ποσοστών πληρότητας στα charters δίνει με τη σειρά της τη δυνατότητα σοβαρών μειώσεων στις τιμές των εισιτηρίων.

Το σύστημα των charters επιβλήθηκε κυρίως από το γεγονός ότι δεν υπήρχαν αρκετά αεροπλάνα ικανά να καλύψουν τις ανάγκες της ζήτησης που δημιουργούν ταξιδιωτικά γραφεία του εξωτερικού. Η εφαρμογή αυτού του συστήματος υπαγορεύθηκε και από τις συνεχείς προσπάθειες για μείωση των αεροπορικών ναύλων. Στην Ελλάδα τα charters συστηματοποιήθηκαν την πενταετία 1968-1973 και απέκτησαν εξαιρετική σημασία, διότι έδωσαν τη δυνατότητα φθηνής προσπέλασης στους τουρίστες που ήθελαν να επισκεφθούν την χώρα μας. Από την άλλη πλευρά δόθηκαν στις αεροπορικές εταιρίες πολλές διευκολύνσεις (απαλλαγή τελών προσγείωσης, κ.λπ.), οι οποίες βοήθησαν πολύ στην προώθηση του θεσμού των charters.

Ο ναυλωτής τους αεροσκάφους πρέπει να διαθέτει συμβόλαιο το οποίο να εξασφαλίζει την κάλυψη ελάχιστου αριθμού θέσεων σε κάθε πτήση. Ένα αεροσκάφος μπορεί να ναυλωθεί από έναν ορισμένο αριθμό ναυλωτών, ανάλογα με το μέγεθος του. Ο αριθμός των ναυλωτών και ο αριθμός των θέσεων που έχει ναυλώσει ο καθένας πρέπει να είναι ίδιοι και στα δύο σκέλη της πτήσης.

Ο νόμος διαχωρίζει τη ναύλωση από τη μίσθωση ως εξής:

- Ναύλωση αεροσκάφους, σύμφωνα με τον αεροπορικό κώδικα, είναι η διάθεση μέρους ή ολόκληρου του σκάφους σε τρίτους, για χρήση προς εξυπηρέτηση ιδίου σκοπού ή αναγκών του κοινού. Η ναύλωση προς τρίτο γίνεται απ' αυτόν που εκμεταλλεύεται το αεροσκάφος.

- Μίσθωση αεροσκάφους είναι η παραχώρηση του από τον ιδιοκτήτη του σε αυτόν που το εκμεταλλεύεται, στον οποίο έχει χορηγηθεί άδεια αερομεταφορέα και ο οποίος μπορεί να είναι νομικό ή φυσικό πρόσωπο.

Για να συμμετέχει ένας επιβάτης σε μια πτήση charter, πρέπει να έχει εισιτήριο διπλής διαδρομής (round trip), το οποίο δεν μεταβιβάζεται και στο οποίο θα αναγράφεται ο αριθμός της πτήσης, οι ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης, το όνομα της αεροπορικής εταιρίας και του ναυλωτή. Σε περίπτωση που το ταξίδι δεν γίνεται εξ ολοκλήρου με αεροπλάνο, ο επιβάτης πρέπει να διαθέτει εισιτήριο συνδυασμένης μεταφοράς.

Επίσης πρέπει να έχει αποδεικτικό καταλύματος για όλη τη διάρκεια της παραμονής του στον προορισμό, ή voucher για τη συμμετοχή του σε κρουαζιέρα, ή για ενοικίαση αυτοκινήτου.

Η ελάχιστη διάρκεια παραμονής στον προορισμό είναι τρεις ημέρες (δύο συνεχόμενες διανυκτερεύσεις), ενώ η μέγιστη είναι έξι εβδομάδες.

Ο επιβάτης για να επιστρέψει στο σημείο προέλευσης του, πρέπει να χρησιμοποιήσει την αντίστοιχη πτήση με αυτή της άφιξης του. Μπορεί όμως να επιστρέψει και με κάποια άλλη πτήση της ίδιας ή άλλης εταιρίας, με τον όρο όμως ότι και στα δύο σκέλη της πτήσης (άφιξη - αναχώρηση) θα είναι ναυλωμένα στο σύνολο ή μερικά από τον ίδιο ναυλωτή.

Κλείνοντας το κεφάλαιο των αεροπορικών εταιριών και γενικά ολοκληρώνοντας πλέον την εργασία, θα αναφέρουμε πως μπορεί κάποιος να αποκτήσει άδεια αερομεταφοράς.

7.7 Εταιρίες Χαμηλού Κόστους (Low Cost)

Οι εταιρίες χαμηλού κόστους είναι αεροπορικές εταιρίες που προσφέρουν χαμηλότερο επίπεδο υπηρεσιών σε σχέση με τους κλασσικούς αερομεταφορείς. Οι εταιρίες αυτές προσφέρουν μια βασική μεταφορά από σημείο σε σημείο με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Χρήση δευτερευόντων αεροδρομίων με χαμηλότερο κόστος προσγείωσης και διαχείρισης. Τα αεροδρόμια αυτά έχουν χαμηλότερους δασμούς και μειώνονται κατά πολύ οι πιθανότητες καθυστερήσεις λόγω μικρότερου συνωστισμού.

- Τυποποιημένος στόλος.
- Μόνο υπηρεσίες μεταφοράς από σημείο σε σημείο.
- Μειωμένο κόστος προσωπικού.
- Όχι δωρεάν παροχή υπηρεσιών στο αεροπλάνο όπως γεύματα, ποτά, εφημερίδες.

- Οι πελάτες κλείνουν τα εισιτήρια μέσω internet και με πιστωτική κάρτα. εν υπάρχει συνεργασία με τα πρακτορεία τα οποία εισπράττουν προμήθεια.

- Μεγιστοποίηση των θέσεων στα αεροσκάφη.

Οι χαμηλού κόστους εταιρίες μειώνοντας τα έξοδα τους έχουν την ευκαιρία να πωλούν τα εισιτήρια τους σε χαμηλές τιμές ακόμα φθηνότερα και από τα εισιτήρια των charter. Τέτοιες εταιρίες είναι η easy jet, η go, η Ryanair κ.α

7.8 Αεροπορικός Μεταφορέας (αερομεταφορέας)

Έννοια – Σκοπός

Αεροπορικός μεταφορέας είναι το πρόσωπο που συνάπτει με τον επιβάτη ή με πρόσωπο που ενεργεί για λογαριασμό του επιβάτη στο όνομά του και για δικό του λογαριασμό τη μεταφορά επιβατών και αποσκευών από τόπο σε τόπο έναντι κάποιας αμοιβής. Μεταφορέας είναι και αυτός, ο οποίος δεν συμβάλλεται με τον επιβάτη, αλλά εκτελεί τη μεταφορά ολικά ή μερικά μετά από εξουσιοδότηση που του παρέχεται.

Συνεπώς κατά τον ΚΑΔ (Κώδικας Αεροπορικού Δικτύου) αλλά και κατά τις διεθνείς συμβάσεις, αεροπορικός μεταφορέας είναι όχι μόνο ο συμβατικός αλλά και πραγματικός μεταφορέας. Στο πρόσωπο του μεταφορέα δεν είναι απαραίτητο να συμπίπτει η έννοια της κυριότητας και της εκμετάλλευσης του αεροσκάφους. Μπορεί συνεπώς μεταφορέας να είναι ο μισθωτής του αεροσκάφους, στον οποίο δόθηκε, παραχωρήθηκε η χρήση από τον εκμισθωτή.

Αεροπορικές μεταφορές πραγματοποιούνται από αεροπορικές εταιρίες και εταιρίες παροχής υπηρεσιών αεροπορικών μεταφορών.

Για να εγκατασταθεί μια αεροπορική επιχείρηση στην Ελλάδα, σύμφωνα με το εθνικό δίκαιο, πρέπει να πληροί ορισμένες προϋποθέσεις. Ειδικότερα θα πρέπει να έχει αποκτήσει

έγκυρη άδεια εκμετάλλευσης, σύμφωνα με τους όρους του ΚΑΔ, για το εθνικό δίκαιο και τους όρους του Κανονισμού (ΕΚ) 2027/92 για τους κοινοτικούς αερομεταφορείς που δραστηριοποιούνται σε κράτη μέλη της Ε.Ε.

Ως σκοπό η επιχείρηση πρέπει να έχει την παροχή δημοσίων αεροπορικών μεταφορών.

Άδεια Αερομεταφορά

Τυπική προϋπόθεση λειτουργίας του αερομεταφορέα είναι η χορήγηση της άδειας του αερομεταφορέα. Πρόκειται για μια γραπτή άδεια που χορηγείται σε επιχείρηση από τις αεροπορικές αρχές (Υ.Π.Α), σύμφωνα με την οποία επιτρέπεται η άσκηση δημοσίων αεροπορικών μεταφορών είτε μέσα είτε έξω από την Ελλάδα.

Άδεια αερομεταφορέα χορηγείται σε επιχειρήσεις νομίμως εγκατεστημένες στην Ελλάδα, των οποίων το 51% τουλάχιστον του καταβεβλημένου κεφαλαίου είναι ελληνικής ιδιοκτησίας και χρησιμοποιούν αεροσκάφη ελληνικού νηολογίου. Η χορήγηση αυτής της άδειας αποτελεί προϋπόθεση χορήγησης της άδειας τεχνικής εκμετάλλευσης που αφορά τους όρους τεχνικής χρήσης σε σχέση με την ασφάλεια πτήσεων.

