



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

“οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών”

3^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Πάρις Τσάρτας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Ανδρέας Παπαθεοδώρου, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Σοφοκλής Σκούλτσος, Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Ευαγγελία Πρωΐου, M. Sc. Σχεδιασμός, διοίκηση και πολιτική του τουρισμού



Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η 3^η διδακτική ενότητα παρουσιάζει και αναλύει εκείνα τα χαρακτηριστικά και τις παραμέτρους των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα του τουρισμού και που ασκούν άμεση επιρροή στην οργάνωση και την διαχείρισή τους. Η ανάλυση αφορά στους σημαντικότερους τύπους τουριστικών επιχειρήσεων με την μεγαλύτερη συνεισφορά τόσο στην οικονομική ενίσχυση όσο και στην αύξηση της απασχόλησης στους τουριστικούς προορισμούς. Τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, τα μέσα μεταφοράς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην σύνθεση ή/και την διανομή του τουριστικού προϊόντος. Το εκπαιδευτικό υλικό χωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους θεματικές ενότητες με σκοπό την μεμονωμένη σχετική προσέγγιση οργανωτικών και λειτουργικών θεμάτων ανά κατηγορία και τύπο τουριστικής επιχείρησης.

Η πρώτη θεματική ενότητα παραθέτει το θεωρητικό – εννοιολογικό πλαίσιο του όρου «οργάνωση» και των κατηγοριοποιήσεών της. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην παρουσίαση των αρχών και των κανόνων που διέπουν την οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και στα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την υιοθέτηση και εφαρμογή των οργανωτικών προτύπων, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται ειδικότερα σχετικά παραδείγματα.

Η δεύτερη θεματική ενότητα εστιάζει στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ο τρόπος που οργανώνονται και διοικούνται προσεγγίζεται μέσω της διάκρισης εκείνων των χαρακτηριστικών που κατ' επέκταση τον καθορίζουν. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν να κάνουν με τους τύπους και τα είδη του προσφερόμενου προϊόντος, την ανάλυση της παροχής υπηρεσιών, την σημασία του τουριστικού προορισμού, το προφίλ της πελατείας που προσελκύουν αλλά και τον ανταγωνισμό. Αναφορά γίνεται επίσης σε εκείνες τις ιδιαιτερότητες του κλάδου της φιλοξενίας που τον διακρίνουν από τις υπόλοιπες κατηγορίες επιχειρήσεων.

Οι τομείς των τουριστικών μεταφορών αποτελούν το πεδίο ανάλυσης της τρίτης θεματικής ενότητας. Παρουσιάζεται η κατηγοριοποίησή τους βάσει του μέσου μεταφοράς που διαθέτουν και τονίζεται η οικονομική τους συνεισφορά στην τουριστική δραστηριότητα ως αναπόσπαστο κομμάτι του ίδιου του τουριστικού προϊόντος. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίδεται στην διάκριση των κατηγοριών των αερομεταφορών και στην σημασία και εξέλιξη των θαλάσσιων μεταφορών τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε τοπικό επίπεδο.

Η τέταρτη και τελευταία υποενότητα περιλαμβάνει εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην σύνθεση, διανομή και διάθεση του τουριστικού προϊόντος και πιο συγκεκριμένα στους tour operators, τα τουριστικά γραφεία και το διαδίκτυο. Αναφέρεται στα πεδία δράσης των υποκατηγοριών των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και στην διαδρομή του τουριστικού προϊόντος από την παραγωγή μέχρι την αγορά και την κατανάλωσή του. Η ιδιαιτερότητα αυτής της ομάδας επιχειρήσεων έγκειται στο γεγονός πως ενώ αφορούν τους διαμεσολαβητές μεταξύ των παροχών των τουριστικών υπηρεσιών και των καταναλωτών, τείνουν πλέον να γίνουν, με την ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, αποδιαμεσολαβητές. Το τουριστικό προϊόν είναι πλέον ευκολότερα προσβάσιμο και αξιολογήσιμο από τους δυνητικούς αγοραστές και ζητήματα που αφορούν τόσο το αντικείμενο εργασιών όσο και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων διανομής καθίστανται ιδιαίτερος σημαντικά.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Με την ολοκλήρωση των μαθημάτων της 3^{ης} διδακτικής ενότητας οι συμμετέχοντες θα είναι σε θέση να γνωρίζουν:

- την σημαντικότητα και την χρησιμότητα των οργανωτικών δομών στις τουριστικές επιχειρήσεις
- την σύνθεση των εμπλουτισμένων οργανογραμμάτων
- τις αρχές και τους κανόνες που εδραιώθηκαν διαχρονικά για την βελτίωση της αποδοτικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων
- την σημασία της «εικόνας» των επιχειρήσεων φιλοξενίας στην επιλογή των τουριστικών προορισμών από τους καταναλωτές
- τα τέσσερα είδη προσφοράς του ξενοδοχειακού προϊόντος που διαμορφώνουν την «εικόνα» των επιχειρήσεων φιλοξενίας
- τα κριτήρια, τις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων φιλοξενίας, που διαμορφώνουν το προσφερόμενο προϊόν και τις απαιτούμενες οργανωτικές δομές
- τις ιδιαιτερότητες της οργάνωσης των επιχειρήσεων του κλάδου μεταφορών
- την κατανομή της τουριστικής ροής και την αναλογία προτίμησης των καταναλωτών ανά μέσο μεταφοράς
- το σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος

- τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των διοργανωτών ταξιδίων και των τουριστικών πρακτόρων που επιδρούν στην σύνθεση της οργανωτικής τους δομής
- τον ρόλο των νέων τεχνολογιών και κυρίως του διαδικτύου στους νέους τρόπους διανομής του τουριστικού προϊόντος.

Λέξεις κλειδιά: Οργάνωση, οργανόγραμμα, επιχειρήσεις φιλοξενίας, μέσα μεταφοράς, διανομή τουριστικού προϊόντος

Υποενότητα 3.1. Σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η πρώτη υποενότητα της 3^{ης} διδακτικής ενότητας παρουσιάζει την έννοια της «οργάνωσης» και αναλύει την σημασία της για την αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Η οργάνωση ως έννοια διαχωρίζεται με επεξήγηση των σχετικών κατηγοριοποιήσεων της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης και παρουσίαση των προκείμενων διαφορών τους. Επίσης, γίνεται αναφορά στην χρήση και την σημαντικότητα των οργανογραμμάτων και των εμπλουτισμένων οργανογραμμάτων στην λειτουργία και την οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Στην συνέχεια, αναλύεται το περιεχόμενο των οργανωτικών πυραμίδων και δίνονται οι παράγοντες και τα κριτήρια που ορίζουν την σύσταση και την διαμόρφωσή τους. Τα συγκεκριμένα κριτήρια αφορούν την φιλοσοφία των εταιρειών σε όλο το εύρος της λειτουργίας τους, από τον τρόπο παραγωγής του προϊόντος μέχρι την προσέλκυση της επιθυμητής πελατείας.

Παρουσιάζονται, κατά σειρά, οι έννοιες της αποκέντρωσης, της τυποποίησης και του πεδίου ελέγχου, με ότι επιρροές συνεπάγεται το εύρος εφαρμογής τους στις εταιρικές οργανωτικές δομές. Η οργάνωση τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί πολυσύνθετη διαδικασία και οι αποφάσεις που λαμβάνονται προς αυτή τη κατεύθυνση μπορεί να είναι κατά επιλογή αλλά βασίζονται κατά κύριο λόγο σε συγκεκριμένους κανόνες και αρχές. Αυτοί οι κανόνες έχουν ως σκοπό την αρτιότερη και καταλληλότερη επίτευξη οργάνωσης μέσω της αποσαφήνισης των εταιρικών στόχων, τα επίπεδα εξουσίας και ευθύνης βάσει ιεραρχίας, την αξιοποίηση αυτής και την οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτοί οι κανόνες παρουσιάζονται και αναλύονται κατά το περιεχόμενό τους και τις επιρροές που ασκούν στην οργανωτική διαμόρφωση των τουριστικών επιχειρήσεων στο τελευταίο μέρος της πρώτης υποενότητας.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Η περαίωση της παρουσίασης της 1^{ης} υποενότητας θα καθιστά τους συμμετέχοντες ικανούς να κατανοήσουν:

- τις διαφορές μεταξύ της τυπικής και της άτυπης οργάνωσης
- την έννοια της οργανωτικής πυραμίδας

- τις παραμέτρους εκείνες που επιδρούν στην οργάνωση και λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων
- τις ωφέλειες στην λειτουργία και την απόδοση των τουριστικών επιχειρήσεων της «αποκέντρωσης», της «εξειδίκευσης», του «πεδίου ελέγχου» και της «τυποποίησης»
- την σημαντικότητα του καθορισμού γενικών και επιμέρους στόχων για τα τμήματα των τουριστικών επιχειρήσεων
- τους λόγους που ο συντονισμός των εργασιών και η ανάθεση εξουσιών σε χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας βελτιώνουν την επιχειρησιακή απόδοση
- τα επιχειρησιακά οφέλη την ανάπτυξης οργανωσιακής κουλτούρας και της οργανωτικής ευελιξίας.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωτική πυραμίδα, ιεραρχία, εμπλουτισμένο οργανόγραμμα, οργανωσιακή κουλτούρα

Για να υλοποιηθεί οποιαδήποτε ανθρώπινη δραστηριότητα, πολλών δε μάλλον επιχειρηματική, υπάρχουν περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικοί τρόποι εργασίας - συνεργασίας. Οι απαιτήσεις είναι περισσότερες και οι συνθήκες δυσκολότερες στην περίπτωση μιας τουριστικής επιχείρησης, όπου απαιτείται η πραγματοποίηση πολλών διαφορετικών εργασιών από διαφορετικά άτομα - εργαζόμενους. Για να μπορέσουν πολλά άτομα εργαζόμενα μαζί να αποδώσουν ικανοποιητικά πρέπει να οργανωθούν και να διοικηθούν - συντονιστούν αποτελεσματικά κάτω από την ηγεσία ενός ατόμου (διευθυντή). Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι βασικό στοιχείο της επιτυχούς λειτουργίας της, δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά κύριο μέσο επίτευξης της αποτελεσματικότητας.

Η οργάνωση είναι πρωταρχικά μια δραστηριότητα, δηλαδή μια σειρά ενεργειών που γίνονται προς επίτευξη ενός ή περισσοτέρων στόχου / ων.

Οργανώνω, με την έννοια αυτή, σημαίνει ότι ενεργώ με έναν συγκεκριμένο τρόπο ώστε να δημιουργήσω τις κατάλληλες συνθήκες και σχέσεις συνεργασίας, μεταξύ των εργαζομένων και του περιβάλλοντος εργασίας τους.

Η οργάνωση, κατά μια άλλη έννοια, είναι το αποτέλεσμα της επιτυχούς υλοποίησης της προηγούμενης διαδικασίας, είναι η ύπαρξη – επίτευξη των καθορισμένων σχέσεων. Η έννοια της οργάνωσης υπάρχει συνειδητά ή όχι σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δράσης, ως αποτέλεσμα της πεποίθησης ότι μέσα από την οργάνωση και την ομαδική εργασία είναι ευκολότερη η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σε κάθε τουριστική επιχείρηση συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης, η τυπική και η άτυπη.

Η τυπική οργάνωση υπάρχει, σύμφωνα με τον Chester Barnard, από τη στιγμή που δύο οι περισσότεροι εργαζόμενοι συντονίζονται συνειδητά για να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο σκοπό – στόχο. Η τυπική οργάνωση συνεπώς προϋποθέτει:

- έναν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων (τουλάχιστον δύο)
- την ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας των συγκεκριμένων εργαζομένων
- την ύπαρξη διάθεσης, από την πλευρά των εργαζομένων, για συνεργασία και ανάπτυξη κοινής δράσης
- την ύπαρξη ενός κοινού σκοπού – στόχου.

Η ύπαρξη τυπικής οργάνωσης όπως είναι φυσικό οδηγεί στη δημιουργία τυπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, θεσμοθετημένων καναλιών επικοινωνίας όπου οι κανόνες ρυθμίζουν τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων - εργαζομένων. Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική αλλά προσαρμόζεται για να ανταποκρίνεται καλύτερα στους στόχους της επιχείρησης. Η τυπική οργάνωση στις σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις είναι σαφής και παρουσιάζεται μέσα από την οργανωτική πυραμίδα και το οργανόγραμμα τους.

Οργανόγραμμα αποκαλείται η γραφική παράσταση ή απεικόνιση των τμημάτων και των λοιπών υποσυστημάτων της τουριστικής επιχείρησης καθώς και της ιεραρχικής κατανομής στο εσωτερικό αυτής.

Η έννοια της οργανωτικής πυραμίδας περιλαμβάνει ουσιαστικά την οργανωτική υποδιαίρεση της επιχείρησης με τη χρήση διαφόρων κριτηρίων. Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι οι λειτουργίες που επιτελούν οι διάφορες διευθύνσεις (π.χ. παραγωγή, πώληση, οικονομική διαχείριση και άλλες), το είδος των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται (π.χ. σε ένα τουριστικό γραφείο η πώληση εισιτηρίων, η ενοικίαση αυτοκινήτων κ.ά.), οι πελάτες και τα χαρακτηριστικά τους (π.χ. για ένα ξενοδοχείο οι μεμονωμένοι τουρίστες, οι τουρίστες που επισκέπτονται το ξενοδοχείο έχοντας αγοράσει τουριστικό πακέτο κ.ά.). Με τη χρήση αυτών