Στην άδεια του αερομεταφορέα προσδιορίζονται τα μεταφορικά δικαιώματα του μεταφορέα, τα οποία χαρακτηρίζουν και την κατηγορία στην οποία ανήκει, τους τομείς δραστηριότητας, γεωγραφικές περιοχές δράσης και τα δρομολόγια που θα εκτελούνται (Χατζηνικολαΐδου – Αγγελίδου, 2005:150-152).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καθώς έχουμε εξετάσει όλες τις πτυχές της οργάνωσης και διοίκησης μιας τουριστικής επιχείρησης σε αυτή την εργασία φτάνουμε στο σημείο να είμαστε σε θέση να βγάλουμε κάποια βασικά συμπεράσματα, σαν αποτέλεσμα αυτής της μελέτης.

Παρόλο που το μάνατζμεντ ως πρακτική ασκείται από αρχαιοτάτων χρόνων, μόλις πρόσφατα αναδείχτηκε σε σημαντική ακαδημαϊκή επιστήμη. Είδαμε πως το μάνατζμεντ πέρασε από πολλά στάδια και εξελίχθηκε με το πέρασμα των χρόνων για να φτάσει στην μορφή που έχει σήμερα, και να θεωρηθεί ως ένα άκρως απαραίτητο συστατικό της λειτουργίας κάθε μορφής επιχειρήσεων. Οι θεωρίες που διατυπώθηκαν από τους επιστήμονες και συγγραφείς που αναφέρθηκαν σε αυτή την εργασία, όλες μαζί συντέλεσαν στην διαμόρφωση του σύγχρονου μάνατζμεντ, γιατί το σύγχρονο μάνατζμεντ έχει συστατικά στοιχεία από όλες αυτές τις θεωρίες και δεν σταματάει να εξελίσσεται.

Μέσω του μάνατζμεντ θέτονται πρότυπα, καταρτίζονται προϋπολογισμοί, καταστρώνονται σχέδια, πραγματοποιούνται έλεγχοι. Τα στελέχη συντονίζονται, καθοδηγούνται και παρακινούνται και λαμβάνονται αποφάσεις. Τέλος, το μάνατζμεντ παρακολουθεί την απόδοση και χρησιμοποιεί διορθωτικά μέτρα όταν δεν επιτυγχάνονται τα σχέδιά του.

Το μάνατζμεντ είναι απολύτως απαραίτητο για όλους τους τύπους οργανισμών, δημόσιους, ιδιωτικούς, κερδοσκοπικούς και μη, κρατικές υπηρεσίες κλπ, διαφορετικά θα καταρρεύσουν. Επομένως, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται σχετίζονται κι εξαρτώνται από το είδος του οργανισμού, στον οποίο θα εφαρμοστούν.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι ειδική κατηγορία οργανισμών και αφορούν τη δημιουργία πλούτου μέσω της βιομηχανίας του τουρισμού. Επομένως, ο όρος τουριστικό μάνατζμεντ δηλώνει την άσκηση όλων των διοικητικών, τεχνικών και ανθρώπινων διαδικασιών που μετέχουν στη δημιουργία πλούτου στην βιομηχανία του τουρισμού. Η άσκηση καλού τουριστικού μάνατζμεντ οδηγεί σε ευημερία, η οποία καθιστά την τουριστική επιχείρηση ικανή να παράγει τα αγαθά και τις υπηρεσίες που απαιτούν τα άτομα που ταξιδεύουν. Συνεπώς, είναι μια κοινωνικά χρήσιμη δραστηριότητα.

Από την άλλη πλευρά, αν θέλουμε να αναλύσουμε το έννοια τουρισμός, μπορούμε να πούμε ότι η ραγδαία ανάπτυξη των μεταφορών και των μέσων επικοινωνίας, η αύξηση των εισοδημάτων και του ελεύθερου χρόνου και η άνοδος του πολιτιστικού επιπέδου των λαών είναι μερικοί από τους παράγοντες που οδήγησαν τον τουρισμό, ως κοινωνικό φαινόμενο, σε ραγδαία ανάπτυξη στο πέρασμα των χρόνων. Κάθε άτομο που επιθυμεί να ταξιδέψει σε ένα προορισμό, μπορεί να παρακινείται από ένα σύνολο κινήτρων που σχετίζονται με την κουλτούρα, το επάγγελμα και φυσικά κίνητρα.

Μεγάλο μέρος της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας καταλαμβάνει το θέμα των επιπτώσεων της τουριστικής ανάπτυξης στον τόπο προορισμού των επισκεπτών. Η ανάπτυξη των υποδομών, η αύξηση της εισροής του συναλλάγματος, η αλλαγή στην κοινωνική δομή, η μείωση της ανεργίας, η μετάδοση πολιτισμικών στοιχείων και η μεταβολή του τουριστικού περιβάλλοντος είναι ορισμένες από τις επιδράσεις του τουρισμού.

Η Ελλάδα λόγω της γεωγραφικής της θέσης, του κλίματος και του αισθήματος φιλοξενίας, αποτελεί σήμερα έναν από τους πιο αξιόλογους προορισμούς και μια αξιόλογη περιοχή υποδοχής του τουριστικού ρεύματος.

Βασικό συστατικό στοιχείο ενός τουριστικού προϊόντος αποτελεί το ξενοδοχείο. Αναμφίβολα είναι το είδος του καταλύματος που ασκεί την πιο θετική επίδραση στην τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού. Οι λόγοι πρέπει να αναζητηθούν στα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά πλεονεκτήματα που προσφέρει. Για να μπορέσει όμως ένα ξενοδοχείο να

προσφέρει τις αναμενόμενες υπηρεσίες για τους πελάτες του, να μπορεί να ικανοποιεί τις εκάστοτε επιθυμίες και γενικά για να λειτουργήσει προϋπόθεση αποτελεί η σωστή οργάνωση και διοίκηση του. Χωρίς την διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, του ελέγχου δεν θα ήταν δυνατή η παραγωγή των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο. Επίσης ένα παράγοντα για την σωστή και ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου αποτελεί αναμφισβήτητη η δυναμική διοίκηση και ηγεσία του οργανισμού αυτού, η παρακίνηση των εργαζομένων και η αποτελεσματική επικοινωνία είναι από τα πιο σημαντικά συστατικά της παραγωγής ενός ξενοδοχειακού προϊόντος. Το ξενοδοχείο αποτελείται από πολλά τμήματα, τα οποία όμως είναι εξίσου σημαντικά και αποτελούν αλληλένδετα, αλληλοεπηρεαζόμενα και αναπόσπαστα κομμάτια μιας αλυσίδας. Όλα τα τμήματα έχουν την δική τους οργάνωση και δομή, αλλά όλα λειτουργούν και καθοδηγούνται υπό τις οδηγίες μιας κεντρικής διεύθυνσης, τέλος κάθε τμήμα ανεξαιρέτως της οργάνωσης λειτουργούν με κοινό στόχο και σκοπό, αυτό της εξυπηρέτησης του πελάτη και της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα, τα τουριστικά γραφεία αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας. Η ύπαρξη τους αποτελεί τον μεσάζοντα συνδέοντας όλους τους κλάδους του τουρισμού και φέρνοντας σε επαφή τον πελάτη με τον tour operator καθώς και κάθε άλλη τουριστική επιχείρηση η οποία παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα στους τουρίστες – πελάτες. Οι δραστηριότητες των τουριστικών γραφείων, είναι διάφορες και μπορούν να προσφέρουν πολυάριθμες υπηρεσίες στους πελάτες τους, οι οποίες κυμαίνονται από ένα απλό ταξιδιωτικό εισιτήριο, μια κράτηση ξενοδοχείου ή αυτοκινήτου και μια εκδρομή, μέχρι μοναδικές και εξειδικευμένες υπηρεσίες. Για πολλά χρόνια τα τουριστικά γραφεία δέχονταν εκατομμύρια επισκέπτες οι οποίοι αναζητούσαν πληροφορίες για τις διακοπές τους αγοράζοντας τα τουριστικά πακέτα που προσφέρονταν. Τα τουριστικά γραφεία αποτελούσαν τη κύρια και τη πιο αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης αποτελώντας τον μοναδικό πάροχο όλων των ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Στη σύγχρονη εποχή, ο ρόλος του τουριστικού γραφείου έχει αλλάξει ριζικά και σε συνέβαλε σημαντικά η ανάπτυξη και η εξέλιξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου, δεδομένου ότι το τελευταίο μπορεί να παρέχει κάθε είδους πληροφορία σε οποιονδήποτε άτομο το χρησιμοποιεί και αυτή η πληροφορία μπορεί να αφορά τόσο στην περιοχή γύρω από την οποία κινείται ο χρήστης όσο και σε ολόκληρο τον κόσμο. Γι' αυτό το Internet είναι ένα παγκόσμιο δίκτυο πληροφοριών, που επηρεάζει και τα τουριστικά γραφεία.

Οι αερομεταφορές είναι ένας τομέας με ξεχωριστή σπουδαιότητα για την Ελληνική οικονομία. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε, ότι η πλειονότητα των τουριστικών μετακινήσεων πραγματοποιείται αεροπορικώς, απόδειξη ότι υπάρχει ιδιαίτερη δυναμική. Με δεδομένο μάλιστα ότι η χώρα μας στηρίζει πολλά στον τουριστικό τομέα, η δυναμική αυτή αποκτά ακόμα μεγαλύτερες διαστάσεις. Δεν θα ήταν υπερβολή αν λέγαμε ότι γενικότερα οι αεροπορικές μεταφορές αποτελούν ένα αποδοτικό μοχλό παρέμβασης στην κοινωνική, οικονομική, πολιτιστική και φυσικά χωροταξική ανάπτυξη ενός τόπου. Ο τομέας των αερομεταφορών είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς μεταφορών τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Στην Ελλάδα και ιδιαίτερα στα νησιά του αρχιπελάγους λόγω της γεωγραφικής θέσης τους οι αερομεταφορές διαδραματίζουν ένα ιδιαίτερο ρόλο. Ένα ρόλο που έχει να κάνει με τον τουρισμό και την πρόσβαση στα αεροδρόμια που προσελκύουν κάθε χρόνο εκατομμύρια επιβάτες. Τόσο διεθνώς όσο και στη χώρα μας, οι αερομεταφορές αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις, με πρώτη αυτή της ασφάλειας της μετακίνησης των προσώπων. Για το λόγο αυτό η ασφάλεια έχει τεθεί ως προτεραιότητα από τη διοίκηση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι, ο τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα, μια από τις σπουδαιότερες αν όχι η σπουδαιότερη πλουτοπαραγωγική δραστηριότητα. Πολλές μελέτες έδειξαν πως με την χρήση της πληροφορικής και της

μικροηλεκτρονικής, θα αυξηθεί ο ελεύθερος χρόνος. Πιθανολογείται πως με την πάροδο των χρόνων, θα αυξάνεται σημαντικά ο αριθμός των ατόμων που θα μετακινούνται και θα

αναζητούν τουριστικές γενικότερα και ειδικότερα ξενοδοχειακές υπηρεσίες για λόγους αναψυχής. Με τις προοπτικές αυτές, διαγράφεται ήδη έντονη ανάγκη εξυπηρέτησης του ρεύματος αυτών των ανθρώπων, που μεταξύ άλλων πρώτα απ' όλα θα ζητούν ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Είναι βέβαια γνωστό πως στον τριτογενή τομέα(παροχής υπηρεσιών), όπου ανήκει και η ξενοδοχειακή διοίκηση, εξαρτάται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο στα τεχνικά μέσα που διατίθενται. Η άψογη λειτουργία του ανθρώπινου συστήματος, στην οποία βασίζεται ένα ξενοδοχείο αποτελεί ύψιστη σημασία. Αυτή βέβαια η λειτουργία, βασίζεται περισσότερο στη σωστή διοίκηση του προσωπικού.

Τέλος θα κλείσουμε λέγοντας ότι, το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες διαμόρφωσης του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει μια χώρα. Η άριστη οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι σε θέση να οδηγήσει τη χώρα μας σε πρωταγωνιστικές θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Η πολιτεία έχει καθήκον να υποστηρίζει τις επιχειρήσεις αυτές με κάθε τρόπο, αλλά περισσότερο με την επίδειξη ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την Τουριστική Εκπαίδευση. Διότι η ποιοτική στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ο μοναδικός δρόμος για την μακρόχρονη ανάπτυξή τους, η οποία είναι σε θέση να οδηγήσει σε μακρόχρονη τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βικιπαίδεια, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2011). Λήμμα Διαδίκτυο. διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:<http://el.wikipedia.org/wiki/Διαδίκτυο>. Τελευταία ενημέρωση 30 Ιουνίου 2011 [πρόσβαση στις 02/08/2011].
- Βικιπαίδεια, ελεύθερη εγκυκλοπαίδεια (2011). Λήμμα Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος . διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:[http://el.wikipedia.org/wiki/Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος](http://el.wikipedia.org/wiki/Ξενοδοχειακό_Επιμελητήριο_Ελλάδος). Τελευταία ενημέρωση 1 Οκτωβρίου 2010 [πρόσβαση στις 21/07/2011].
- Βαρβαρέσος Σ., Σωτηριάδης Μ., (2004): *Η προβολή της Κρήτης από τους Βρετανούς Tour Operators*, Αθήνα: Τουριστική Επιστημονική Επιθεώρηση, τεύχος 2, σελ. 4.
- Βελισσαρίου Ε.- Καραχοντζίτης Δ.-Κομνηνάκης Μ. (2000) *Εισαγωγή στο Management του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών* , ΕΑΠ: Πάτρα
- Βιτουλαδίτη Ουρ., (2000): *Μάνατζμεντ των Tour Operators και των Τουριστικών Γραφείων*, σελ. 88., Πάτρα: Ε.Α.Π.,
- Ζαβλανός Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Ελλην
- Ζαχαράτος Γ., (1999): *Οικονομική του Τουρισμού & Οργάνωση των Τουριστικών Ταξιδιών*, σελ. 14, Πάτρα: Ε.Α.Π..
- Ζαχαράτος Γερ., (2000). *Package Tour* , σελ. 215, 243, Αθήνα: εκδόσεις Προπομπός.
- Θεοδωράτος Ε. (1999). *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σταμούλη
- Θεοδωρόπουλος, Α. (2002). *Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Πώς να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας*. Αθήνα: Προπομπός
- Καπίκη Πιβεροπούλου, (1998) *Τ. Υπηρεσία Υποδοχής*. Αθήνα: Interbooks.
- Καραχοντζίτης Δ, Κομνηνάκης Μ (1994): *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης*, Αθήνα: Γαλαίος.
- Καταραχιάς, Λ. (1998). *Μάνατζμεντ Υποδοχής, Οργάνωση και λειτουργία του τμήματος, Υποδοχή των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ελλην
- Καρατάσιος, Γ. (1981). *Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Ίδρυση – Οργάνωση – Διαχείριση – λογιστική – Οικονομία*. Αθήνα: Παμισός
- Κιλιπίρης, Φ. (2009). *Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη, Εμπειρικές Προσεγγίσεις*. Αθήνα : Δισίγμα
- Κολτσιδόπουλος,Γ. (2000). *Τουρισμός, Θεωρητική προσέγγιση*. Αθήνα: Ελλην.
- Κουρτέσας Γ. (2005). Σημειώσεις στο μάθημα Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Κυριακοπούλου Ζ. (2003). *Global Distribution Systems, Συστήματα Κρατήσεων Αεροπορικών εταιριών & Ταξιδιωτικών Πρακτορείων με χρήση Η/Υ*, Αθήνα: Προπομπός.
- Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.
- Λαϊνός Ι. (1999). *Οικονομική Εναερίων Μεταφορών σε Ανταγωνιστικό Περιβάλλον*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Λαλούμης, Δ. – Ρούπας, Β. (1998). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Αθ.Σταμούλης.
- Μάντζαρης Γ. (2003). *Σύγχρονη Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Γκιούρδας.

- Μάρας Α. (2005). *Food & Beverage Management: Διοίκηση & Έλεγχος – Τιμολόγηση Στον Επισιτιστικό Τομέα των Ξενοδοχείων*, Αθήνα: Interbooks.
- Μοίρα Π. & Μυλωνόπουλος Δ. (2007). *Η τεχνική της Συγγραφής Εργασίας στον Τουρισμό, Σεμινάριο Τελειοφοίτων Πτυχιακή Εργασία*, Αθήνα: Interbooks.
- Μπονάρου Χ. (2010). Σημειώσεις στο μάθημα Σεμινάριο Τελειοφοίτων
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένου.
- Πάντα – Καπετανίου Μ. & Καραγιάννης Στ. (1997). *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Έλλην.
- Παπαγεωργίου Α. (2007), *Οργάνωση και Λειτουργία Τουριστικών Γραφείων (Προγραμματισμός Ταξιδιού & Σύνθεση Τουριστικών Πακέτων)*, Αθήνα : Interbooks
- Πρωτοπαπαδάκης Ι., (2003): *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, σελ. 208, Αθήνα: Σταμούλης,.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Β.Γιούρδας VC
- Στειακάκης Ε. & Κατζός Ν. (2002) : *Management, Μια σύγχρονη άποψη*, Θεσ/νικη : Ζήτη
- Σωτηριάδης Μ. (2006), *Ταξιδιωτικά Πρακτορεία(Incoming και Outgoing)*, Εκδόσεις: Προπομπός.
- Τζωρτζάκης, Κ. – Τζωρτζάκη, Α. (2002). *Αρχές Μάρκετινγκ, Η Ελληνική Προσέγγιση*. Αθήνα:Rosili.
- Τζωρτζάκης Κώστας & Τζωρτζάκη Αλεξία, (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση - Μάνατζμεντ - Νέες Ιδέες & Τεχνικές στον 21ο Αιώνα*, Αθήνα: Rossili.
- Φραγκιαδάκης Ευγ., (1988). *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*, Ηράκλειο.
- Χατζηνικολάου – Αγγελίδου Ρ. (2005). *Αεροπορική Μεταφορά Επιβατών, Σύμφωνα με τις Διεθνείς συμβάσεις, το Εθνικό & Κοινοτικό Δίκαιο Αεροπορικών Μεταφορών*, Αθήνα: Σακκουλά.
- Χυτήρης Λ. (1995), *Τουριστικά Γραφεία (Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία)*, Αθήνα: Προπομπός.
- Χυτήρης Λ. 1996). *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.
- Ε.Ο.Τ. (2006) *Σχέδιο Δράσης Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης*. Αθήνα: Ε.Ο.Τ.
- Η Καθημερινή (2006) Οι Νέες Προοπτικές του Ελληνικού Τουρισμού και η Συμβολή του Ε.Ο.Τ.. *Η Καθημερινή*, 17/01/2006.
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων /ΣΕΤΕ.(2003). *Ο ελληνικός τουρισμός 2010*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.sete.gr/files/Media/Ebook/ELLHNIKOS%20TOYRISMOS%202010%20FINAL.pdf> [πρόσβαση στις 10/07/2011]
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων /ΣΕΤΕ (2010). *Ελληνικός τουρισμός: στοιχεία & αριθμοί*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.sete.gr/files/Media/FACTSFIGURES.pdf> [πρόσβαση στις 10/07/2011]
- Επίσημος ελληνικός ισότοπος – Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, διαθέσιμα στην ιστοσελίδα <http://www.visitgreece.com> & <http://www.gnto.com> [πρόσβαση στις 28/05/2011]
- World Travel & Tourism Council. (2006). Ελλάδα : Ο Αντίκτυπος του Τουρισμού στην Απασχόληση και την Οικονομία, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα http://www.wttc.org/bin/pdf/original_pdf_file/greecegreekfinal.pdf