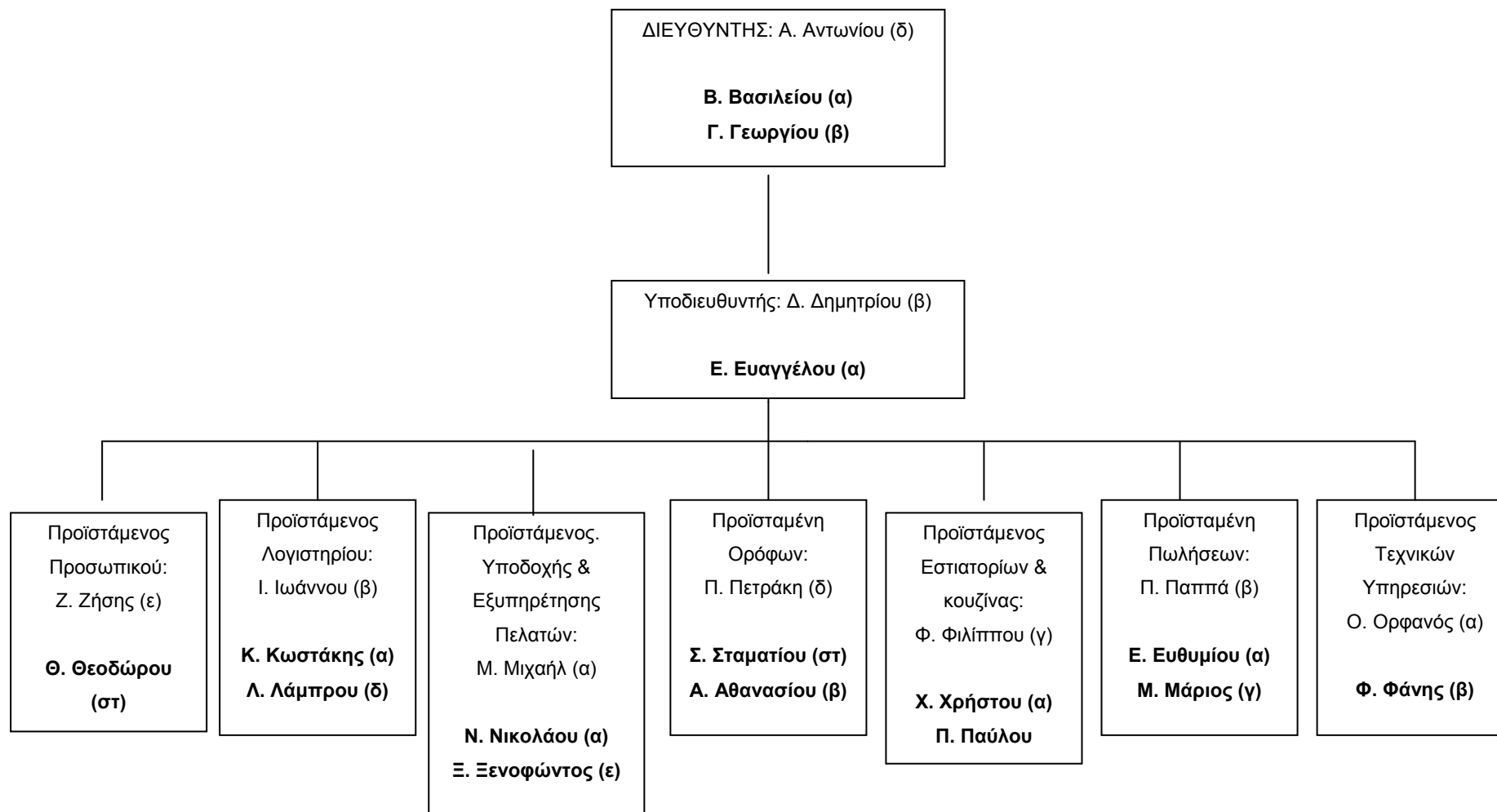
των κριτηρίων επιτυγχάνεται η πρώτη βαθμίδα υποδιαίρεσης της τουριστικής επιχείρησης. Οι διευθύνσεις που προκύπτουν από αυτή τη διαίρεση, μπορεί να είναι μεγάλα πολύπλοκα υποσυστήματα, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (π.χ. tour operator), οπότε χρειάζεται περαιτέρω υποδιαίρεση των διευθύνσεων αυτών. Πέρα από τα απλά οργανογράμματα είναι δυνατόν να συσταθούν και τα λεγόμενα «εμπλουτισμένα οργανογράμματα».

Εμπλουτισμένα οργανογράμματα αποκαλούνται εκείνα που εκτός από τις απλές - γενικές πληροφορίες περιλαμβάνουν και το όνομα των ατόμων (των «φορέων») που αναλαμβάνουν τις διάφορες θέσεις εργασίας, όπως το όνομα του ατόμου που στη συγκεκριμένη περίοδο έχει αναλάβει να εκτελέσει τα αντίστοιχα καθήκοντα, οι μελλοντικοί πιθανοί κάτοχοι της θέσης, τα χαρακτηριστικά, οι ικανότητες και οι ελλείψεις τους.

Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται μια κλασική – ενδεικτική μορφή εμπλουτισμένου οργανογράμματος ξενοδοχειακής επιχείρησης

Σχήμα 1

Παράδειγμα εμπλουτισμένου οργανογράμματος ξενοδοχείου



Υπόμνημα

α: ώριμος για άμεση προαγωγή

β: καλές προϋποθέσεις αλλά απαιτείται εκπαίδευση

γ: ικανοποιητική απόδοση στη παρούσα εργασία αλλά δεν έχει δυνατότητα εξέλιξης

δ: όχι ικανοποιητικός

ε: πολύ νωρίς για κρίση ή ακόμη μη κριθείς

στ: απίθανη αντικατάσταση

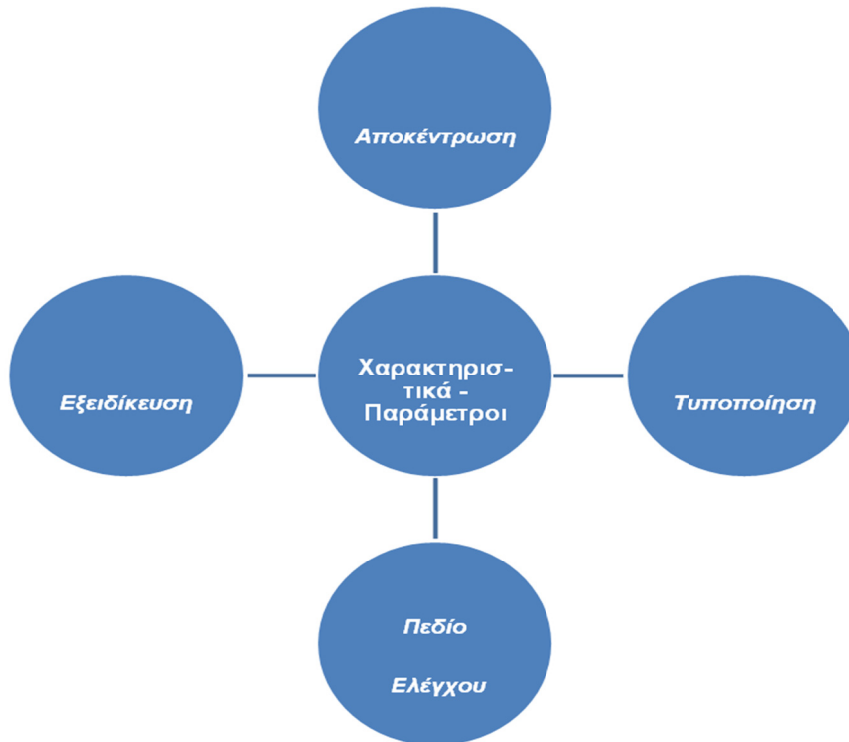
Μια επιχείρηση πρέπει να καθορίσει σαφώς τους στόχους της και αφού τους αναλύσει και καταναίμει κάθε έναν από αυτούς στο κατάλληλο τμήμα, να δημιουργήσει την οργανωτική εκείνη διάρθρωση που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική επίτευξή τους. Το οργανόγραμμα είναι διαφορετικό από τη μια τουριστική επιχείρηση στην άλλη, ακόμη και στην ίδια επιχείρηση το οργανόγραμμα μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τα εφαρμοζόμενα κριτήρια.

Η άτυπη οργάνωση εμφανίζεται σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης και συνυπάρχει με την τυπική. Πρόκειται ουσιαστικά για τις κοινές δραστηριότητες – ενέργειες δύο ή περισσότερων εργαζομένων που αν και δεν γίνονται πάντοτε για την επίτευξη κάποιου κοινού συνειδητού σκοπού ωφελούν τους συμμετέχοντες σε αυτές και εξυπηρετούν τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους. Η άτυπη οργάνωση οδηγεί, όπως είναι αναμενόμενο, σε άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίες υπάρχουν και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό της επιχείρησης, αν και δεν εμφανίζονται σε κάποιο οργανόγραμμα. Η άτυπη οργάνωση και οι άτυπες σχέσεις μπορούν να είναι θετικές για τη λειτουργία της επιχείρησης στο βαθμό που δημιουργούν θετικό κλίμα στο εσωτερικό της και διευκολύνουν τις σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Βέβαια, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι άτυπες σχέσεις οδηγούν στη δημιουργία ομάδων με αντιτιθέμενα συμφέροντα στο εσωτερικό της επιχείρησης με αποτέλεσμα η δράση και οι ενέργειες τους να μην προάγουν τα κοινά συμφέροντα της επιχείρησης.

Από όσα προαναφέρθηκαν εύκολα προκύπτει ότι κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της οργάνωση, η οποία είναι αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και παραμέτρων που επιδρούν στη λειτουργία της. Στο σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά - παράμετροι που επιδρούν στην οργάνωση και λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.

Σχήμα 2

Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά - παράμετροι που επιδρούν στην οργάνωση και λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης



- Η αποκέντρωση αναφέρεται στο βαθμό που οι διάφορες μορφές ισχύος και εξουσίας επεκτείνονται στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας της οργάνωσης. Η αποκέντρωση, τις περισσότερες φορές, αυξάνει τη διοικητική αποδοτικότητα, βελτιώνει την επικοινωνία και την ανατροφοδότηση, την ικανοποίηση των εργαζομένων από τη δουλειά τους και εξασφαλίζει την παραμονή τους στη θέση που βρίσκονται.
- Σε κάθε τουριστική επιχείρηση η οργάνωση διαιρεί την εργασία σε επί μέρους εξειδικευμένα καθήκοντα. Η εξειδίκευση αυξάνει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης ενώ η συνεισφορά των εργαζομένων στην επιχείρηση και την παραγωγή πολλαπλασιάζεται.
- Η τυποποίηση στην οργάνωση περιέχει σχέδια που έχουν γίνει για να εκπληρωθούν οι σκοποί της. Τα σχέδια αυτά καθορίζουν το τι πρόκειται να γίνει, τις θέσεις που πρέπει να καταληφθούν από άτομα για να γίνει η εργασία, τα κατάλληλα άτομα που χρειάζονται στις θέσεις αυτές, τον τρόπο της επιτυχημένης μεταξύ τους συνεργασίας, τον τρόπο που θα γίνεται η εργασία, και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες θα πραγματοποιείται αυτή. Όσο περισσότερο λεπτομερειακή και καθορισμένη είναι η περιγραφή των ρόλων και των

καθηκόντων των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη τυποποίηση υπάρχει στη δομή της οργάνωσης, αν και από κάποιους υποστηρίζεται ότι η αυξημένη τυποποίηση περιορίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Για να μπορεί να προσαρμόζεται η οργάνωση στις διάφορες αλλαγές πρέπει ο βαθμός τυποποίησης της να είναι μικρός.

- Το πεδίο ελέγχου αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων που ένας προϊστάμενος μπορεί να έχει υπό την επίβλεψη του. Ο αριθμός αυτός ποικίλλει, ανάλογα με τη φύση της οργάνωσης το είδος και το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης. Καθώς αυξάνει το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της οργάνωσης είναι αναγκαίο να χρησιμοποιείται περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό στη διοίκηση. Η αποστολή των έμπειρων εργαζομένων είναι να λειτουργούν συμβουλευτικά στους νεώτερους και πιο άπειρους.

Η εμπειρία από την προσπάθεια αποτελεσματικότερης οργάνωσης και διοίκησης των τουριστικών (και όχι μόνον) επιχειρήσεων οδήγησε σταδιακά στη διατύπωση μιας σειράς αρχών – κανόνων που διευκολύνουν τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Οι κυριότερες από αυτές τις αρχές είναι:

1. Σαφήνεια στόχων για όλες τις ομάδες και τα τμήματα της τουριστικής επιχείρησης

Κάθε τουριστική επιχείρηση καθορίζει γενικούς στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν από το σύνολο της οικονομικής μονάδας. Οι γενικοί αυτοί στόχοι αναλύονται στους επιμέρους στόχους, οι οποίοι πρέπει να επιτευχθούν από μικρότερα τμήματα ή ομάδες εργαζομένων της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή του σταδιακού και λεπτομερέστερου επιμερισμού των στόχων πρέπει να συνεχίζεται μέχρι τα κατώτερα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης με αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος ή ομάδα εργαζομένων να έχει ένα συγκεκριμένο, κατανοητό και σαφώς προσδιορισμένο στόχο. Οι στόχοι αυτοί αποτελούν τους οδηγούς – την πυξίδα που καθορίζει την κατεύθυνση προς την οποία οφείλουν να κινηθούν οι ενέργειες των εργαζομένων ώστε μέσα από την ατομική προσπάθεια – εργασία του καθενός να επιτυγχάνεται η προώθηση των στόχων της επιχείρησης. Σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν καταγραφεί πολλές περιπτώσεις επιχειρήσεων (τουριστικών και μη), οι οποίες για διάφορους λόγους και με την πάροδο του χρόνου έχασαν σταδιακά τους επιμέρους στόχους τους με αποτέλεσμα να αρχίσουν να γίνονται αλληλοσυγκρουόμενες ενέργειες μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της ίδιας επιχείρησης.

2. Σαφήνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση της τουριστικής επιχείρησης

Στο εσωτερικό κάθε τουριστικής επιχείρησης πρέπει να είναι σαφές και ξεκάθαρο ποιες θέσεις εργασίας και ποια τμήματα υπάγονται σε κάθε προϊστάμενο, με τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν ασάφειες και να μην δημιουργούνται αβεβαιότητες στα στελέχη και στους εργαζομένους σχετικά με το από ποιόν παίρνουν εντολές. Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει σαφήνεια ως προς το ποιος είναι υπεύθυνος μέσα στην επιχείρηση και για ποια θέματα, έτσι ώστε όταν τίθενται θέματα συνεργασίας να γνωρίζει ο καθένας σε ποιον πρέπει να απευθυνθεί. Η μη εφαρμογή αυτής της αρχής μπορεί να προκαλέσει εσωτερικές συγκρούσεις, κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και απώλεια πολύτιμου χρόνου.

3. Τήρηση σχετικά ρηχής πυραμίδας

Σε αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις καταγράφονται βαθμίδες - κλίμακες ιεραρχίας, οι οποίες είναι πολύ περισσότερες από όσες θα επέτρεπε το μέγεθός τους. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η αύξηση του ύψους της ιεραρχικής πυραμίδας οδηγεί στην ταυτόχρονη μείωση του εύρους της. Κάθε προϊστάμενος δηλαδή έχει έναν πολύ μικρό αριθμό υφισταμένων, γεγονός που τον διευκολύνει στην εργασία του για τον συντονισμό τους ενώ ταυτόχρονα του δίνει την αίγλη – το κύρος του προϊσταμένου. Το χαρακτηριστικό αυτό δημιουργεί όμως και προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης, τα κυριότερα από τα οποία σχετίζονται με την ταχύτητα μεταβίβασης των εντολών και των πληροφοριών όπως επίσης και με την ακρίβεια τους. Ταυτόχρονα, προκαλεί δυσχέρειες στη λήψη αποφάσεων, στην ευελιξία και την προσαρμοστικότητα του οργανισμού στις εξωτερικές συνθήκες.