- Εφημερίς της Κυβέρνησης της Ελληνικής Δημοκρατίας, (2002). Προεδρικό Διάταγμα43, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://www.epeak.gr/epeak/sitecontent/105.pdf>[πρόσβαση στις 10/07/2011]
- Ακριβός Χ., (2006). *Yield Management: Ένα εργαλείο αύξησης της κερδοφορίας των οργανισμών. Η εφαρμογή του στα Ξενοδοχεία*, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_36/AKRIBOS.pdf [πρόσβαση στις 10/07/11]
- Sunsoft Intelligent Software, Revenue Management, (χ.χ). *Yield Management : Revenue Optimization*, διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: http://bizweb.sunsoft.gr/data/cms/downloads/Sunsoft_-_Revenue_Management.pdf [πρόσβαση στις 10/07/11].
- Βορλόου, Κ.(2008). Το διαδίκτυο και ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα, Eurobank Research Οικονομία & Αγορές, 3(1), (1-18)
- Δελτίο Τύπου Τουριστικό Πανόραμα 2007: “Η μέγιστη αξιοποίηση του internet είναι το μέλλον του τουρισμού, 20/4/07), www.touristpanorama.gr [πρόσβαση στις 10/07/2011]
- Ζοπουνίδης, Κ. Μπαουράκης, Γ. Νίκλης, Δ.(2009). Ανταγωνιστικότητα της Ελλάδας στον τουριστικό τομέα, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα του Επιστημονικό Marketing – Management: http://www.epistimonikomarketing.gr/article_showphp?article_id=3114 [πρόσβαση στις 21/10/2010]
- Γκίκας Α. Χαρδούβελης, (2006). Τουρισμός & Ελληνική Οικονομία, Eurobank Research Οικονομία & Αγορές, 8(1)

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aldag R.L., (1991). *Stearns T.M., Management*, p. 472-498. Cincinnati: South Western Publishing Co.
- Bennett M. Marion, (1993). *Tourism Management, Information Technology and Travel Agency*, p. 261, 264, Elsevier Science.
- Blowers, A. (1993). *The Time For Change” in Blower, A. Ed. Planning for sustainable environment*. London: Earthscan.
- Buhalis, D., Jafari, J. and Werthner, H. (1997) *Information Technology and the Reengineering of Tourism. Annals of Tourism Research*, 24(1), 245 – 248.
- Buhalis, D. (1998) *Strategic Use of Information Technologies in the Tourism Industry. Tourism Management*, 19(5), 409 – 421.
- Bynater M., (1992). *The European Tour Operator Industry*, p. 226, London: E.I.U.
- Chacholiades, M. (1990) *Μικροοικονομική Ι*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Chitiris. (1984). *Management and Motivation in the Greek Hotel Industry*, p.67-79, *Jurnal of Hospitality & Tourism Research* vol.1
- Cooper, C., Flether, J., Gilbert, D. & Wanhill, S. (1999) *Tourism Principles and Practice*. 2nd Edition, Essex: Longman.
- Dale, Ernest, Management, (1965). *Theory and Practrce. Mc Graw – Hill*, p. 466, New York.
- Davis, Keith, (1962). *Human Relations at work*, σελ.346. New York: Mc Graw-Hill.
- Gee C., Makens J., Choy D., (1997). *The Travel Industry*, p. 261, St Louis, MO, USA: Silver Arch Books.
- Gibson, J. (1993) *Economic Adaptation: Alternatives for Non Metropolitan Areas*. San Francisco: Westview Press, Inc.
- Habbe Stephen, (1952). *Communications with employee*, N.Y.
- Hodges, Heryn G., (1956). *Management: Principles, Practices and Problems*, p.412, Houghton Miff;on Co, Boston, Mass.
- Horner S., Swarbrooke J., (1996): « Marketing Tourism, Hospitality and Leisure in Europe», p. 518, International Thomson Business Press,.
- Kassavana. (1981). *Effective front Office Operations*, New York: CBI Books Van Nostrand Reihold Go.
- Keiser J. (2000). *Διοίκηση ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Θεωρία & Πράξη*, Αθήνα: Έλλην.
- Leiper, M. (1979) *The Framework of Tourism. Annals of Tourism Research*, 6(4), 390 – 407.
- Lundberg, D. (1997). *Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Ελλην.
- Manes Thomas Anne, (2003). *Web Services-A Manager’s Guide*, p. 228, USA: Addison-Wesley Professional
- Mc Farland Dalton, *Management Principles and Practices*, p. 398, New York: Mc Millan Co.
- Middleton V., (2001). *Marketing in Travel and Tourism*, p. 158, Oxford: Butterworth-. Heinemann.
- Montana P. & Charnov B. , (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Moutafi, G. (2004) *Tourism Research on Greece: A Critical Overview. Annals of Tourism Research*, 31(1), 157 – 179.
- Page, S. (2006). *Εισαγωγή στον τουρισμό*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Page, S. (1999) *Transport and Tourism*. New York: Longman.

- Pappas, N. (2001) *Tourism in Higher Education: The Tourism Curriculum in the Island of Crete, Greece, According to the Tourism Industry's Influences and the Provided Education*, Unpublished Postgraduate Dissertation, University of Surrey, England.
- Rach, L. (1997) *The Connected Consumer: Implications for Hospitality Sales and Marketing*. *Hospitality Sales and Marketing Association International*, 13(3), 23 – 26.
- Rayman – Bacchus, L. & Molina, A. (2001) *Internet-based Tourism Services: Business Issues and Trends*. *Futures*, 33, 589 – 605.
- Redfield, Charles E., (1958). *Communication in Management. A guide to Administrative Communication*, p.3-4. University of Chicago Press, Chicago.
- Rutherford D. (1999). *Ξενοδοχείο Διοίκηση & Λειτουργίες*, Αθήνα: Έλλην.
- Scholz, William, (1962). *Communication in the Business Organization*, p.11, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Scott Loban, (1997). *A Framework for Computer Assisted Travel Counseling*, p.813, Elsevier Science Ltd Pergamon.
- Spertou, A. & Pappas, N. (2004) *Airlines Passengers' Perspectives after the 9/11 Terrorist Strike in U.S.A., and the Influence in Tourism Market: The Case of Crete*. EuroCHRIE Congress 3 - 7 November, Ankara, Turkey.
- Weaver D. & Oppermann M., (2000). *Tourism Management*, Australia: John Wiley & Sons.
- WTO & UNSTAT (1994) *Recommendations on Tourism Statistics*. Madrid: World Tourism Organisation.
- WTO (1988) *Guidelines for the Transfer of New Technologies in the Field of Tourism*. World Tourism Organisation, Madrid.
- WTO (2006) *Tourism for Prosperity and Peace*. World Tourism Organization, Πηγή από το Διαδίκτυο: www.world-tourism.org/aboutwto/eng/menu.html



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Σπουδάστρια: Σιδηροπούλου Αλεξάνδρα Α.Μ: 082/07

ΘΕΜΑ:

**«Βασικοί Άξονες Οργάνωσης & Διοίκησης
Τουριστικών Επιχειρήσεων»
Παράρτημα**



Επιβλέπων Καθηγητής:
Γ. Κουρτέσας

Σίνδος, 2011

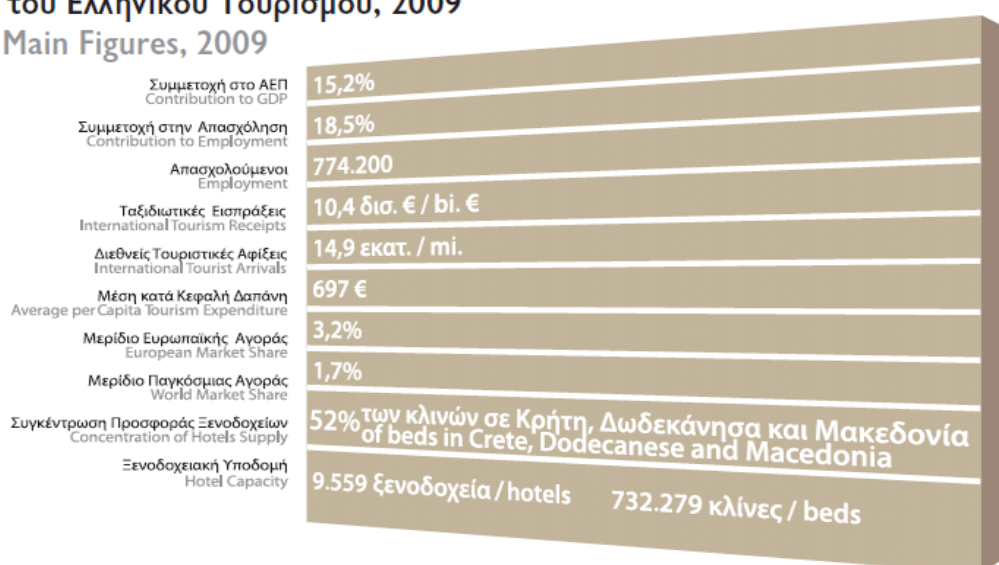
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ελληνικός Τουρισμός: Στοιχεία & Αριθμοί

01

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού, 2009
Greek Tourism Main Figures, 2009

02

Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, Ταξιδιωτικές Εισπράξεις και Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη, 2009
International Tourist Arrivals, International Tourism Receipts and Average per Capita Tourism Expenditure, 2009

	Σύνολα Total	Μεταβολές Change	2009 2008
Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις International Tourist Arrivals	14.914.534	-6,4%	
Ταξιδιωτικές Εισπράξεις International Tourism Receipts	10.400,2 εκατ. € / mi. €	-10,6%	
Μέση κατά Κεφαλή Δαπάνη Average per Capita Tourism Expenditure	697 €	-4,5%	

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority and the Bank of Greece

03

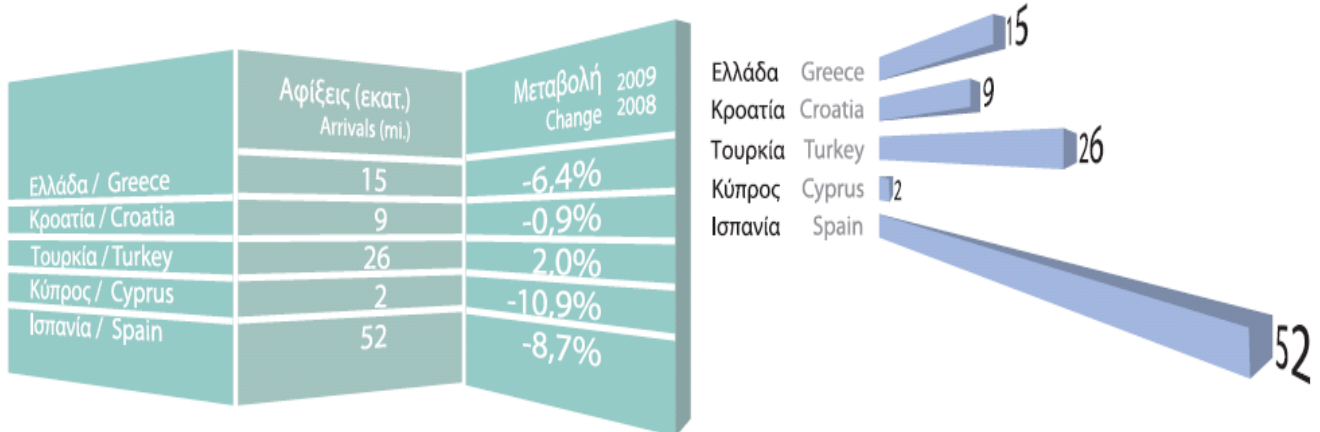
Ελλάδα & Ανταγωνιστές – Θέση στην Παγκόσμια Κατάταξη, 2009
Greece & Competitors – Position in the World Ranking, 2009



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού και Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ
Source: SETE, based on data provided by the UNWTO and the World Economic Forum

04

Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις σε Ελλάδα και Ανταγωνιστές, 2009
International Tourist Arrivals in Greece and Competitors, 2009



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority and the UNWTO
Τα στοιχεία των αφίξεων για την Κροατία αφορούν σε αφίξεις στα καταλύματα και όχι στα σύνορα
International arrivals in Croatia refer to arrivals at collective tourism establishments and not at frontiers

05

Μερίδιο των 5 Κυριότερων Αγορών Προέλευσης στο Σύνολο των Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων, 2000 & 2009

Market Share of the Top 5 Origin Markets in International Tourist Arrivals, 2000 & 2009

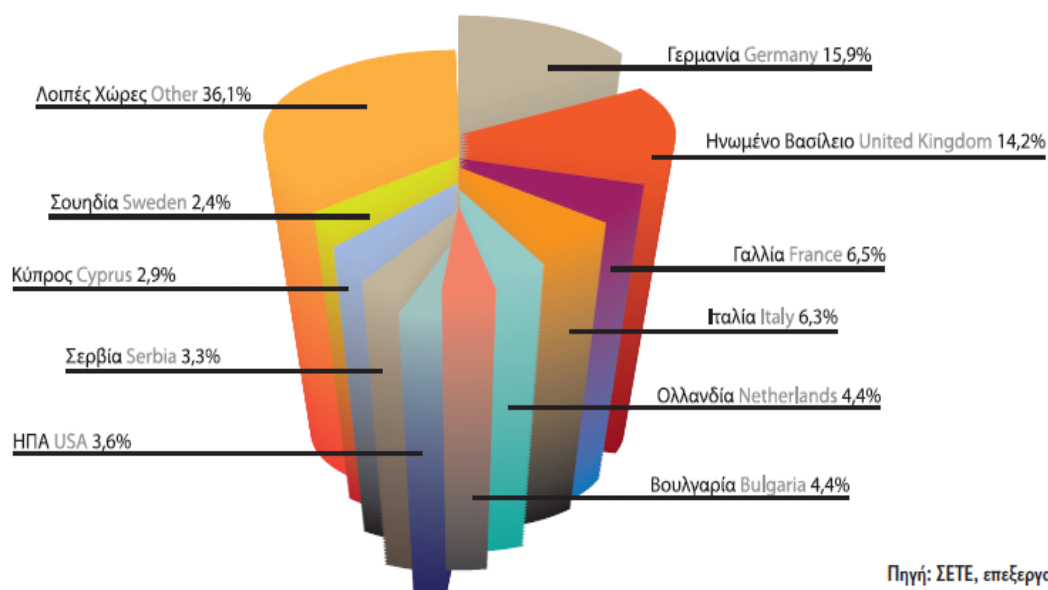
	Αφίξεις ανά Χώρα Προέλευσης Arrivals by Country of Origin		Μερίδιο Share	
	2009	2000	2009	2000
Γερμανία Germany	2.364.486	2.395.185	15,9%	19,4%
Ηνωμένο Βασίλειο United Kingdom	2.112.149	2.772.256	14,2%	22,4%
Γαλλία France	962.435	602.353	6,5%	4,9%
Ιταλία Italy	935.011	823.245	6,3%	6,7%
Ολλανδία Netherlands	651.440	655.285	4,4%	5,3%
Σύνολο 5 Αγορών Total of 5 Markets	7.025.521	7.248.324	47,3%	58,7%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

06

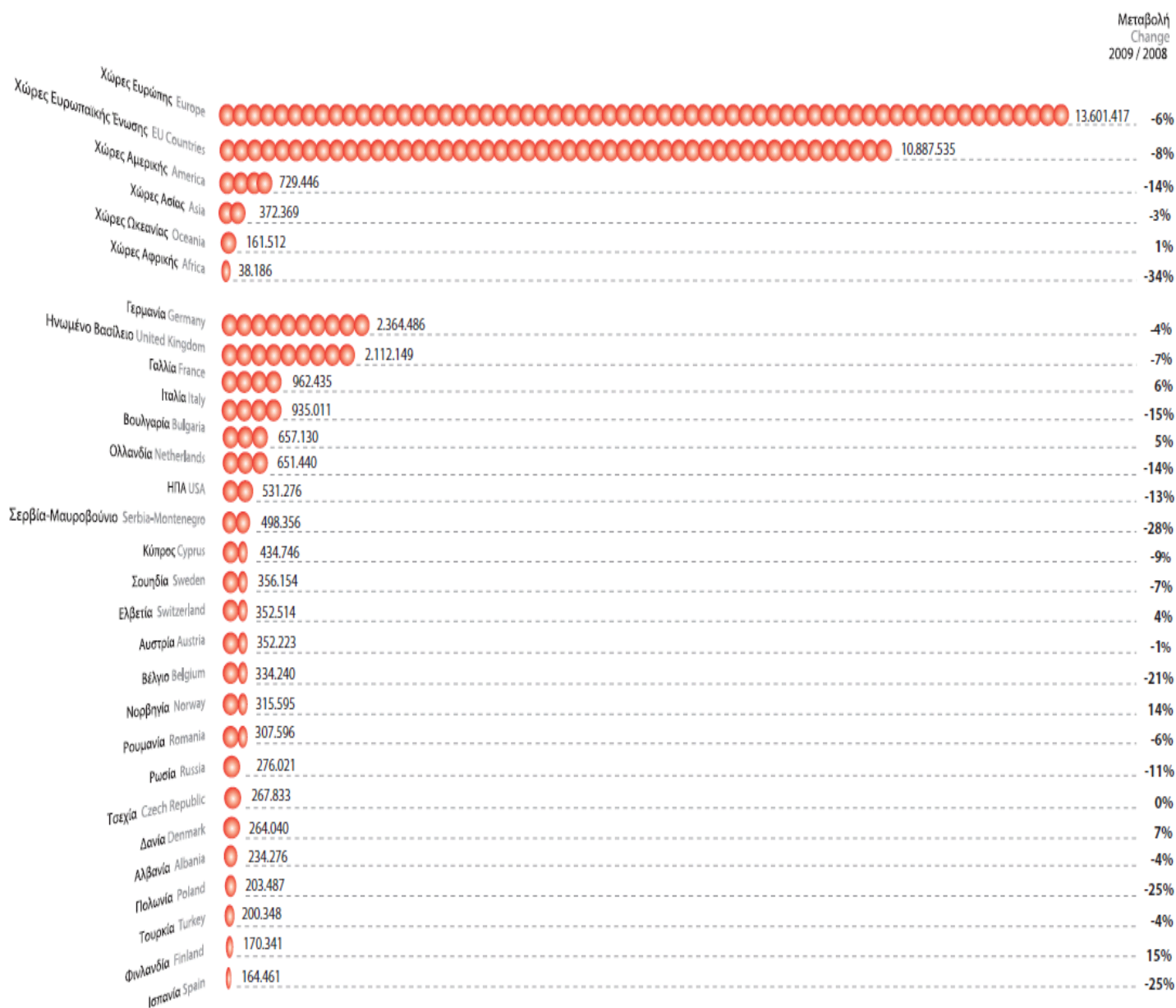
Οι 10 Κορυφαίες Αγορές Προέλευσης Βάσει Μεριδίου στις Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2009