4. Επαρκής συντονισμός των διαφόρων τμημάτων προς επίτευξη των κοινών στόχων

Για την εφαρμογή αυτής της αρχής είναι απαραίτητο οι προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων να γνωρίζουν τα προβλήματα, τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες των υπολοίπων τμημάτων και αντίστοιχα να έχουν γνώση των επιμέρους στόχων και του πώς αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία του δικού τους τμήματος. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν το ένα τμήμα να βοηθάει στη λειτουργία του το άλλο ή τουλάχιστον να μην το εμποδίζει. Ο σωστός συντονισμός των τμημάτων μειώνει το χρόνο που απαιτείται για την πραγματοποίηση κάθε εργασίας και εξασφαλίζει ότι μια εργασία δεν γίνεται περισσότερες φορές από όσες χρειάζεται. Ταυτόχρονα, αποφεύγεται ο εκνευρισμός και οι συγκρούσεις μεταξύ των προϊσταμένων, σ' ένα βαθμό και μεταξύ των υφισταμένων τους. Για την προληπτική

αντιμετώπιση τέτοιου είδους προβλημάτων συχνά επιλέγεται η λύση της εναλλαγής θέσεων εργασίας, δηλαδή της μετάθεσης για μικρό χρονικό διάστημα στελεχών και υπαλλήλων σε άλλα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται προκειμένου να αντιληφθούν τις συνθήκες εργασίας, τους στόχους και τις ιδιαιτερότητες τους.

5. Επαρκής ανάθεση εξουσίας και ευθύνης

Για να μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα του κάθε στέλεχος είναι απαραίτητο να μπορεί να μεταβιβάσει ένα μέρος της εξουσίας του στους υφισταμένους του. Έτσι επιτυγχάνεται η αποσυμφόρηση του χρόνου του και η συγκέντρωση της προσοχής του στα σημαντικότερα καθήκοντα που δεν μπορούν να ασκηθούν από κάποιον άλλο. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται και η ουσιαστικότερη συμμετοχή των υφισταμένων του στις διαδικασίες της επιχείρησης και η ανάληψη από μέρους τους πρωτοβουλιών που μπορεί να λειτουργήσουν θετικά στη προώθηση των στόχων της επιχείρησης. Όχι σπάνια όμως, η εξουσιοδότηση αποφεύγεται τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους προϊσταμένους τους. Για τους μεν πρώτους η εξουσιοδότηση συνεπάγεται περισσότερη εργασία και ευθύνη, πολλές φορές χωρίς μεγαλύτερη αμοιβή, για τους δε προϊσταμένους συχνά η εξουσιοδότηση αντιμετωπίζεται ως αποδυνάμωση τους, μείωση της εξουσίας και του ελέγχου που μπορούν να ασκήσουν.

6. Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες

Το σύστημα επικοινωνιών μιας τουριστικής επιχείρησης, ιδιαίτερα μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας, είναι αυτό από το οποίο «περνάνε» οι πληροφορίες και οι αποφάσεις μεταξύ των διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων της επιχείρησης, αυτές είναι γνωστές ως εσωτερικές επικοινωνίες. Αντίστοιχα υπάρχουν και οι εξωτερικές επικοινωνίες, οι οποίες μεταφέρουν πληροφορίες και δεδομένα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο περισσότερες και πιο ακριβείς πληροφορίες λαμβάνει και διαβιβάζει το σύστημα επικοινωνιών της επιχείρησης τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να ληφθούν σωστές αποφάσεις από τα στελέχη της. Βέβαια δεν πρέπει να παραγνωρίζεται η σημασία της ταχύτητας μεταφοράς των πληροφοριών και των εντολών. Είναι μάλιστα αποδεδειγμένο ότι όσο υψηλότερα βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία μιας επιχείρησης τόσο πιο δύσκολα φθάνουν σε αυτόν οι πληροφορίες, ενώ δεν είναι και λίγες οι περιπτώσεις που αυτές οι

πληροφορίες «φιλτράρονται» ή παραποιούνται από υφισταμένους του προκειμένου να ικανοποιήσουν τα δικά τους συμφέροντα και επιδιώξεις.

7. Επαρκής οργανωτική ευελιξία

Η, σε υπερβολικό βαθμό, οργάνωση όχι μόνο της δομής αλλά και των διαδικασιών που ακολουθούνται σε μια τουριστική επιχείρηση περιορίζει πολύ τα περιθώρια πρωτοβουλίας και καινοτόμων αποφάσεων των στελεχών της. Η υπέρμετρη οργάνωση δημιουργεί στο εσωτερικό της επιχείρησης συμπτώματα έντονης ανελαστικότητας εξαιτίας του μεγάλου αριθμού κανόνων που υπάρχουν και ορίζουν όλες τις πτυχές λειτουργίας της επιχείρησης. Η τακτική που ακολουθείται για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων - προβλημάτων είναι ο καθορισμός μόνο γενικών οργανωτικών αρχών και όχι ο λεπτομερής καθορισμός του τρόπου με τον οποίο πρέπει να εργάζονται τα άτομα και η ενθάρρυνση των εργαζομένων να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες σχετικές με το αντικείμενο εργασίας τους.

8. Προσαρμογή των ρόλων και των λειτουργιών των στελεχών στην άνοδό τους μέσα στην ιεραρχία

Η οργανωσιακή αυτή ασθένεια μπορεί, εύλογα, να παρομοιαστεί με την «ασθένεια των δυτών». Τα νέα ανερχόμενα στελέχη δεν προλαβαίνουν πάντοτε να προσαρμοστούν στο νέο επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκονται και στους ρόλους που καλούνται να διαδραματίσουν με αποτέλεσμα να μη μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του. Πολλές φορές στελέχη που ανήλθαν στην ιεραρχία μέσω εντατικής δουλειάς πιστεύουν ότι ο τρόπος που λειτούργησαν έως τώρα είναι ο σωστός και τον υιοθετούν και στη νέα τους θέση. Πολλές φορές όμως η άνοδος στην ιεραρχία πρέπει να συνδυάζεται και με αναπροσαρμογή της προσωπικής στρατηγικής οργάνωσης και λειτουργίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων είναι απαραίτητη η προσεκτική επιλογή των στελεχών και η πολύ καλή εκπαίδευσή τους.

9. Μέριμνα για την ανάπτυξη άξιων αντικαταστατών

Επειδή οι τουριστικές επιχειρήσεις είναι ζωντανοί οργανισμοί σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι απαραίτητο να φροντίζουν για την επιβίωση τους ανεξάρτητα από την παρουσία συγκεκριμένων ατόμων και να φροντίζουν να «δημιουργούν» κατάλληλους

«διαδόχους» οι οποίοι θα είναι ικανότεροι από τους προηγούμενους και θα είναι σε θέση να αναλάβουν ανά πάσα στιγμή τα καθήκοντά τους. Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να παρακολουθεί την ομαλή κατανομή των ηλικιών των εργαζομένων της, ώστε να μη φτάσει στο σημείο να στελεχώνεται από δυσανάλογο αριθμό ατόμων μεγάλης ηλικίας, τα οποία κατά την ταυτόχρονη αποχώρησή τους θα αφήσουν σημαντικά κενά στην οργανωτική δομή της.

10. Δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας

Κάθε τουριστική επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να φροντίζει να «παράγει» μόνη της τα στελέχη που χρειάζεται μέσα από τη σταδιακή και με κριτήρια εξέλιξη στην ιεραρχία των εργαζομένων της, οι οποίοι γνωρίζουν καλά τα της επιχείρησης και έχουν προσαρμοστεί στα δεδομένα της. Μια τέτοια λογική υποκινεί τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης να λειτουργούν περισσότερο υπεύθυνα μέσα στην επιχείρηση προσδοκώντας την άνοδο τους στην ιεραρχία και συνδέοντας την εξέλιξή τους με αυτήν της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, μειώνει τις πιθανότητες αποτυχημένων επιλογών προσώπων στα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης. Βέβαια αυτό δεν αποκλείει ότι για συγκεκριμένες θέσεις η επιχείρηση μπορεί – πρέπει να καταφεύγει στην πρόσληψη στελεχών από την αγορά, «ξένων» προς την επιχείρηση και τις ιδιαιτερότητές της.

11. Εξασφάλιση συνθηκών προαγωγής νέων ιδεών

Σε κάθε τουριστική επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικά ταλέντα - ικανότητες και διαφορετικές αντιλήψεις (μέχρι ενός βαθμού βέβαια), ώστε να αποφεύγεται η μονοδιάστατη προσέγγιση των πραγμάτων. Η ύπαρξη διαφορετικών απόψεων στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να λειτουργήσει θετικά στο βαθμό που υπάρχει γόνιμος διάλογος που επιτρέπει την πρόκριση και αξιοποίηση των καλύτερων δυνατών απόψεων – λύσεων σε κάθε πρόβλημα. Για τη διατύπωση καινοτόμων ιδεών είναι απαραίτητο να εξασφαλίζεται ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν «ανοικτό μυαλό» και είναι διατεθειμένα να ακούσουν νέες σκέψεις και να τις υιοθετήσουν ακόμη και αν αυτές είναι αντίθετες με τις δικές τους. Για τον «εμπλουτισμό των ιδεών» πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στην πρόσληψη σε υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας στελεχών με εμπειρία από διαφορετικού αντικειμένου επιχειρήσεις, χωρίς βέβαια να παραβλέπονται τα μειονεκτήματα που μπορεί να συνεπάγεται αυτό.

12. Όλες οι βελτιώσεις εξαρτώνται από τα άτομα

Η τελευταία αλλά ιδιαίτερα σημαντική αυτή αρχή υποστηρίζει ότι οποιαδήποτε προσπάθεια για βελτίωση της τουριστικής επιχειρήσεις πρέπει να ξεκινάει από τους ίδιους τους εργαζόμενους, την βελτίωση των δικών τους δραστηριοτήτων και της δικής τους λειτουργίας. Μόνο αν ο κάθε εργαζόμενος προσπαθήσει να βελτιώσει την προσωπική του απόδοση θα επέλθει μια ουσιαστική βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Τι είναι η οργανωτική πυραμίδα και πως ενισχύει την οργανωτική δομή των τουριστικών επιχειρήσεων;
2. Ποιοι είναι οι παράμετροι εκείνοι που επιδρούν στην οργάνωση και την λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων;
3. Αναφέρατε επιγραμματικά τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν την λειτουργία και ενισχύουν την αποδοτικότητα των τουριστικών επιχειρήσεων. Ποια είναι κατά την γνώμη σας η σημαντικότερη αρχή και γιατί;

Υποενότητα 3.2. Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης καταλυμάτων - επιχειρήσεων φιλοξενίας

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η δεύτερη υποενότητα εξετάζει τις οργανωτικές και διοικητικές ιδιαιτερότητες που παρουσιάστηκαν στο πρώτο μέρος με στόχευση στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Στον γενικότερο προβληματισμό εντάσσονται όλοι οι τύποι των τουριστικών καταλυμάτων από τα ξενοδοχεία μέχρι τα κάμπινγκ, με παρουσίαση της σχετικής κατηγοριοποίησης. Αρχικά γίνεται αναφορά στον ρόλο των καταλυμάτων στην τουριστική δραστηριότητα γενικότερα αλλά και στο κατά πόσο επηρεάζουν τις επιλογές των τουριστών στις τοποθεσίες που επιλέγουν. Η ποικιλότητα της προσφοράς των επιχειρήσεων φιλοξενίας και ο εκσυγχρονισμός τους τόσο σε μέγεθος και αριθμό όσο και στην ποιότητα των υπηρεσιών τους, τις καθιστά σημαντικό παράγοντα διαμόρφωσης της τουριστικής κίνησης των περιοχών που δραστηριοποιούνται. Αυτά ακριβώς τα χαρακτηριστικά είναι που κατά ένα τρόπο δυσχεραίνουν την οργάνωση και την διοίκηση των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

Παρουσιάζονται στην συνέχεια τα τέσσερα είδη ξενοδοχειακής προσφοράς, της σημαντικότερης υποκατηγορίας των κλάδου της φιλοξενίας, και πώς επηρεάζουν τις οργανωτικές και διοικητικές αποφάσεις, καθότι άμεσα συνυφασμένα με την διαμόρφωση της «εικόνας» τους. Συστήνεται ο όρος της συμπληρωματικής προσφοράς και πώς αυτή ευνοεί στην διαφοροποίηση του ξενοδοχειακού προϊόντος προσδίδοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης αναλύεται ο τρόπος που ικανοποιείται η ζήτηση των καταναλωτών μέσω της βοηθητικής ξενοδοχειακής προσφοράς συνθέτοντας ένα μείγμα εμπειριών με άμεσο αντίκτυπο στην τουριστική συμπεριφορά και κατά επέκταση στην απαιτούμενη επιχειρησιακή οργάνωση. Αναφορά για τις επιρροές σε οργανωτικά και διοικητικά ζητήματα γίνεται βεβαίως και για την βασική και την επακόλουθη προσφορά.

Σε ότι αφορά στις ελληνικές επιχειρήσεις φιλοξενίας αναλύεται ο καθοριστικός ρόλος του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ως προς την τελική μορφή του προσφερόμενου προϊόντος ενώ δίδεται ιδιαίτερη σημασία στο αντίκτυπο που έχει στην οργανωτική δομή των επιχειρήσεων το φαινόμενο της εποχικότητας και το μικρό τους μέγεθος. Οι τελευταίοι παράγοντες θα αναλυθούν εκτενέστερα καθώς αποτελούν δύο φαινόμενα άρρηκτα συνυφασμένα με το ελληνικό τουριστικό προϊόν και τα χαρακτηριστικά του.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Με την ολοκλήρωση της 2^{ης} υποενότητας οι συμμετέχοντες θα έχουν τις γνώσεις να αναφέρουν και να εξηγήσουν:

- τα πέντε χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων φιλοξενίας που επηρεάζουν την διαμόρφωση των προσφερόμενων δραστηριοτήτων
- εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν στην μεταβολή των προσφερόμενων δραστηριοτήτων
- τις διαφορές της κύριας, της συμπληρωματικής, της βοηθητικής και την επακόλουθης προσφοράς των επιχειρήσεων φιλοξενίας
- τα επιμέρους κριτήρια που διαμορφώνουν την κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων φιλοξενίας
- τις ξεχωριστές ιδιαιτερότητες των ελληνικών επιχειρήσεων φιλοξενίας που τις διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες κατηγορίες επιχειρήσεων
- τις επιρροές του ανταγωνισμού στην οργάνωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρήσεις φιλοξενίας, καταλύματα, οργάνωση, προσφορά

Με βάση τα όσα αναλύθηκαν στην 1^η διδακτική ενότητα, γίνεται σαφής ο ιδιαίτερος ρόλος του καταλύματος και γενικότερα των επιχειρήσεων φιλοξενίας ως κυρίαρχου συστατικού στοιχείου του τουριστικού ταξιδιού. Είναι χαρακτηριστικό ότι με εξαίρεση τα ημερήσια ταξίδια, όλες οι άλλες μορφές τουριστικής μετακίνησης εμπεριέχουν διαμονή μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας για τουλάχιστον μια νύχτα. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη εξασφάλισης καταλύματος και το καθιστά απαραίτητο στοιχείο του συνολικού ταξιδιού το οποίο συχνά πωλείται με τη μορφή του τουριστικού πακέτου.