Top 10 Origin Markets by Market Share in International Tourist Arrivals, 2009



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

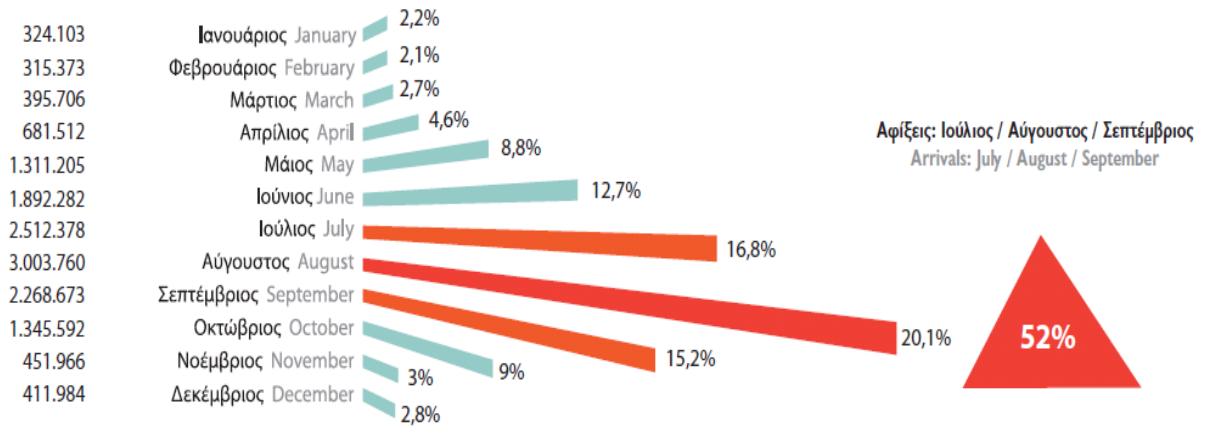
07 Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις ανά Χώρα Προέλευσης, 2009 International Tourist Arrivals by Country of Origin, 2009



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

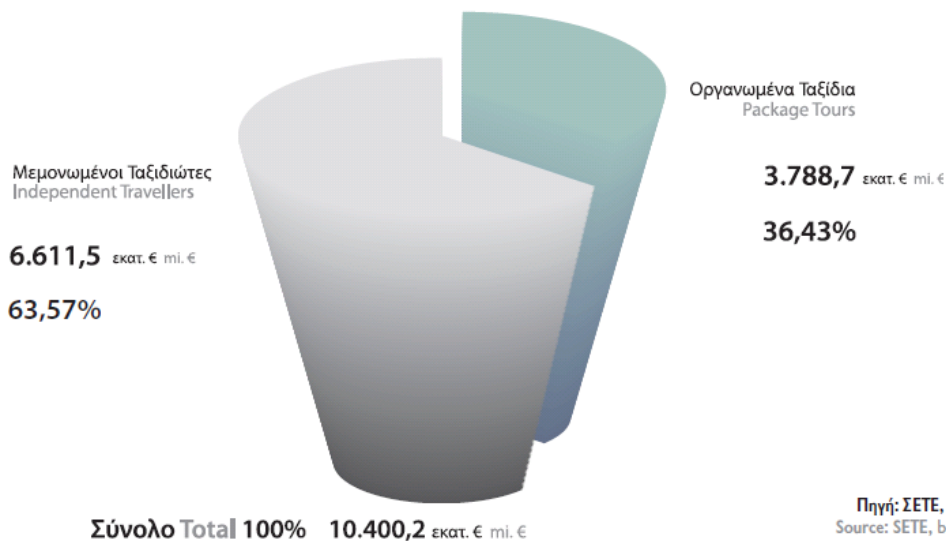
08 Εποχικότητα Διεθνών Τουριστικών Αφίξεων, 2009 Seasonality of International Tourist Arrivals, 2009

Αφίξεις Arrivals



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

09 Ταξιδιωτικές Εισπράξεις από Μεμονωμένους Ταξιδιώτες και Οργανωμένα Ταξίδια, 2009 (σε εκατ. €) International Tourism Receipts from Independent Travellers and Package Tours, 2009 (in mi. €)



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

10

Τα 10 Ελληνικά Αεροδρόμια με τις Περισσότερες Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις, 2009

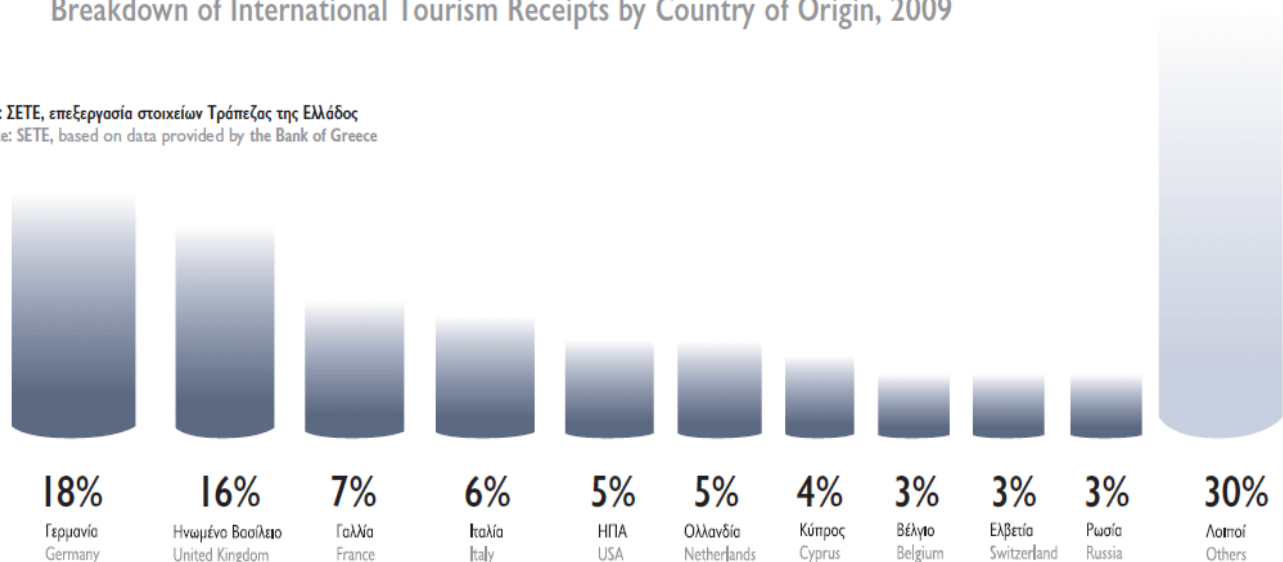
Top 10 Greek Airports in International Tourist Arrivals, 2009



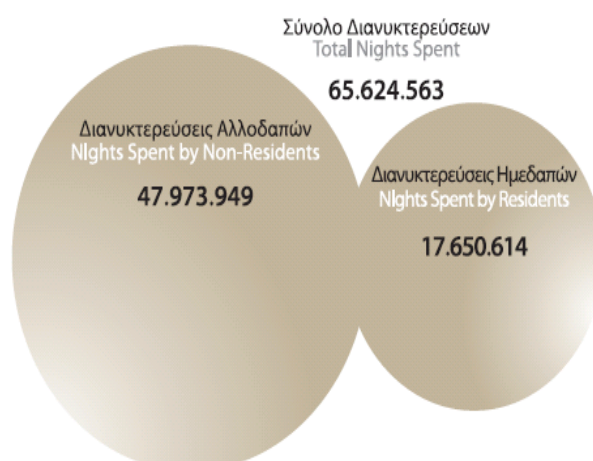
Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών, Ελληνικής Στατιστικής Αρχής και Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας
Source: SETE, based on data provided by the Athens International Airport, the Hellenic Statistical Authority and the Civil Aviation Authority

11 Κατανομή Ταξιδιωτικών Εισπράξεων ανά Χώρα Προέλευσης, 2009 Breakdown of International Tourism Receipts by Country of Origin, 2009

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece



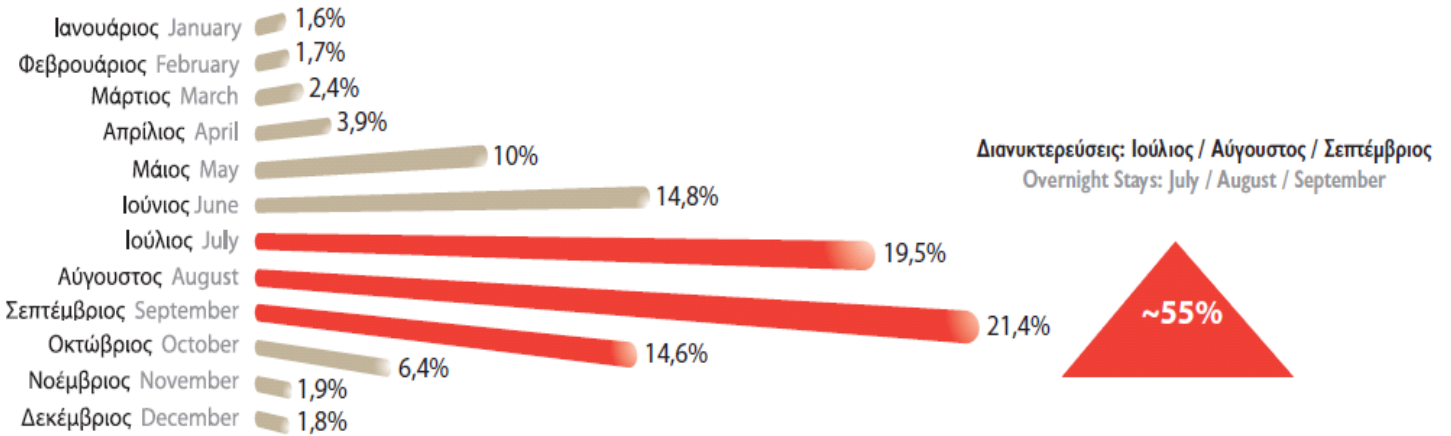
12 Διανυκτερεύσεις Ημεδαπών και Αλλοδαπών σε Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ, 2008 Nights Spent by Residents and Non-Residents in Hotels & Similar Establishments and Camping, 2008