Η ύπαρξη καταλυμάτων κατάλληλων προδιαγραφών είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να μπορέσει ο τουρίστας να έχει έναν ικανοποιητικό χώρο παραμονής, «ένα σπίτι μακριά από το σπίτι», και να μπορέσει να ικανοποιήσει τους βιολογικούς και κοινωνικούς σκοπούς της επίσκεψής του στο συγκεκριμένο προορισμό. Το κατάλυμα όχι μόνο δίνει τη δυνατότητα να αναπτυχθούν κάποιες τουριστικές δραστηριότητες αλλά επηρεάζει καθοριστικά και την

ευκολία άσκησης των συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Προχωρώντας ακόμη πιο πέρα μπορεί να ειπωθεί ότι το κατάλυμα μπορεί να διαδραματίσει και το ρόλο του θελγήτρου. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου καθοριστικό ρόλο για την επιλογή ενός τόπου διακοπών έχει η ύπαρξη και η επιθυμία των τουριστών για παραμονή σε κάποιο συγκεκριμένο κατάλυμα. Η πληροφόρηση των υποψηφίων τουριστών για τα διαθέσιμα καταλύματα και οι προσδοκίες τους γι' αυτά επηρεάζουν όλο και περισσότερο την απόφασή τους για την επίσκεψη ή μη ενός προορισμού. Κάποιες φορές η «εικόνα» και η ποιότητα του καταλύματος είναι τόσο ισχυρά ώστε να αποτελούν το πρωταρχικό μέσο επηρεασμού της απόφασης που παίρνει ο τουρίστας. Αυτό το φαινόμενο είναι εντονότερο στους επιχειρηματίες ταξιδιώτες και λιγότερο σ' αυτούς που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής.

Μια βασική δυσκολία της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων φιλοξενίας προέρχεται από τις ίδιες τις επιχειρήσεις και κυρίως τη μεγάλη ποικιλία των μορφών και των χαρακτηριστικών τους. Αυτή η ποικιλία δημιουργεί μεγάλο αριθμό τύπων και κατηγοριών επιχειρήσεων ανάλογα με τα κριτήρια που θα υιοθετηθούν και θα εφαρμοστούν. Ο Christopher Holloway, για παράδειγμα, προτείνει μια διαφορετική προσέγγιση του περιεχομένου του ξενοδοχειακού προϊόντος και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μέσα από πέντε χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι και του τουριστικού ταξιδιού. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- η τοποθεσία
- το μίγμα διευκολύνσεων (υπνοδωμάτια, εστιατόρια, κ.ά.)
- η εικόνα του καταλύματος
- οι υπηρεσίες που παρέχει
- η τιμή.

Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του καταλύματος, τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες του μεταβάλλονται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη μεταβολή είναι :

- ο τύπος του καταλύματος (π.χ. ξενοδοχείο, επιπλωμένα διαμερίσματα κ.ά.)
- το είδος των πελατών
- η κατηγορία του καταλύματος
- το μέγεθος του καταλύματος.

Ειδικά στην περίπτωση του ξενοδοχειακού προϊόντος, μπορούν να διακριθούν τέσσερα είδη προσφοράς, τα οποία επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά και την «εικόνα» τόσο της

ξενοδοχειακής επιχείρησης όσο και του συνολικού τουριστικού προϊόντος της περιοχής υποδοχής. Τα είδη αυτά ξενοδοχειακής προσφοράς είναι:

- η κύρια ή βασική προσφορά
- η συμπληρωματική προσφορά
- η βοηθητική προσφορά
- η επακόλουθη προσφορά.

Η κύρια ή βασική προσφορά περιλαμβάνει τον τόπο στον οποίο έχει κατασκευαστεί το ξενοδοχείο και από τον οποίο επηρεάζεται άμεσα η λειτουργία της επιχείρησης (ετήσια ή εποχιακή), τα χαρακτηριστικά καθώς και οι προσφερόμενες από αυτήν δραστηριότητες - διευκολύνσεις. Η τοποθεσία καθορίζει τα χαρακτηριστικά των τουριστών που επισκέπτονται το κατάλυμα και επηρεάζει την κερδοφορία της επιχείρησης. Μετά την κατασκευή του καταλύματος είναι περιορισμένες οι δυνατότητες εκ των υστέρων αλλαγής του φυσικού και ευρύτερου περιβάλλοντός του.

Άλλο στοιχείο της κύριας ή βασικής προσφοράς είναι η λειτουργία του καταλύματος ως τόπου διαμονής. Το στοιχείο αυτό περιλαμβάνει την προετοιμασία του δωματίου, τον εξοπλισμό του καθώς και τα υλικά και άυλα στοιχεία που βρίσκονται έξω από αυτό. Στην περίπτωση που γίνεται αναφορά στην έννοια της διανυκτέρευσης τίποτε δεν μπορεί να πάρει τη μορφή ενός συγκεκριμένου αντικειμένου, μόνο τα γενικά πλαίσια της μπορούν να περιγραφούν. Σημαντικό τμήμα της κύριας ή βασικής προσφοράς είναι και το προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας που έρχεται σε άμεση επαφή με τον τουρίστα και ασκεί σημαντική επίδραση στην εντύπωση και τη συνολική «εικόνα» που διαμορφώνει αυτός. Πρόκειται για πρωτογενή μορφή εξυπηρέτησης, και περιλαμβάνει εξαιρετικά προσωπικές παροχές οι οποίες μπορούν δύσκολα να τυποποιηθούν και φυσικά να ελεγχθούν.

Στην περίπτωση της συμπληρωματικής προσφοράς περιλαμβάνεται μεγάλος αριθμός στοιχείων – παραμέτρων με σημαντικότερες τις εξής:

- τους συνεδριακούς χώρους
- τους χώρους συσκέψεων συνεντεύξεων και εργασίας των πελατών
- τους χώρους ψυχαγωγίας
- τις πισίνες και τη σάουνα
- τις αθλητικές εγκαταστάσεις

- τους παιδικούς σταθμούς, την παιδική χαρά και γενικά τους χώρους φιλοξενίας μικρών παιδιών.

Πρόκειται για στοιχεία - παραμέτρους τα οποία δεν σχετίζονται άμεσα με τη βασική υπηρεσία που προσφέρει το ξενοδοχείο αλλά λειτουργούν συμπληρωματικά βελτιώνοντας σημαντικά τις συνθήκες διαμονής των τουριστών και επιτρέποντας τη, μεγαλύτερη ή μικρότερη, διαφοροποίηση του προϊόντος που προσφέρει το κατάλυμα. Παράλληλα, δεν πρέπει να παραβλέπεται το πόσο σημαντικές πηγές εσόδων μπορούν να αποτελέσουν για ένα κατάλυμα τα στοιχεία αυτά της συμπληρωματικής προσφοράς.

Στοιχεία της βοηθητικής ξενοδοχειακής προσφοράς αποτελούν:

- τα καταστήματα ειδών ταξιδιού, ελληνικού και ξένου τύπου, ειδών λαϊκής τέχνης κ.ά.
- τα γραφεία γενικού τουρισμού ή ενοικίασης μεταφορικών μέσων
- τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος κ.ά.

Πολλά από αυτά τα στοιχεία μπορούν να βρεθούν ως ανεξάρτητα τμήματα ή αυτοτελείς τουριστικές επιχειρήσεις, ωστόσο η παρουσία τους μέσα σε μια επιχείρηση φιλοξενίας – κατάλυμα αποσκοπεί στη διευκόλυνση των τουριστών για την ικανοποίηση των βασικών καταναλωτικών τους αναγκών.

Η επακόλουθη προσφορά περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση. Έτσι, σ' αυτήν υπάρχουν στοιχεία όπως:

- η επιχειρησιακή ταυτότητα
- το κύρος και η φήμη της επιχείρησης
- το κύρος και η φήμη της πελατείας της.

Μια ενδιαφέρουσα διάκριση των επιχειρήσεων φιλοξενίας παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1

Διάκριση των επιχειρήσεων φιλοξενίας με βάση την παροχή ή όχι υπηρεσιών

Τομέας (ομάδα)

Τμήμα της αγοράς	Καταλύματα που προσφέρουν υπηρεσίες		Καταλύματα αυτοεξυπηρετούμενα που δεν προσφέρουν υπηρεσίες	
	Προορισμός	Πέρασμα	Προορισμός	Πέρασμα
Επιχειρηματίες και άλλες ομάδες που δεν ταξιδεύουν για αναψυχή	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ξενοδοχεία πόλεων (Δευτέρα - Παρασκευή) ➤ ξενοδοχεία σε θέρετρα για συνέδρια, εκθέσεις ➤ καταλύματα που προσφέρονται από εκπαιδευτικούς φορείς 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ μοτέλ ➤ πανδοχεία ➤ ξενοδοχεία κοντά σε αεροδρόμια 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ διαμερίσματα 	-
Τουρίστες που ταξιδεύουν για αναψυχή και διακοπές	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ξενοδοχεία σε θέρετρα ➤ ξενώνες/ πανσιόν. Αγροικίες κατάλληλα διαμορφωμένες για τουριστική χρήση ➤ ξενοδοχεία πολυτελείας (Δευτέρα - Παρασκευή) ➤ καταλύματα που προσφέρονται από εκπαιδευτικούς φορείς 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ μοτέλ ➤ πανδοχεία που προσφέρουν ύπνο και πρωινό 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ χωριά διακοπών ➤ κέντρα διακοπών, κάμπινγκ ➤ τροχόσπιτα ➤ ενοικιαζόμενα εξοχικά σπίτια ➤ μικρές εξοχικές οικίες ➤ βίλες ➤ διαμερίσματα ➤ μοτέλ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ χώροι για τροχόσπιτα, σκηνές, και άλλα οχήματα ➤ μοτέλ

Οι κύριοι τύποι επιχειρήσεων φιλοξενίας μπορούν να οργανωθούν και να κατηγοριοποιηθούν μέσω της υιοθέτησης και εφαρμογής σειράς επιμέρους κριτηρίων. Με την εφαρμογή καθενός από αυτά τα κριτήρια μπορούμε να έχουμε διαφορετικές ομαδοποιήσεις καταλυμάτων με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα σημαντικότερα από αυτά τα κριτήρια είναι:

- η τοποθεσία (π.χ. πόλη, εξοχή κ.ά.) και η θέση του καταλύματος στο εσωτερικό του προορισμού (π.χ. στο κέντρο της πόλης, στην ακτή κ.ά.)
- η θέση του καταλύματος σε σχέση με τα μέσα μεταφοράς (π.χ. μοτέλ, καταλύματα κοντά σε αεροδρόμια κ.ά.)
- ο σκοπός της επίσκεψης και ο βασικός λόγος παραμονής του τουρίστα (π.χ. ξενοδοχεία που φιλοξενούν επιχειρηματίες, ξενοδοχεία παραθερισμού κ.ά.)

- ο χρόνος παραμονής των επισκεπτών (π.χ. ξενοδοχεία μακρόχρονης παραμονής ή ξενοδοχεία «transit» κ.ά.)
- το εύρος των προσφερομένων ευκολιών και υπηρεσιών (π.χ. προσφορά μόνο πρωινού κ.ά.)
- η ύπαρξη ή όχι έγκρισης (άδειας) για τη λειτουργία τους
- το μέγεθος του ξενοδοχείου (π.χ. αριθμός δωματίων ή κλινών κ.ά.)
- η τάξη στην οποία ανήκει το κατάλυμα (π.χ. πολυτελείας κ.ά.)
- το ιδιοκτησιακό καθεστώς και η διοίκηση του καταλύματος (π.χ. αλυσίδες ξενοδοχείων ή ανεξάρτητα καταλύματα κ.ά.).

Στην περίπτωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας – καταλυμάτων κάθε ομαδοποίηση που προκύπτει από την εφαρμογή επιμέρους κριτηρίων μπορεί να συνεπάγεται και διαφορετικές επιλογές ως προς την οργάνωση, τη διοίκηση και τη λειτουργία τους.

Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, τα καταλύματα χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον παρά προϊόντα ενώ είναι έντονη η τάση (κυρίως μέσω του all-inclusive) να προσφέρουν όλο και μεγαλύτερο μέρος του τουριστικού προϊόντος που καταναλώνει ο τουρίστας στη διάρκεια των διακοπών του. Έτσι, νομοτελειακά οδηγούμαστε σε ένα πρότυπο τουριστικής παραγωγής που, τουλάχιστον όσο αφορά τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, η ποικιλία των μορφών καταλύματος που υπάρχουν και ο τρόπος με τον οποίο αυτά προωθούνται από τους τουριστικούς επιχειρηματίες (κυρίως τους tour operator) επηρεάζει την τουριστική συμπεριφορά, τις επιλογές των τουριστών και τα προϊόντα που καταναλώνουν.

Όσα αναφέρθηκαν προηγούμενα, καθιστούν σαφή την ανάγκη αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης των καταλυμάτων – επιχειρήσεων φιλοξενίας, ως απαραίτητη προϋπόθεση παραγωγής και διάθεσης ενός ανταγωνιστικού και ποιοτικού τουριστικού προϊόντος. Όμως, ποιες είναι οι ιδιαιτερότητες εκείνες των επιχειρήσεων φιλοξενίας που τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις (π.χ. εμπορικές, μεταποιητικές κ.λπ.) και καθιστούν τη διοίκησή τους περισσότερο απαιτητική και τις γνώσεις των στελεχών περισσότερο εξειδικευμένες;

Αρχικά, ο ανταγωνισμός που στην περίπτωση των πάσης φύσεως επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι έντονος και μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορα επίπεδα (γεωγραφικά, ποιοτικά, οικονομικά κ.ά.). Ο πιο άμεσος ανταγωνισμός εκδηλώνεται μεταξύ επιχειρήσεων ίδιας

κατηγορίας που βρίσκονται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο και λειτουργούν την ίδια ή ανάλογη χρονική περίοδο. Ανταγωνισμός όμως εκδηλώνεται και μεταξύ καταλυμάτων που βρίσκονται στον ίδιο γεωγραφικό χώρο αλλά δεν είναι ίδιας κατηγορίας ενώ δεν είναι καθόλου ασυνήθιστο ο ανταγωνισμός να εκδηλώνεται και μεταξύ καταλυμάτων που ανήκουν στην ίδια κατηγορία αλλά βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές μιας χώρας ή ακόμη και γειτονικών χωρών. Ως εκ τούτου η έννοια και κυρίως το μέγεθος του ανταγωνισμού στην περίπτωση των επιχειρήσεων φιλοξενίας δε είναι σαφώς προσδιορισμένο και δεν μπορεί εύκολα να μετρηθεί. Γι' αυτό και πολύ συχνά υψηλόβαθμα στελέχη και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων φιλοξενίας αποτυγχάνουν να αναγνωρίσουν τον ανταγωνισμό και να προσαρμόσουν ανάλογα τη στρατηγική της επιχείρησής τους.

Στις ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων φιλοξενίας πρέπει να προστεθούν και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παράγουν και πωλούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Το κατάλυμα, ως συστατικό στοιχείο του τουριστικού ταξιδιού έχει σειρά χαρακτηριστικών που είναι κοινά με το τουριστικό ταξίδι. Σ' αυτά τα χαρακτηριστικά περιλαμβάνεται η αδυναμία αποθήκευσης του προϊόντος, καθώς ένα δωμάτιο που δεν διατίθεται για μια νύχτα αποτελεί μια ευκαιρία για δημιουργία εσόδων που παραμένει αναξιοποίητη και δεν μπορεί να γίνει εκμεταλλεύσιμη στο μέλλον. Το οριακό κόστος από τη χρήση ενός δωματίου είναι πολύ μικρό, γεγονός που καθιστά δυνατή την μείωση της προσφερόμενης τιμής από τους ξενοδόχους προκειμένου να επιτύχουν πώληση. Τα ξενοδοχεία, ωστόσο, χαρακτηρίζονται από μικρότερη ευελιξία στη «χρήση» τους και υψηλότερα σταθερά έξοδα σε σχέση με άλλους τομείς της τουριστικής βιομηχανίας. Σημαντικό χαρακτηριστικό των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι η μεγάλη διαφοροποίηση και κατά συνέπεια ο εμπλουτισμός που μπορεί να υπάρξει στο προϊόν τους, μέσα από τις επιπλέον προσφορές που γίνονται και τις διευκολύνσεις που προσφέρονται, προκειμένου να επιτευχθεί η εξασφάλιση της πίστης των τουριστών και η προσέλκυση νέων.

Σ' αυτές τις ιδιαιτερότητες πρέπει να προστεθούν και τα χαρακτηριστικά που συναντώνται στη μεγάλη πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας μας, και όχι μόνον, και που τις διαφοροποιούν από τις άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού μικρών σε μέγεθος επιχειρήσεων με μεγάλη γεωγραφική διασπορά και μικρή συμμετοχή στο παραγόμενο τουριστικό προϊόν. Τα

χαρακτηριστικά αυτά αυξάνουν τις επιλογές των τουριστών – αγοραστών αλλά καθιστούν τις επιχειρήσεις αυτές αδύναμες σε σχέση με τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις.

- Το προϊόν που παράγουν και πωλούν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα και αδυναμία πρόβλεψης της ζήτησης. Παράλληλα, για την κατανάλωση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι αναγκαία η προσωπική (φυσική) παρουσία του τουρίστα – αγοραστή στον τόπο παραγωγής. Σ' όσα προαναφέρθηκαν πρέπει να προστεθεί και η μεγάλη εξάρτηση από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (tour operator) και από απρόβλεπτες αλλαγές στο εξωτερικό τους περιβάλλον (φυσικό, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό κ.ά.).

Μια χρήσιμη παρουσίαση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας και της γεωγραφικής κατανομής του μπορείτε να δείτε στο site του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος www.grhotels.gr.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Αναφέρατε τα πέντε χαρακτηριστικά που συνθέτουν και διαμορφώνουν το ξενοδοχειακό προϊόν.
2. Εξηγήστε την κατηγοριοποίηση της ξενοδοχειακής προσφοράς και αναφέρατε τους παράγοντες διάκρισής τους.
3. Ποια είναι τα κριτήρια εκείνα, βάσει των οποίων προκύπτει κατηγοριοποίηση και ομαδοποίηση των τουριστικών καταλυμάτων;

Υποενότητα 3.3. Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων μεταφοράς

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Σε συνέχεια της ανάλυσης των ιδιαιτεροτήτων της οργάνωσης και της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων, η παρούσα υποενότητα επικεντρώνεται στις επιχειρήσεις μεταφοράς. Οι ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων που συνθέτουν τον κλάδο των μεταφορών παρουσιάζονται ανά τύπο επιχείρησης βάσει της σχετικής κατηγοριοποίησης. Το μάθημα αφορά τις αερομεταφορές, τους σιδηρόδρομους, τις θαλάσσιες μεταφορές και τα υπεραστικά λεωφορεία.

Γίνεται αρχικά μία διάκριση των κατηγοριών των επιχειρήσεων του κλάδου και συστήνονται τα κριτήρια ταξινόμησης. Οι συμμετέχοντες θα έχουν την ευκαιρία να μάθουν για την σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ τουρισμού και μέσω μεταφοράς και τα βασικά κριτήρια που επηρεάζουν την επιλογή ενός μέσου από τους καταναλωτές. Το τμήμα που αναφέρεται στον κλάδο των αερομεταφορών περιλαμβάνει σχετικά στατιστικά στοιχεία που αφενός αποτυπώνουν την σημαντικότητα του κλάδου στην ευρύτερη οικονομική δραστηριότητα και τα προκείμενα μερίδια αγοράς, και αφετέρου, τεκμηριώνει την σχέση του με τον τουρισμό. Τονίζονται επίσης εκείνες οι μεταβολές στον κλάδο που επηρέασαν κατά πολύ τόσο την εξέλιξη των δραστηριοτήτων τους όσο και την τελική διαμόρφωση της λειτουργίας τους. Η αναφορά στην γεωγραφική κάλυψη και το εύρος δικτύου των αερομεταφορών αποτελεί τον πρώτο από μία σειρά παραγόντων κατηγοριοποίησης των. Οι υπόλοιποι αφορούν το είδος της πτήσης, τα επιχειρησιακά πρότυπα, τον τύπο των αερολιμένων και τα πλεονεκτήματα των αερομεταφορών χαμηλού κόστους.

Η ανάλυση του κλάδου των θαλάσσιων μεταφορών εστιάζει στον τουρισμό κρουαζιέρας και την ανάπτυξή τους σε Ευρώπη και Η. Π. Α. Αναλύεται, ακόμη, η ουσιαστική συνεισφορά στην τουριστική οικονομία μέσα από συγκεκριμένα νούμερα σχετικών μελετών. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην πορεία και την διαχρονική εξέλιξη του κλάδου στον ελληνικό χώρο και παρατίθενται εκείνες οι ιδιαιτερότητες που διαμορφώνουν αναλόγως την οργανωτική και διοικητική διάρθρωση των επιχειρήσεων. Η τρίτη υποενότητα ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των παραγόντων που διαμορφώνουν την οργάνωση και την διοίκηση στους σιδηροδρόμους και τα υπεραστικά λεωφορεία.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Στο τέλος του μαθήματος της 3^{ης} υποενότητας οι συμμετέχοντες θα γνωρίζουν:

- τον ρόλο που διαδραματίζουν οι επιχειρήσεις μεταφορών τόσο στην σύνθεση και στην επιλογή όσο και στην κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος
- την κατηγοριοποίηση των μέσων μεταφοράς που δύνανται να χρησιμοποιηθούν για τουριστικούς σκοπούς
- τα κριτήρια επιλογής των μέσων μεταφοράς από τους καταναλωτές
- τις μεταβολές του τομέα των αερομεταφορών που συνετέλεσαν στην ραγδαία ανάπτυξη των επιχειρήσεων του κλάδου
- την επιμέρους κατηγοριοποίηση, σύμφωνα με τα επιχειρησιακά πρότυπα, των επιχειρήσεων αερομεταφοράς βάσει της γεωγραφικής κάλυψης και δικτύου
- τους οργανισμούς που ειδικεύονται στην έρευνα και μελέτη των επιχειρήσεων των αερομεταφορών
- την συνεισφορά του τουρισμού κρουαζιέρας, σε οικονομικούς όρους, στην ευρύτερη τουριστική δραστηριότητα σε παγκόσμια κλίμακα
- την εξέλιξη του τουρισμού κρουαζιέρας στην Ελλάδα
- τα οφέλη της αύξησης του ανταγωνισμού στην βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών των σιδηροδρόμων και των υπεραστικών λεωφορείων

Λέξεις κλειδιά: Αερομεταφορές, τουρισμός κρουαζιέρας, σιδηρόδρομοι, υπεραστικά λεωφορεία

Οι μεταφορές αποτελούν σημαντικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος τόσο σε μάκρο όσο και σε μικρο επίπεδο: το πρώτο αφορά στη σύνδεση μεταξύ της περιοχής προέλευσης τουριστικής κίνησης και του τουριστικού προορισμού, ενώ το δεύτερο στις μετακινήσεις εντός των γεωγραφικών πλαισίων ενός τουριστικού προορισμού. Οι εν λόγω δύο τομείς της οικονομίας (τουρισμός και μεταφορές) βρίσκονται σε σχέση δομικής αλληλεξάρτησης: η ζήτηση για μεταφορές είναι παράγωγος φύσεως, επειδή προκύπτει από την επιδίωξη των ταξιδιωτών να μεταβούν σε κάποιο προορισμό με σκοπό την ενασχόληση τους με χωρικά προσδιορισμένες δραστηριότητες (π.χ. για τουρισμό αναψυχής, υγείας, ταξίδι επαγγελματικής φύσης, κλπ.). Αντίστοιχα, τα επίπεδα προσβασιμότητας που προσφέρουν οι μεταφορές προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για ένα τουριστικό προορισμό. Η συντριπτική

πλειονότητα των διεθνών ταξιδιωτικών αφίξεων αφορά σε μετακινήσεις για τουριστικούς λόγους. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το 51% της εισερχόμενης τουριστικής κίνησης για το 2010 αφορούσε σε αναψυχή, ψυχαγωγία και διακοπές, το 27% σε επισκέψεις σε φιλικά πρόσωπα και συγγενείς αλλά και σε λόγους υγείας, θρησκείας, κλπ. ενώ το 15% των αφίξεων αφορούσε σε επαγγελματικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τα μέσα μεταφοράς που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι **οδικά, θαλάσσια, σιδηροδρομικά και αεροπορικά**. Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν δηλαδή ο δρόμος (π.χ. σιδηρόδρομος), η φέρουσα μονάδα (π.χ. τρένο), ο σταθμός (π.χ. σιδηροδρομικός σταθμός) και η κινητήρια δύναμη (π.χ. ηλεκτρισμός). Αναφορικά με τα οδικά μέσα μεταφοράς, αυτά περιλαμβάνουν τα πόδια, το ποδήλατο, το άλογο, το snowmobile, το αυτοκίνητο, το λεωφορείο, τη μοτοσυκλέτα, το τροχόσπιτο. Η μεταφορά από θαλάσσης γίνεται με μέσα όπως επιβατηγά και οχηματαγωγά πλοία, υδρόπτερα (flying dolphins, catamarans) και κρουαζιερόπλοια. Τα σιδηροδρομικά μέσα είναι τρένα συμβατικά, TGV (Trains à Grande Vitesse, δηλαδή «τρένα υψηλών ταχυτήτων») – καλό υποκατάστατο των αερομεταφορών - και τρένα περιηγήσεων (όπως π.χ. το τρενάκι του Βόλου). Τέλος, η μεταφορά από αέρος αφορά μέσα όπως τα αεροπλάνα, τα υδροπλάνα, τα ελικόπτερα, τα αερόστατα και τα αεροπλάνα περιηγήσεων.

Ένας άλλος διαχωρισμός των μέσων μεταφοράς είναι αυτός της χρήσης. Δηλαδή, υπάρχουν μέσα τα οποία είναι ιδιωτικής χρήσης (Ι.Χ.) και άλλα τα οποία είναι δημόσιας χρήσης (Δ.Χ.). Ο τελευταίος διαχωρισμός, αφορά τους τύπους των δρομολογίων, δηλαδή δρομολόγια προγραμματισμένα, έκτακτα και ναυλωμένα. Σημαντικότερο κριτήριο στην επιλογή της μεταφοράς, για τους τουρίστες, είναι η ασφάλεια, ενώ ακολουθούν η τιμή και ο χρόνος. Συγκεκριμένα τα κριτήρια για την επιλογή ενός μέσου μεταφοράς, τα οποία προωθούν και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους, είναι:

- Ασφάλεια, Αξιοπιστία και Διαθεσιμότητα
- Τιμή, Χρόνος, Απόσταση και Δρομολόγια
- Άνεση, Ποιότητα Υπηρεσιών και Status
- Ειδικά Κίνητρα, Εξυπηρέτηση Εδάφους, Υποδομή Σταθμών
- Απόλαυση του Ταξιδιού.

Άλλα θέματα, τα οποία επηρεάζουν το χώρο των μεταφορών είναι οι πολιτικές επιρροές, η οικονομική ρύθμιση - απορρύθμιση και απελευθέρωσή τους, η παγκοσμιοποίηση και, η νέα έννοια των συνδυασμένων μεταφορών (intermodality): πρόκειται για το συνδυασμό μεταφορικών μέσων (π.χ. άφιξη στο Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών – Χρήση Μετρό και Ηλεκτρικού – άφιξη στον Λιμένα Πειραιώς – αναχώρηση με πλοίο για Κρήτη), ο οποίος παίζει καθοριστικό ρόλο στη σταδιακή υποκατάσταση των ιδιωτικών μέσων μεταφοράς από δημόσια.

Στη συνέχεια, θα αναλυθούν ειδικότερα οι διάφοροι τομείς των τουριστικών μεταφορών.

Αερομεταφορές

Οι αερομεταφορές είναι ένας κατεξοχήν τομέας της τουριστικής βιομηχανίας με ποσοστό τουρισμού (δηλαδή ποσοστό του κύκλου εργασιών που σχετίζονται με τον τουρισμό) άνω του 90%. Ο εν λόγω τομέας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οικονομικής, κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης μιας χώρας καθώς είναι τόσο αμέσως όσο και εμμέσως συνδεδεμένος με πολλές πτυχές της σύγχρονης κοινωνίας, συμπεριλαμβανομένου και του τουρισμού. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, το 2010 το 51% των εισερχόμενων τουριστών προσέγγισε τον τελικό προορισμό από αέρος ενώ οι υπόλοιποι επέλεξαν να μετακινηθούν οδικώς (41%), ακτοπλοϊκώς (6%) ή σιδηροδρομικώς (2%). Ο τομέας των αερομεταφορών βίωσε σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες τρεις δεκαετίες συμπεριλαμβανομένου ενός συνολικού επαναπροσδιορισμού των επιχειρηματικών πρακτικών δεδομένης της μεταβλητότητας στα μεγέθη της προσφοράς και της ζήτησης. Σημαντικότερη μεταβολή όλων αποτέλεσε η απορρύθμιση και η απελευθέρωση των αερομεταφορών η οποία έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός νέου επιχειρησιακού και επιχειρηματικού πλαισίου. Παρά το γεγονός ότι η τελευταία δεκαετία αποδείχθηκε ιδιαίτερα ασταθής για τις αερομεταφορές, το 2010 αποτέλεσε, σε απόλυτα μεγέθη, μια ιδιαίτερος κερδοφόρα χρονιά για τις αεροπορικές εταιρείες – μέλη της Διεθνούς Ένωσης Αερομεταφορών (International Air Transport Association - IATA) με κέρδη \$18 δις, παρά τα μέτρια περιθώρια κέρδους της τάξεως του 3,2%.

Οι αερομεταφορείς διαθέτουν συγκεκριμένη γεωγραφική κάλυψη και συγκεκριμένο δίκτυο. Δηλαδή, οι πτήσεις μπορούν να εκτελούνται σε διεθνές επίπεδο, είτε Short Haul (μικρής απόστασης) είτε Long Haul (μεγάλης απόστασης), σε εθνικό και σε περιφερειακό επίπεδο.