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής
Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

13

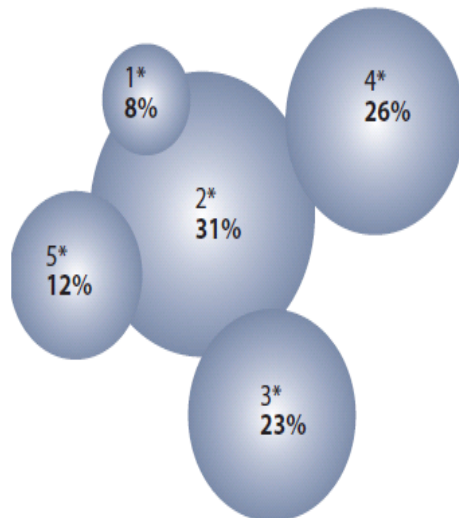
Εποχικότητα Διανυκτερεύσεων στα Καταλύματα Ξενοδοχειακού Τύπου και Κάμπινγκ, 2008
Seasonality of Overnight Stays in Hotels, Similar Establishments and Camping, 2008



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ελληνικής Στατιστικής Αρχής Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Statistical Authority

14

Αριθμός Ξενοδοχειακών Κλινών, 2009
Hotel Beds, 2009

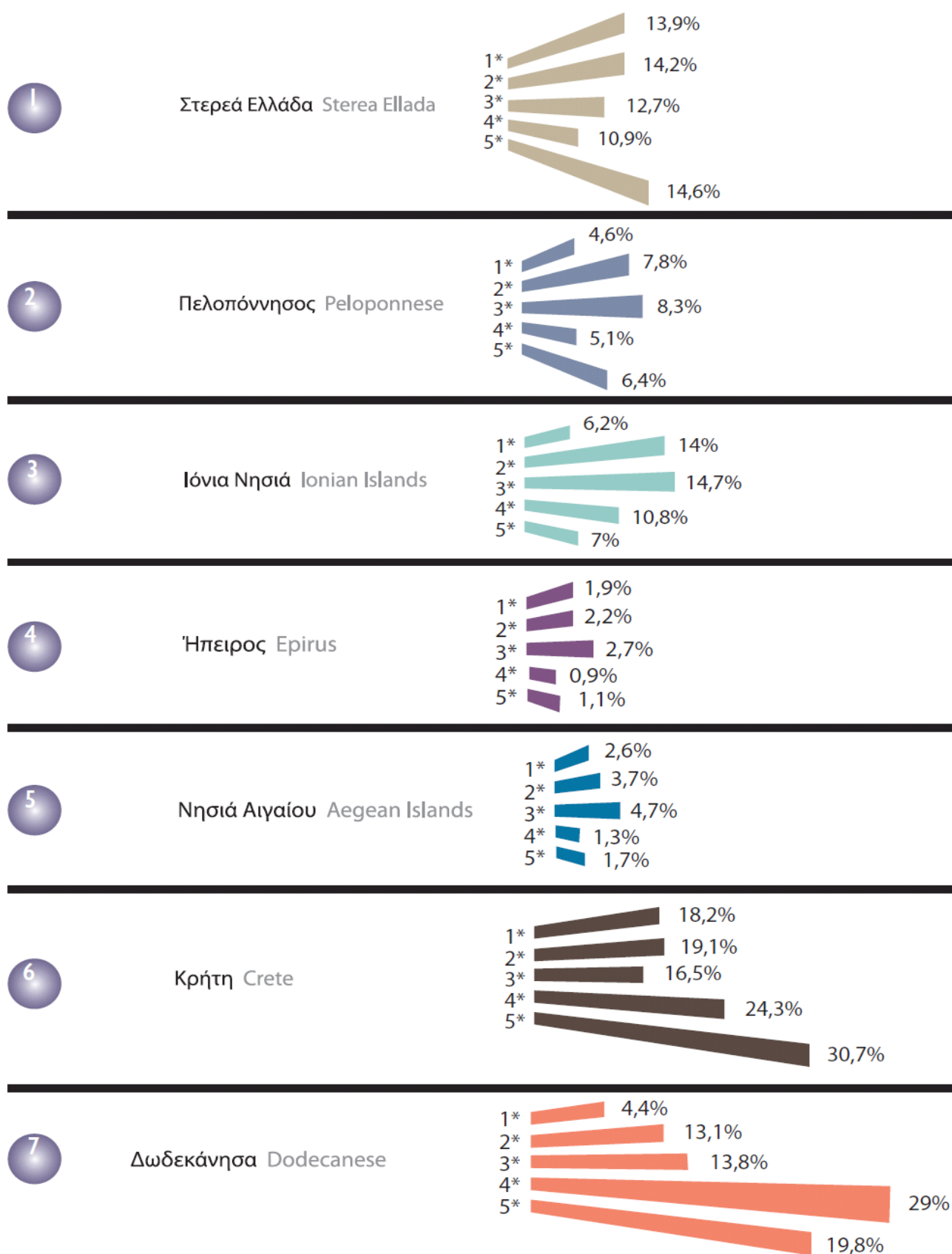


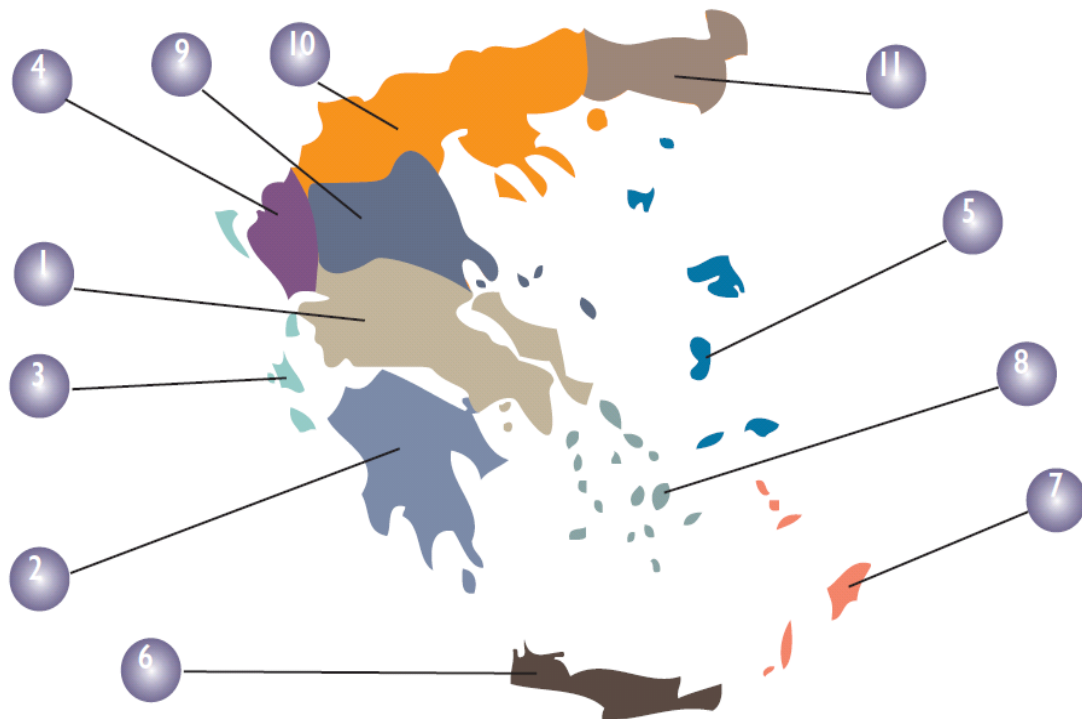
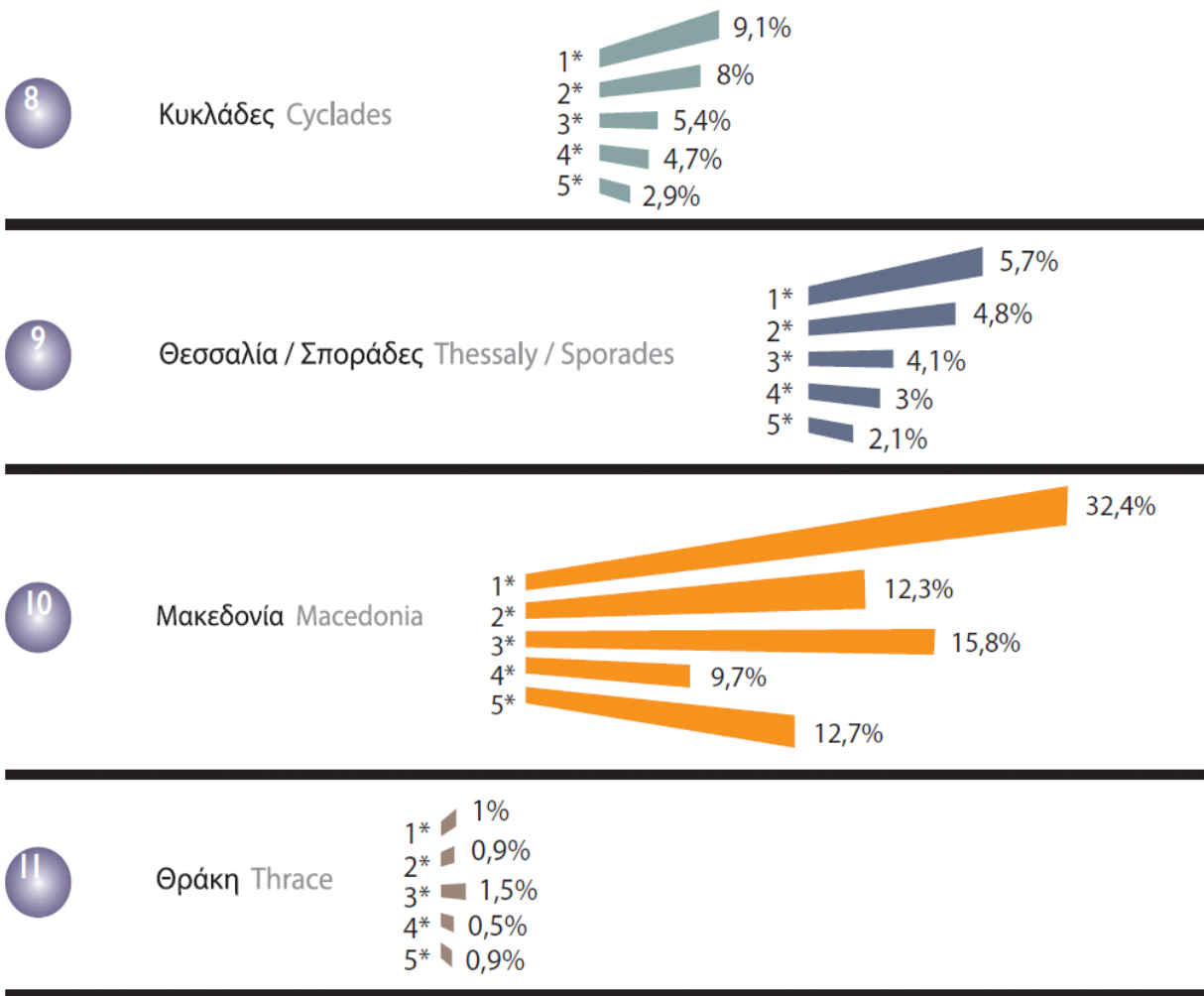
Κατηγορία / Category	Κλίνες / Beds
5*	91.770
4*	187.494
3*	171.202
2*	226.707
1*	55.106
Σύνολο / Total	732.279