Επίσης, οι συνδέσεις μπορεί να είναι απευθείας (point-to-point) ή με ανταπόκριση (hub and spoke). Τέλος, οι αερολιμένες που χρησιμοποιούν οι αερομεταφορείς, ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους μπορεί να είναι κύριοι, δευτερεύοντες και περιφερειακοί. Οι πτήσεις που εκτελούνται από τους αερομεταφορείς μπορεί να είναι τακτικές (προγραμματισμένες) και ναυλωμένες (έκτακτες). Οι πρώτες εκτελούνται σε χρονικά διαστήματα, ανά μία ημέρα και περισσότερο ή σε συγκεκριμένες ώρες μέσα στην ημέρα.

Ανάλογα με το επιχειρησιακό τους πρότυπο, οι αερομεταφορείς χωρίζονται σε παραδοσιακούς (traditional carriers – π.χ. Lufthansa), οι οποίοι δίνουν έμφαση κυρίως στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν παρά στη μείωση του κόστους στις μακρινές πτήσεις (LH). Ενεργή προσπάθεια για μείωση του κόστους γίνεται αναφορικά με τις ενδο-ευρωπαϊκές (SH). Η δεύτερη κατηγορία είναι οι ναυλωμένοι (charter – π.χ. TUI Fly) αερομεταφορείς, οι οποίοι είναι οι αυθεντικοί αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και διατηρούν ακόμα έντονες σχέσεις με το σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος στην Ευρώπη. Τέλος, οι αερομεταφορείς χαμηλού κόστους και ναύλων (Low Cost Carriers – π.χ. Ryanair), είναι ανθεκτικοί τόσο στην ύφεση, όσο και στην ανάκαμψη, είναι πολύ δημοφιλείς παρά τις διάφορες χρεοκοπίες που έχουν συμβεί σε αυτόν τον τομέα και αναμένεται να συγκεντρώσουν περαιτέρω επιβατική κίνηση στο μέλλον. Το βιώσιμο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα βασίζεται, κυρίως, στην εκτέλεση πτήσεων σημείου προς σημείο (point-to-point) από περιφερειακά αεροδρόμια. Στην εξελικτική πορεία των παραπάνω επιχειρησιακών προτύπων, η διαφοροποίηση σταδιακά καθίσταται πάντως ασαφής, επειδή χαρακτηριστικά του ενός επιχειρησιακού προτύπου, υιοθετούνται από τα άλλα, ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα των αεροπορικών εταιρειών και να παραμείνουν αυτές επικερδείς.

Υπάρχουν διάφοροι οργανισμοί που επιδίδονται σε έρευνες και στατιστικές μελέτες αναφορικά με τα στοιχεία των αεροπορικών εταιρειών. Η δυναμική του κλάδου, επιβάλλει τη στενή παρακολούθηση του ώστε να προκύπτει καθαρή εικόνα για τις μεταβολές (αρνητικές ή θετικές) που συμβαίνουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ενδεικτικά, οι οργανισμοί που πραγματοποιούν τέτοιες έρευνες είναι:

- Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO)
- Διεθνής Οργανισμός Πολιτικής Αεροπορίας (ICAO)
- Διεθνής Ένωση Αερομεταφορών (IATA)
- Διεθνές Συμβούλιο Αερολιμένων (ACI)

- Υπηρεσίες Πολιτικής Αεροπορίας ανά τον κόσμο όπως η ΥΠΑ στην Ελλάδα, και η CAA στη Βρετανία.

Οι μονάδες μέτρησης που χρησιμοποιούνται ως δείκτες σε αυτές τις έρευνες είναι ο αριθμός επιβατών (passengers), τα χιλιόμετρα (ή μίλια) (kilometers) και οι τόνοι (tonnes) (για cargo και αεροπορικά φορτία), ή και συνδυασμοί όπως το γινόμενο τους (PTK). Ένας πολύ σημαντικός δείκτης είναι ο συντελεστής πληρότητας επιβατών (load factor), πόσο γεμάτα, δηλαδή, είναι τα αεροσκάφη. Επίσης, ο συντελεστής πληρότητας νεκρού σημείου (breakeven load factor): πρόκειται για την άλλη όψη του νομίσματος, εφόσον το νεκρό σημείο είναι αυτό όπου οι εισπράξεις καλύπτουν ακριβώς τα έξοδα λειτουργίας της επιχείρησης. Από το νεκρό σημείο και άνω η επιχείρηση γνωρίζει κερδοφορία.

Για τη σχέση αερομεταφορών και τουρισμού μπορείτε να διαβάσετε μια εξαιρετική μελέτη στα αγγλικά εκπονηθείσα από το ATAG (Air Transport Action Group), η οποία είναι διαθέσιμη δωρεάν από τον ιστότοπο: <http://www.aviationbenefitsbeyondborders.org/download-abbb-report>. Στην Ελλάδα, σημαντικό έργο έχει κάνει η Ελληνική Αεροπορική Ένωση (<http://www.aviationsociety.gr/aviation/>).

Τουρισμός και θαλάσσια μέσα μεταφοράς

Οι κρουαζιέρες απευθύνονται σε τουρίστες ελεύθερου χρόνου, όπου το κρουαζιερόπλοιο συνδυάζει προϊόν μεταφοράς και διαμονής. Στις ΗΠΑ ο κλάδος της κρουαζιέρας συνεισέφερε με περισσότερα από 35 δις δολάρια στην αμερικανική οικονομία το 2009 δημιουργώντας 314.000 θέσεις εργασίας. Αντίστοιχα, στην Ευρώπη η αγορά κρουαζιέρων αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό. Το 2011 5,6 εκατομμύρια επιβάτες ξεκίνησαν την κρουαζιέρα τους από κάποιο ευρωπαϊκό λιμένα. Ο κλάδος δημιουργεί 315 χιλ. θέσεις εργασίας και συνεισφέρει με περίπου €36,7 δις στην οικονομία. Το 2010 επιχειρούσαν 198 κρουαζιερόπλοια στην Ευρώπη με τεράστιο εύρος δυναμικότητας (από 100 έως 3.600 επιβάτες). Οι επιχειρήσεις κρουαζιέρων μειώνουν το κόστος αποτελεσματικά μέσω των οικονομιών κλίμακας (μείωση μέσου και ενδεχομένως και οριακού κόστους αυξανόμενης της παραγωγής) και των οικονομιών φάσματος (συνέργιες στην παραγωγική διαδικασία). Επίσης, όπως και στην εμπορική ναυτιλία, τα κρουαζιερόπλοια χρησιμοποιούν σημαίες ευκαιρίας επιτυγχάνοντας φοροαπαλλαγές λόγω σημαίας άλλου κράτους, καθώς επίσης διαθέτουν την ασφάλεια του

κράτους της σημαίας που φέρουν. Για παράδειγμα, εάν χρησιμοποιείται η σημαία των Bahamas επιτυγχάνονται χαμηλοί φόροι ταυτόχρονα με καλή ασφάλεια. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η αγορά χαρακτηρίζεται από πολύ έντονη συγκέντρωση σε παγκόσμιο επίπεδο καθώς οι κυρίαρχες εταιρείες (όμιλος Carnival – POPC, Royal Caribbean, NCL) ελέγχουν από κοινού περίπου το 75% της αγοράς.

Σημαντικά ζητήματα για την προώθηση της κρουαζιέρας αποτελούν η εκχώρηση δικαιωμάτων cabotage σε πλοία φέροντα σημαία τρίτου κράτους να ξεκινούν και να εκτελούν περιηγητικές πλόες εντός μιας άλλης χώρας, όπως επίσης και η ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών στους λιμένες βάσης (home ports), από τους οποίους και ξεκινά (ή και καταλήγει) μια κρουαζιέρα. Το μεγαλύτερο ποσοστό των κρουαζιέρων που ξεκινούν από ελληνικούς λιμένες είναι μικρής και μεσαίας διάρκειας με εξαίρεση αυτές που προσεγγίζουν στον Πειραιά ή τη Ρόδο, λιμάνια τα οποία αποτελούν ενδιάμεσο σταθμό μίας μεσογειακής κρουαζιέρας διάρκειας 7 ή 14 ημερών. Ο αριθμός των κρουαζιέρων που ξεκινούν από την Ελλάδα παραμένει μικρός λόγω του προστατευτισμού ο οποίος επικρατούσε έως τώρα στο χώρο της ακτοπλοΐας και της κρουαζιέρας γενικότερα. Η δημιουργία σύγχρονων και ικανών υποδομών κυρίως σε καθιερωμένους τουριστικούς προορισμούς και σε προορισμούς οι οποίοι παρουσιάζουν χαρακτηριστικά ανάπτυξης θα συντελέσει στην περαιτέρω αύξηση του αριθμού των ελλιμενισμών και του αριθμού των επισκεπτών.

Η ακτοπλοΐα και οι υπηρεσίες ζεύξεων (ferry boats) είναι μειωμένης σημασίας από τουριστικής ανάπτυξης, σε διεθνές επίπεδο, κυρίως λόγω της ανάπτυξης των αερομεταφορών. Για αυτό και σταδιακά εμφανίζονται γρήγορα πλοία, ώστε να ενισχυθεί το μερίδιο των ναυτιλιακών εταιριών στην αγορά των τουριστικών μεταφορών. Σχετικά με το ρυθμιστικό πλαίσιο της ακτοπλοΐας στην Ελλάδα, δημιουργήθηκε πριν από κάποια χρόνια η Ρ.Α.Θ.Ε. (Ρυθμιστική Αρχή Θαλάσσιων Ενδομεταφορών) η οποία όμως στη συνέχεια καταργήθηκε και οι αρμοδιότητές της εκχωρήθηκαν στην Επιτροπή Ανταγωνισμού και το Υπουργείο Εμπορικής Ναυτιλίας.

Σιδηρόδρομοι και υπεραστικά λεωφορεία

Ο ανταγωνισμός με άλλα μέσα μεταφοράς επέφερε τη βελτίωση των σιδηροδρόμων, τη δημιουργία τρένων υψηλής ταχύτητας, που σε περιπτώσεις όπως η Σήραγγα της Μάγχης, που ενώνει το Λονδίνο με το Παρίσι αυξάνει ολοένα και περισσότερο το μερίδιο των

σιδηροδρόμων στην εν λόγω αγορά. Σε ορισμένες χώρες όπως η Βρετανία, προχώρησε η ιδιωτικοποίηση των σιδηροδρόμων με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την εύρεση ιδιωτικών κεφαλαίων για επένδυση στον κλάδο. Ωστόσο, η προσπάθεια ιδιωτικοποίησης των σιδηροδρόμων αντιμετωπίζει αρκετές οικονομικές προκλήσεις, παρόλο που πρόκειται για ένα μέσο μεταφοράς αρκετά δημοφιλές στο επιβατικό κοινό.

Τέλος, τα υπεραστικά λεωφορεία διαθέτουν υπηρεσίες τύπου express, μισθωμένα δρομολόγια από ιδιώτες, εκδρομικά και ενδιάμεσων προορισμών. Η απορύθμιση των ΚΤΕΛ στη Βρετανία είχε ως αποτέλεσμα την ενίσχυση των υπαρχόντων ολιγοπωλίων. Ωστόσο, τα υπεραστικά λεωφορεία βρίσκονται σε έντονο και διαρκή ανταγωνισμό με τους σιδηροδρόμους. Στην Ελλάδα εξακολουθεί να υπάρχει σε εκκρεμότητα το θέμα της απελευθέρωσης της αγοράς των ΚΤΕΛ – στο βαθμό που προχωρήσει θετικά, ο ανταγωνισμός στις τουριστικές μεταφορές αναμένεται να ενισχυθεί.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Ποιος ο ρόλος των επιχειρήσεων μεταφοράς στην διαμόρφωση και την κατανάλωση του τουριστικού προϊόντος;
2. Ποιες είναι οι μεταβολές εκείνες που συνετέλεσαν στην ραγδαία ανάπτυξη των αερομεταφορών;
3. Τι είναι ο τουρισμός κρουαζιέρας και ποιο το μερίδιο αγοράς που κατέχει συγκριτικά με τις υπόλοιπες μορφές τουρισμού;
4. Μπορεί ο τουρισμός κρουαζιέρας να αποτελέσει μοχλό ευρύτερης ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Υποενότητα 3.4. Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη διανομή του τουριστικού προϊόντος

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η τέταρτη και τελευταία υποενότητα του παρόντος ξεκινάει με την περιγραφή της έννοιας του συστήματος διανομής του τουριστικού προϊόντος, των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σχετικά και με τον ορισμό του «τουριστικού πακέτου». Αναλύεται το πεδίο συνεργασίας των tour operators και των διοργανωτών ταξιδίων με τους πάροχους του τουριστικού προϊόντος. Η σχετική ανάλυση σκοπεύει στην αποσαφήνιση του συστήματος διανομής των τουριστικών υπηρεσιών συστήνοντας τον όρο των «διαμεσολαβητών» μεταξύ παραγωγών και καταναλωτών.

Παρουσιάζονται επίσης οι εναλλακτικοί συνδυασμοί διάδρασης προκειμένου το προσφερόμενο προϊόν να φτάσει στον καταναλωτή και τονίζονται ιδιαίτερα οι μεταβολές του συστήματος διανομής μέσω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας και της χρησιμότητας του διαδικτύου. Η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών έφερε στο προσκήνιο το φαινόμενο της «αποδιαμεσολάβησης» προκαλώντας τεράστιες αλλαγές και διαφοροποιήσεις στο σύστημα διανομής, στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σχετικά αλλά και στην συμπεριφορά των καταναλωτών. Με την παρουσίαση των δυνατών τρόπων διανομής του τουριστικού προϊόντος και όλων των εμπλεκόμενων φορέων, παρατίθενται όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί μέσω των οποίων το τουριστικό προϊόν να αγοραστεί και να καταναλωθεί.

Στην συνέχεια αναλύονται εκείνοι οι παράμετροι που προσδίδουν το στοιχείο της ιδιαιτερότητας στους διοργανωτές ταξιδίων. Η δύναμη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων στον έλεγχο των τιμών, τα συστήματα προμηθείας ως πηγές εσόδου και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν για τους καταναλωτές. Επίσης γίνεται αναφορά και στα προκείμενα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των καταναλωτών από την τάση προς την αποδιαμεσολάβηση των συστημάτων διανομής.

Κλείνοντας την 4^η υποενότητα παρουσιάζεται σχετική ανάλυση με τις αντίστοιχες ιδιαιτερότητες των τουριστικών πρακτόρων, τις διαφορές των επιχειρηματικών κινδύνων που αντιμετωπίζουν συγκριτικά με τους διοργανωτές ταξιδίων και του τρόπου αντιμετώπισης της

εμφάνισης των δυναμικών τουριστικών πακέτων μέσω της αναδιοργάνωσης τόσο του τρόπου λειτουργίας τους όσο και της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Η ολοκλήρωση της 4^{ης} και τελευταίας υποενότητας της 3^{ης} διδακτικής ενότητας θα ενισχύσει την γνώση των συμμετεχόντων σχετικά με:

- τα στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνει ένα τουριστικό πακέτο
- τον ρόλο που διαδραματίζουν οι διοργανωτές ταξιδίων στην σύνθεση και διανομή των τουριστικών πακέτων
- τους συνδυασμούς διάδρασης μεταξύ καταναλωτών και παροχών τουριστικών υπηρεσιών
- τις περιπτώσεις που ενδέχεται στην διανομή των τουριστικών πακέτων να εμπλέκονται παράλληλα οι τουριστικοί πράκτορες και τα τουριστικά γραφεία
- την διαμόρφωση των τελικών τιμών των τουριστικών πακέτων και πώς αυτή επηρεάζεται από τους τουριστικούς πράκτορες
- τις πηγές εσόδων των τουριστικών πρακτόρων και των τουριστικών γραφείων
- τις συμβάσεις allotment και τις εκατέρωθεν δεσμεύσεις μεταξύ διανεμητών και επιχειρήσεων φιλοξενίας
- τους παράγοντες που συνετέλεσαν την μετεξέλιξη των τουριστικών πακέτων σε δυναμικά πακέτα και στις διαφορές αυτών

Λέξεις κλειδιά: Τουριστικός πράκτορας, τουριστικό γραφείο, τουριστικά πακέτα, δυναμικά πακέτα

Το σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος παίζει δεσπόζοντα ρόλο στην αναπτυξιακή δυναμική ολόκληρου του τουριστικού κλάδου. Πιο συγκεκριμένα, το σύστημα διανομής αφορά κυρίως στη δραστηριοποίηση των ενδιάμεσων φορέων - επιχειρήσεων που μεσολαβούν μεταξύ των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών και των τελικών καταναλωτών με στόχο την διευκόλυνση της διάδρασης μεταξύ τουριστικής προσφοράς και ζήτησης και την αποκόμιση κέρδους μέσα από αυτή.

Σημαντικό ρόλο παίζουν οι διοργανωτές ταξιδιών (tour operators) που δημιουργούν το τουριστικό πακέτο συνδυασμένων τουριστικών υπηρεσιών σε έναν τουριστικό προορισμό (π.χ. με κυριότερες αυτές της μεταφοράς, της διαμονής και εστίασης) και οι ταξιδιωτικοί πράκτορες (travel agents) που αναλαμβάνουν την πώληση διαφόρων τουριστικών υπηρεσιών είτε μεμονωμένων είτε συνδυασμένων σε πακέτα στους τελικούς καταναλωτές. Επιπλέον, και λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης του Διαδικτύου, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης (disintermediation), δηλαδή της απευθείας επαφής μεταξύ τελικών καταναλωτών και παρόχων τουριστικών υπηρεσιών είτε μεμονωμένα, είτε μέσα από τη δημιουργία των λεγόμενων δυναμικών πακέτων (dynamic packages).

Στη συνέχεια θα αναλυθούν ειδικότερα τα στοιχεία και οι ιδιαιτερότητες που διακρίνουν τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη διανομή του τουριστικού προϊόντος.

Εννοιολογικό Πλαίσιο

Ως *διοργανωτής ταξιδιών* (tour operator – TO) θεωρείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που προμηθεύεται τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν ένα πακέτο διακοπών χονδρικά, με στόχο να τα συνδυάσει μεταξύ τους για να παράξει το τουριστικό πακέτο. Ειδικότερα, και σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ως *τουριστικό πακέτο* ορίζεται ο προκαθορισμένος συνδυασμός τουλάχιστον δύο από τα ακόλουθα στοιχεία:

α) μεταφορά

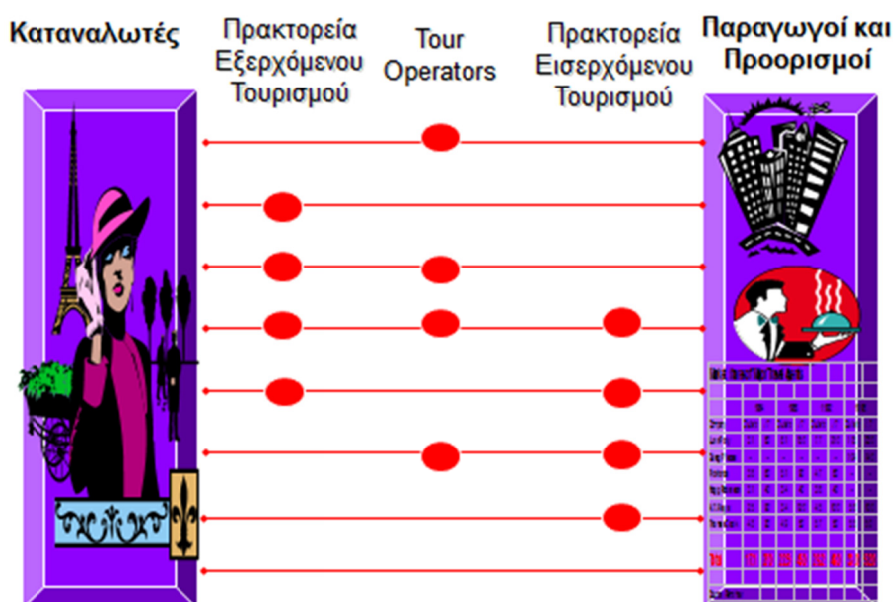
β) διαμονή

γ) λοιπές τουριστικές υπηρεσίες μη συμπληρωματικές της μεταφοράς ή της διαμονής που αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος του οργανωμένου ταξιδιού εφόσον ο συνδυασμός των παραπάνω πωλείται ή προσφέρεται προς πώληση σε μία συνολική τιμή και καλύπτει μια περίοδο άνω των 24 ωρών ή περιλαμβάνει διανυκτέρευση.

Ο διοργανωτής ταξιδιών προωθεί το τουριστικό πακέτο στην αγορά ως τελικό προϊόν είτε απευθείας είτε μέσω των ταξιδιωτικών πρακτορειών (travel agent – TA). Πιο συγκεκριμένα, τα τελευταία προμηθεύουν τους εν δυνάμει ταξιδιώτες με λεπτομέρειες σχετικά με το ταξίδι και τις συναφείς παρεχόμενες υπηρεσίες εξασφαλίζοντας έγγραφα και εισιτήρια ή/και εκδίδοντας τα για λογαριασμό των ταξιδιωτών ενώ, εφόσον ζητηθεί, παρέχουν συμβουλές σχετικά με την καταλληλότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις καταναλωτικές προτιμήσεις και απαιτήσεις.

Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών μεταφοράς, διαμονής, εστίασης, κ.λπ. μπορούν να έλθουν σε απευθείας επαφή με τους τελικούς καταναλωτές παρακάμπτοντας το σύστημα των ενδιάμεσων φορέων διανομής με στόχο τη μείωση του συνολικού κόστους των συναλλαγών. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται *αποδιαμεσολάβηση* και έχει λάβει μεγάλες διαστάσεις τα τελευταία χρόνια λόγω των σχετικών ευκαιριών που προσφέρει το Διαδίκτυο αλλά και λόγω της έντονης ανάγκης συμπίεσης του κόστους. Οι διάφοροι εναλλακτικοί συνδυασμοί διάδρασης μεταξύ τελικών καταναλωτών – τουριστών και παρόχων τουριστικών υπηρεσιών, αποτυπώνονται γραφικά στο Σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 1 – Σύστημα Διανομής Τουριστικού Προϊόντος



Πιο συγκεκριμένα, και ξεκινώντας από πάνω προς τα κάτω, ο πρώτος δίαυλος αφορά στην περίπτωση όπου ένας τουρίστας αγοράζει απευθείας ένα τουριστικό πακέτο ενός διοργανωτή ταξιδιών και στη συνέχεια μεταβαίνει στον τουριστικό προορισμό. Στην δεύτερη περίπτωση, ο καταναλωτής απευθύνεται σε *ταξιδιωτικό πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού* (outbound travel agency) από το οποίο και αγοράζει μεμονωμένα υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον επιλεγθέντα τουριστικό προορισμό. Σημειώνεται ότι το πρακτορείο εξερχόμενου τουρισμού εδρεύει στην χώρα/ τόπο τουριστικής προέλευσης σε αντίθεση με το *ταξιδιωτικό πρακτορείο εισερχόμενου τουρισμού* (inbound travel agency) που εδρεύει στη χώρα/ τόπο τουριστικού προορισμού. Στην τρίτη περίπτωση, ο καταναλωτής

αγοράζει το πακέτο ενός ΤΟ όχι απευθείας αλλά μέσα από ένα εξερχόμενο ΤΑ, ενώ ο τέταρτος δίαυλος αποτελεί μια σύνθετη μορφή διαμεσολάβησης καθώς ο ΤΟ έρχεται σε συνεννόηση με έναν εισερχόμενο ΤΑ για ορισμένες τουριστικές υπηρεσίες (π.χ. τη μεταφορά των τουριστών με πούλμαν από και προς το αεροδρόμιο στον τόπο υποδοχής) και πωλεί το συνολικό πακέτο των υπηρεσιών του στον τελικό καταναλωτή μέσω ενός εξερχόμενου ΤΑ. Στην πέμπτη περίπτωση, ο καταναλωτής απευθύνεται σε ένα εξερχόμενο ΤΑ για την αγορά μεμονωμένων τουριστικών υπηρεσιών του τόπου τουριστικής υποδοχής, ενώ για τη διεκπεραίωση της συγκεκριμένης συναλλαγής το εξερχόμενο ΤΑ συνεργάζεται και με το κατά τόπο εισερχόμενο ΤΑ. Στην έκτη περίπτωση, ο ΤΟ έρχεται σε συνεννόηση με ένα εισερχόμενο ΤΑ για μια σειρά από τουριστικές υπηρεσίες στον τόπο υποδοχής ενώ πωλεί απευθείας το διαμορφωμένο τουριστικό πακέτο στον τελικό καταναλωτή. Στην έβδομη περίπτωση, ο καταναλωτής αγοράζει μεμονωμένες τουριστικές υπηρεσίες από ένα εισερχόμενο ΤΑ ενώ ο όγδοος και τελευταίος δίαυλος επικοινωνίας μεταξύ καταναλωτών και παρόχων τουριστικών υπηρεσιών αφορά στην περίπτωση των *αμέσων πωλήσεων* (direct sales), χωρίς τη μεσολάβηση κάποιου ενδιάμεσου.

Οι ιδιαιτερότητες του κλάδου των διοργανωτών ταξιδιών

Το σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με το σύστημα της μεσιτείας, οι αμοιβές δηλαδή βασίζονται συχνά σε ένα σύνθετο πλαίσιο προμηθειών. Όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διαμεσολάβησης τόσο μεγαλύτερη απόκλιση παρουσιάζεται ενδεχομένως μεταξύ της τιμής που εισπράττει ο πάροχος της τουριστικής υπηρεσίας και της τιμής που πληρώνει ο τελικός καταναλωτής καθώς κάθε ενδιάμεσος ενσωματώνει το δικό του περιθώριο κέρδους. Υπό αυτή την έννοια, οι άμεσες πωλήσεις ενδεχομένως να αποβαίνουν αμοιβαία επωφελείς για τουριστικούς παρόχους και καταναλωτές καθώς η αποδιαμεσολάβηση καταργεί στην πράξη το σύστημα των προμηθειών επιτρέποντας τη μείωση του κόστους των συναλλαγών.

Πρέπει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι οι μεγάλοι διεθνείς ΤΟ (όπως π.χ. ο γερμανικός τουριστικός κολοσσός TUI) εκμεταλλεύονται το μέγεθός τους ασκώντας μεγάλες πιέσεις στους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών για μείωση των τιμών των προσφερομένων υπηρεσιών. Στο βαθμό που η επιτευχθείσα αυτή μείωση μεταφραστεί και σε προσφορά του ταξιδιωτικού πακέτου σε χαμηλότερη τιμή, τότε ενδέχεται ο τελικός καταναλωτής να βγει πιο ωφελημένος από την ύπαρξη του μεσάζοντα σε σχέση με την περίπτωση της άμεσης αγοράς –

πώλησης. Στο πλαίσιο αυτό δεν είναι τυχαίο ότι οι Αρχές Ανταγωνισμού των χωρών τουριστικής προέλευσης (π.χ. Γερμανία, Βρετανία) είναι αυστηρά προσηλωμένες στην διασφάλιση ανταγωνιστικών συνθηκών στην αγορά των ταξιδιωτικών πακέτων ώστε να επωφελούνται οι καταναλωτές των χωρών τους, ενώ δεν δείχνουν να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις πιέσεις που ασκούν οι διοργανωτές ταξιδιών στους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών στις χώρες τουριστικής υποδοχής (π.χ. Ελλάδα, Ισπανία).

Σε κάθε περίπτωση, ένας διοργανωτής ταξιδιών καλείται να κοστολογήσει και να τιμολογήσει προσεκτικά τα τουριστικά του πακέτα λαμβάνοντας μεταξύ άλλων υπ' όψιν τις πληρωμές προς τους παρόχους των τουριστικών υπηρεσιών (που συχνά επιδιώκουν τη συνεργασία με τους ΤΟ για να εξασφαλίσουν την απαραίτητη ρευστότητα έστω και σε μειωμένες τιμές), τις προμήθειες προς το ταξιδιωτικό γραφείο που πρακτορεύει τα πακέτα του ΤΟ, τις διάφορες λειτουργικές δαπάνες (π.χ. για μισθοδοσία, ενοίκια εγκαταστάσεων και λοιπά έξοδα γραφείου όπως η έκδοση της ταξιδιωτικής μπροσούρας) και την πληρωμή αποζημιώσεων προς τους καταναλωτές και τα τρίτα μέρη σε περίπτωση αθέτησης των συμφωνηθέντων ως προς τις λεπτομέρειες του τουριστικού πακέτου.

Αντίστοιχα, τα έσοδα ενός ΤΟ προέρχονται όχι μόνον από την πώληση του βασικού τουριστικού πακέτου διακοπών, αλλά επίσης από τους τόκους των ποσών που προεισπράττονται από του καταναλωτές (ως προκαταβολή), την πώληση υπηρεσιών ταξιδιωτικής ασφάλισης, την παρακράτηση μέρους ή και του συνόλου της προκαταβολής σε περίπτωση τροποποίησης ή ακύρωσης της κράτησης από πλευράς καταναλωτή, την πώληση υπηρεσιών ενοικίασης αυτοκινήτου, εκδρομών και συμπληρωματικών υπηρεσιών, την πρόσοδο από τις διαφημιστικές καταχωρήσεις στην ταξιδιωτική μπροσούρα, κ.λπ. Δεδομένου ότι οι μεγάλοι ΤΟ δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα σημαντικό ρόλο τόσο από πλευράς κόστους όσο και εσόδων παίζουν οι συναλλαγματικές πράξεις, ενώ σε κάθε περίπτωση αξιοσημείωτη είναι και η επίδραση των διαφόρων εκπτώσεων, προσαυξήσεων ή/ και η παροχή εγγύησης τιμών.