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

15

Ποσοστό των Ξενοδοχειακών Κλινών κάθε Περιφέρειας ανά Κατηγορία ως προς το Σύνολο της Χώρας, 2009
Percentage of Hotel Beds as of Country's Total per Category per Prefecture, 2009





Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος
 Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

16

Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Μονάδων, Δωματίων, Κλινών, ανά Κατηγορία, 2009

Percentage Distribution of Hotel Units, Rooms, Beds, by Category, 2009

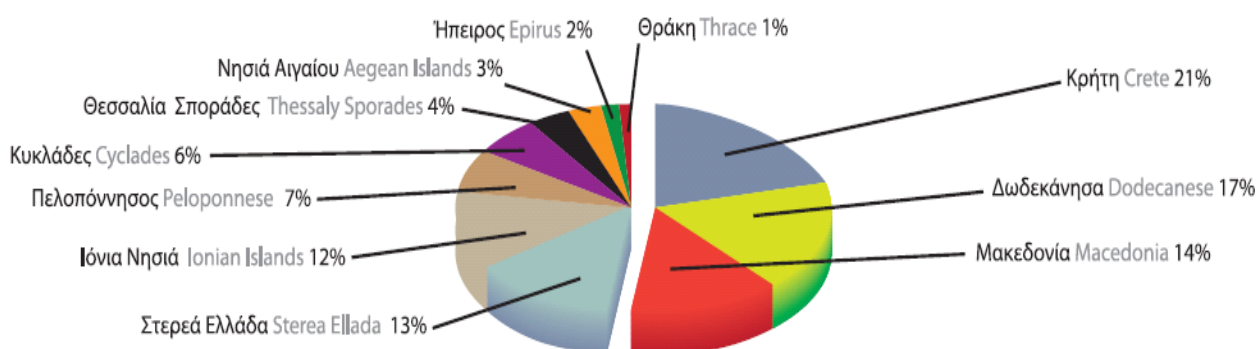
Κατηγορία / Category	Μονάδες / Units	Δωμάτια / Rooms	Κλίνες / Beds
5*	3%	12%	12%
4*	12%	25%	26%
3*	23%	23%	23%
2*	46%	32%	31%
1*	16%	8%	8%

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

17

Ποσοστιαία Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια, 2009

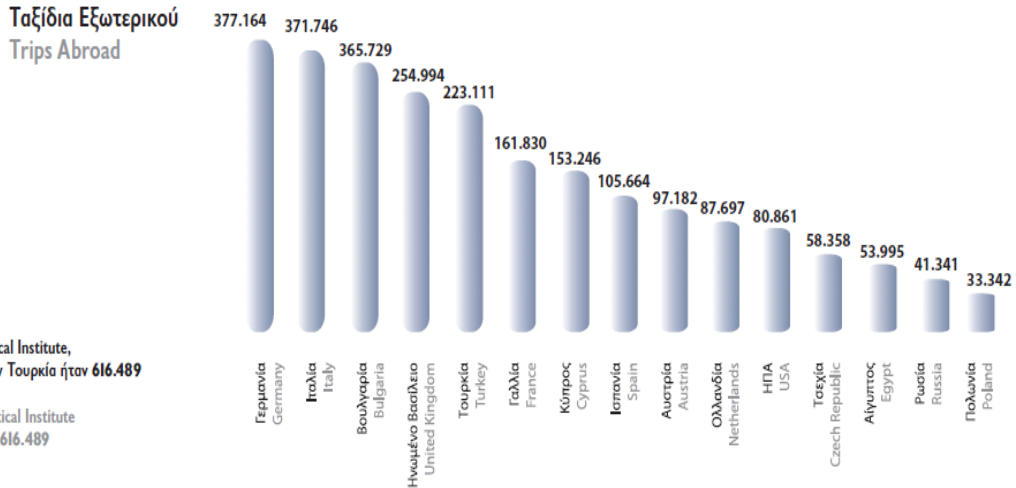
Percentage Distribution of Hotel Beds by Prefecture, 2009



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Hellenic Chamber of Hotels

Εξερχόμενος Ελληνικός Τουρισμός

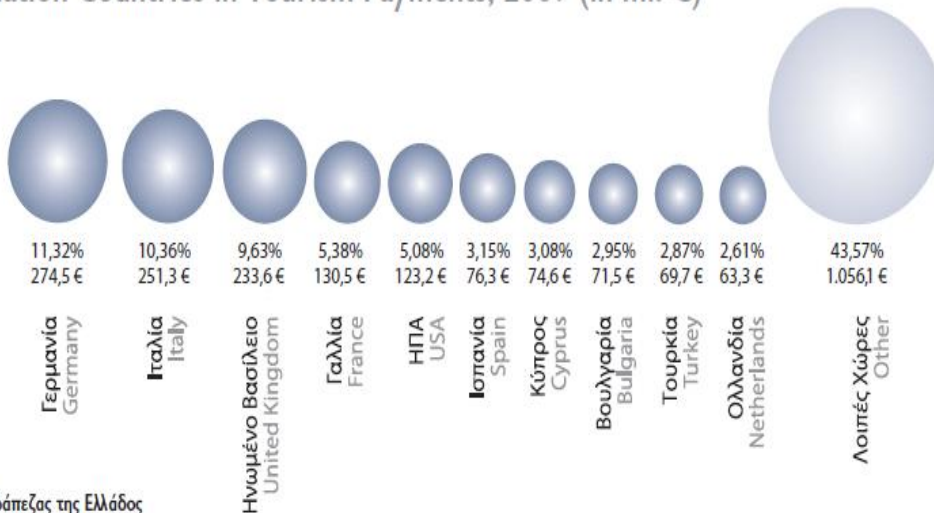
18 Αριθμός Ταξιδιών Εξωτερικού ανά Χώρα Προορισμού, 2009
Number of Trips Abroad by Country of Destination, 2009



Σημείωση:
Σύμφωνα με το Turkish Statistical Institute, τα ταξίδια εξωτερικού προς την Τουρκία ήταν 616.489
Note:
According to the Turkish Statistical Institute outbound trips to Turkey were 616.489

Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

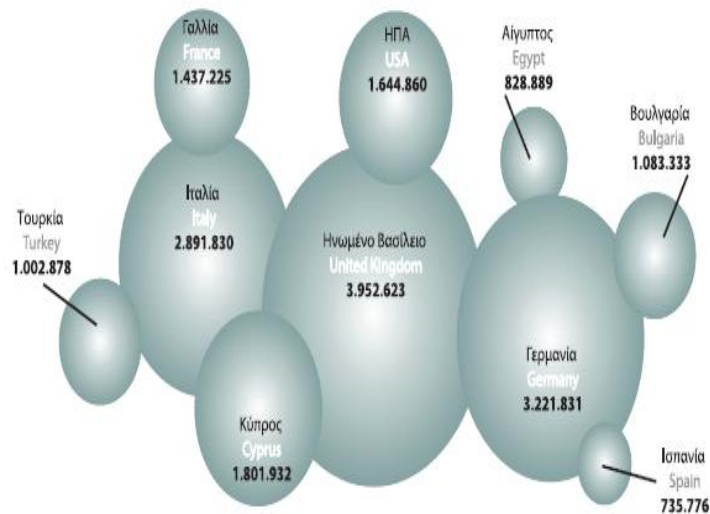
19 Οι 10 Κορυφαίες Χώρες Προορισμού σε Ταξιδιωτικές Πληρωμές, 2009 (σε εκατ. €)
Top 10 Destination Countries in Tourism Payments, 2009 (in mi. €)



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος
Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece

20 Οι 10 Κορυφαίες Χώρες Προορισμού σε Διανυκτερεύσεις Κατοίκων στο Εξωτερικό, 2009 Top 10 Destination Countries in Nights Spent by Residents Abroad, 2009

Διανυκτερεύσεις στο Εξωτερικό
Nights Spent Abroad



Πηγή: ΣΕΤΕ, επεξεργασία στοιχείων Τράπεζας της Ελλάδος Source: SETE, based on data provided by the Bank of Greece