Με βάση τα παραπάνω, η επίτευξη βιώσιμης και σταθερής κερδοφορίας για τους ΤΟ απαιτεί έντονη προσπάθεια ιδιαίτερα όταν το επιχειρηματικό κλίμα χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό ή και από συνθήκες οικονομικής ύφεσης. Σημαντικό πάντως ρόλο παίζει και το είδος των συμβάσεων που υπογράφουν οι ΤΟ με τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών και ο τρόπος με τον οποίο επιμερίζεται ο κίνδυνος και η απόδοση. Όσο πιο δεσμευτική είναι η

σύμβαση για τον ΤΟ (με την έννοια της προαγοράς συγκεκριμένου αριθμού αεροπορικών θέσεων, ξενοδοχειακών κλινών, κ.λπ. ανεξαρτήτως του βαθμού επιτυχούς πώλησης των ταξιδιωτικών πακέτων) τόσο μεγαλύτερο κίνδυνο αυτός αναλαμβάνει: κατά συνέπεια και στην περίπτωση αυτή ο ΤΟ απαιτεί από τους παρόχους πολύ χαμηλές τιμές ούτως ώστε ο ΤΟ να επιτυγχάνει μια σχετική υψηλή απόδοση που θα αντισταθμίζει τον κίνδυνο αυτόν. Στην αντίθετη περίπτωση, όπου ο ΤΟ διατηρεί πλήρη ευελιξία ως προς την ημερομηνία ακύρωσης των όποιων κρατήσεων (release date) χωρίς την παραμικρή οικονομική συνέπεια, ο πάροχος απαιτεί υψηλότερη πληρωμή με στόχο να αντισταθμίσει τον κίνδυνο που αυτός αναλαμβάνει με τη σειρά του.

Ο πιο δημοφιλής τύπος σύμβασης μεταξύ των ΤΟ και των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών είναι η *σύμβαση allotment*, σύμφωνα με την οποία ο ΤΟ προκαταβάλλει κάποιο ποσό στον πάροχο για την αποκλειστική κράτηση π.χ. σειράς ξενοδοχειακών κλινών: ο ΤΟ διατηρεί το δικαίωμα να ακυρώσει την κράτηση (σε περίπτωση αδυναμίας πώλησης των τουριστικών πακέτων) χωρίς οικονομική επιβάρυνση μέχρι την ημερομηνία απελευθέρωσης (release date). Μετά από αυτή, η όποια ακύρωση συνεπάγεται οικονομικές κυρώσεις. Όσο πιο ισχυρός είναι ένας ΤΟ έναντι ενός παρόχου τόσο πιο κοντά βρίσκεται η ημερομηνία απελευθέρωσης στην ημερομηνία της κράτησης επιτρέποντας στον ΤΟ να επιδιώξει την πώληση του πακέτου μέχρι την τελευταία στιγμή. Επιπλέον, όσο ισχυρότερος σε σχετικούς όρους είναι ένας ΤΟ τόσο μικρότερες είναι οι οικονομικές κυρώσεις που θα υποστεί σε περίπτωση ακύρωσης.

Για τις σχέσεις μεταξύ ΤΟ και ξενοδόχων μελετήστε προσεκτικά τον «Κανονισμό Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών Αυτών» του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος που είναι διαθέσιμος στην ιστοσελίδα: <http://www.grhotels.gr/Documents/sxeseis.pdf>

Οι ιδιαιτερότητες του κλάδου των ταξιδιωτικών πρακτόρων

Ερχόμενοι τώρα στους ταξιδιωτικούς πράκτορες, είναι σαφές ότι αυτοί δεν αντιμετωπίζουν κίνδυνο αδιάθετων προϊόντων υπηρεσιών καθώς αυτά δεν βρίσκονται στην κατοχή ή ιδιοκτησία τους αλλά υπό την μεσιτεία τους. Στο παρελθόν, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες εισέπρατταν σημαντικές προμήθειες τόσο από τους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών (π.χ. αεροπορικές εταιρείες) όσο και από τους ΤΟ. Ωστόσο, η εμφάνιση των τάσεων αποδιαμεσολάβησης και η δημιουργία των λεγόμενων δυναμικών πακέτων αποτελεί

σημαντική απειλή για τους παραδοσιακούς ΤΑ καθώς αυτοί αδυνατούν πλέον να πείσουν τον υποψήφιο τουρίστα καταναλωτή για την προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών τους.

Πιο συγκεκριμένα, ο όρος δυναμικός αναφέρεται στο πακέτο διακοπών του οποίου τα επιμέρους στοιχεία έχουν προσδιοριστεί από τον καταναλωτή διαδικτυακά χωρίς την παρέμβαση του ταξιδιωτικού πράκτορα, ενώ έχουν προσδιοριστεί σε πραγματικό χρόνο όσον αφορά στην διαθεσιμότητα και το επίπεδο των τιμών. Η ευρεία απήχηση των δυναμικών πακέτων στο καταναλωτικό κοινό προέρχεται από δύο παράγοντες: πρώτον, από την ευελιξία της διαδικασίας, δεδομένου ότι ο καταναλωτής για τη διαμόρφωση του πακέτου, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα σε διάφορους συνδυασμούς υπηρεσιών και παρόχων, και δεύτερον, η εμπιστοσύνη και αξιοπιστία που νιώθει ο καταναλωτής από την προσωπική του εμπλοκή στην διαμόρφωση του τελικού προϊόντος σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες εταιρείες, επιτυγχάνοντας συχνά καλύτερες τιμές λόγω αποφυγής του κόστους διαμεσολάβησης. Οι εμπορικές πρακτικές που βασίζονται στα δυναμικά πακέτα υιοθετήθηκαν από τις αεροπορικές εταιρείες και ειδικά αυτές του χαμηλού κόστους (π.χ. Ryanair, easyJet), οι οποίες αναζητούσαν συμπληρωματικές πηγές εσόδων και τρόπους αξιοποίησης των δυνατοτήτων του διαδικτύου.

Από τη πλευρά του καταναλωτή, η χρήση των δυναμικών πακέτων ενέχει κινδύνους λόγω της ανεπαρκούς προστασίας από τους hackers και το επιβλαβές λογισμικό που αποσκοπεί στην κλοπή προσωπικών δεδομένων. Επιπλέον, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος συναλλαγής με φαινομενικά αξιόπιστες εταιρείες, οι οποίες μπορεί τελικά να χρεοκοπήσουν. Ορισμένες χώρες εφαρμόζουν λεπτομερείς διαδικασίες προστασίας των καταναλωτών για την αποφυγή εγκατάλειψης ταξιδιωτών σε μακρινούς προορισμούς σε περίπτωση λειτουργικής αδυναμίας της εμπλεκόμενης ταξιδιωτικής εταιρείας. Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας του Ηνωμένου Βασιλείου (UK CAA) έχει αναπτύξει το πρόγραμμα «Air Travel Organisers' Licensing» (ATOL)» βάσει του οποίου απαιτεί από τις εταιρείες που πωλούν αεροπορικά ταξίδια να έχουν προμηθευτεί άδειες ATOL εκτός και αν η εταιρεία πραγματοποιεί η ίδια τις πτήσεις.

Παρόλα αυτά, και σε αντίθεση με τα παραδοσιακά ταξιδιωτικά πακέτα διακοπών, όπως αυτά των ταξιδιωτικών πρακτόρων, τα δυναμικά πακέτα δεν καλύπτονται από οικονομική προστασία ATOL κυρίως επειδή οι συμβατικοί αερομεταφορείς δεν έχουν ενταχθεί στο εν λόγω πρόγραμμα. Θεωρητικά, οι εν λόγω ταξιδιώτες θα μπορούσαν να ξεπεράσουν αυτό το νομικό κενό με την αγορά ταξιδιωτικής ασφάλισης, σε συνδυασμό με τα άλλα στοιχεία του

πακέτου τους. Ωστόσο, η πλειονότητα των επιβατών φαίνεται να αγνοεί τους κινδύνους που ενέχουν τα δυναμικά πακέτα αυξάνοντας τις ανησυχίες για την αποτελεσματικότητα της πληροφόρησης στην αγορά.

Σε κάθε περίπτωση, τα παραπάνω αναδεικνύουν την ανάγκη για τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μετεξελιχθούν σε *τουριστικούς συμβούλους* προσφέροντας ουσιαστική προστιθέμενη αξία στους υποψήφιους τουρίστες – καταναλωτές. Ιδιαίτερα σε μια αγορά όπως η ελληνική, όπου λόγω μικρού μεγέθους η διάκριση μεταξύ ΤΟ και ΤΑ είναι ασαφής καθώς οι περισσότερες σχετικές επιχειρήσεις αναγκάζονται να δραστηριοποιούνται τόσο στη δημιουργία τουριστικών πακέτων όσο και στην πρακτόρευση ταξιδιωτικών υπηρεσιών, η μετεξέλιξη αυτή καθίσταται επιτακτική.

Για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο κλάδος των ΤΟ και ΤΑ στην Ελλάδα, μελετήστε προσεκτικά τα αναφερόμενα στον ιστότοπο του Συνδέσμου των Εν Ελλάδι Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων (HATTA): <http://www.hatta.gr>

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Ποιος είναι ο ρόλος των οργανωτών ταξιδίων στην σύνθεση και την διανομή των τουριστικών πακέτων;
2. Αναφέρατε τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ τουριστικών πρακτόρων και τουριστικών γραφείων στη βάση της προσφερόμενης υπηρεσίας.
3. Τι ονομάζουμε σύμβαση allotment και πως επηρεάζει την διαμόρφωση των τιμών των τουριστικών καταλυμάτων;
4. Ποια είναι η συνεισφορά των μεγάλων tour operators στην ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου; Η ελληνική αγορά έχει οφέλη από την δραστηριότητά τους; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

Βιβλιογραφία

Βαρβαρέσος, Σ. (2008), *Οικονομική του τουρισμού: Εννοιολογικές, θεωρητικές και μεθοδολογικές προσεγγίσεις από τον 19ο έως τον 21ο αιώνα*, Αθήνα: Προπομπός.

Βαρβαρέσος, Σ. (1997), *Τουρισμός. οικονομικές προσεγγίσεις*, Αθήνα: Προπομπός.

Brymer, R. (1988) Introduction to hotel and restaurant management: a book of reading, Kendall – Hall Publishing Company.

Doswell, R. (2002), *Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κριτική.

[Fragoulakis, V. and Stavrinoudis, Th. \(2010\), “Complaint management as a quality component of sustainable competitive advantage in 4 and 5 star hotels. The Aldemar hotels and spa group paradigm”, *Proceedings of the International Conference on Sustainable Tourism: Issues, Debates and Challenges*, 22-25 April, Buckinghamshire New University \(UK\) and TEI Heraklion, Crete, Greece.](#)

Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Έλλην.

Ζαχαράτος, Γ. (2003), *Package tour: Παραγωγή και διάθεση του τουριστικού ταξιδιού*, Αθήνα: Προπομπός.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα.

Καραχοντζίτης, Δ. και Κομνηνάκης, Μ. (1994), *Το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης: Θεωρία και πρακτική προσέγγιση*, Αθήνα: Γαλαίος.

[Κούτουλας, Δ. και Σταυρινούδης, Θ. \(2006\), «Διαχρονική εξέλιξη και στρατηγικές κατευθύνσεις ανάπτυξης του ελληνικού τουρισμού σε συνθήκες διεθνούς επέκτασης και γιγάντωσης των Ευρωπαίων tour operators». Στο Αγγελής, Β. και Μαρούδας, Λ. \(επιμ.\) *Οικονομικά συστήματα, αναπτυξιακές πολιτικές και στρατηγικές των επιχειρήσεων στην εποχή της πλανητικής αγοράς. Μελέτη προς τιμήν του Καθηγητή Στέργιου Μπαμπανάση*, Αθήνα: Παπαζήση.](#)

Kiholm Smith, J., Smith, R. and Bliss, R. (2011), *Entrepreneurial finance: Strategy, valuation and deal structure*, Stanford Economics and Finance.

Kotler, P. (1991), *Μάρκετινγκ μάνατζμεντ: Ανάλυση, σχεδιασμός υλοποίηση και έλεγχος*, Αθήνα: Interbooks.

Λαλούμης, Δ. (2002), *Διοίκηση Ξενοδοχείων - Hotel Management*, Αθήνα: Σταμούλη.

Leach, C. and Melicher, R. (2011), *Entrepreneurial finance*, South Western.

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Μπένου.

Παπούλιας, Δ. (2009), *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*, Αθήνα: Κριτική.

Πολυχρονόπουλος, Γ. και Ρόντος, Κ. (2005), *Εργαλεία και τεχνικές λήψης επιχειρησιακών αποφάσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Papatheodorou, A. (2007), *Managing tourism destinations: Economics and management of tourism*.

- Papatheodorou, A. (2006), *Corporate rivalry and market power: Competition issues in the tourism industry -Tourism, retailing and consumption*, I.B. Tauris & Co. Ltd.
- Ρούπας, Β. και Λαλούμης, Δ. (1998), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.
- Rhodri, T. (1998), *The management of small tourism and hospitality firms*, Cassell.
- Σκουλάς, Ν. (2002), *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία: Πρακτικός οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή και μεσαία επιχείρηση*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Σταυρινούδης, Θ. (2004), *Το Timeshare και οι δυνατότητες αποτελεσματικότερης επιχειρησιακής εφαρμογής του στην Ελλάδα*, Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Σταυρινούδης, Θ., Λαλούμης, Δ., Μαλτέζου, Ε., Παπαγεωργίου, Σ. (2003), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτου – Ο.Ε.Δ.Β..
- Σωτηριάδης, Μ. (1999), *Οικονομική διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Πάμισος.
- [Stavrinoudis, Th. \(2008\), "Applying S.W.O.T. Analysis methodology in the formulation of propositions aiming at a more effective operational application of Timeshare in Greece". TOURISMOS. An International Multidisciplinary Refereed Journal of Tourism, 3 \(2\), pp. 113-138.](#)
- [Stavrinoudis, Th. \(2006\), "Advantages, opportunities and policy guidelines concerning the development of Timeshare combined with cruises in Greece and Turkey". *Tourism in Marine Environments*, 3 \(1\), pp. 25-34.](#)
- Stavrinoudis, Th., Tsartas, P. and Papatheodorou, A. (2010), "Business Environment and Accommodation Policies in Europe". In Costa, C., Buhalis, D. and Panyik, E. (eds.) *European Tourism Planning and Organisation Systems*, Vol. I.
- Τζαβαλής, Η. (2009), «*Επενδύσεις*», Αθήνα: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- [Τσάρτας, Π. και Σταυρινούδης, Θ. \(2009\), «Ευρωπαϊκή διεύρυνση, ευκαιρίες και απειλές για τους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς και τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις». *Γεωγραφίες*, 16, σελ. 32-51.](#)
- [Τσάρτας, Π., Σταυρινούδης, Θ., Ζαγκότση, Σ., Κυριακάκη, Α. και Βασιλείου, Μ. \(2010\), *Οδηγός αντιμετώπισης τοπικών περιβαλλοντικών προβλημάτων: Τουρισμός και Περιβάλλον*, Αθήνα: WWF Hellas.](#)
- Todd, G. and Mather, S. (1995), *The international hotel industry: Corporate strategies and global opportunities*, United Kingdom: The Economist Intelligence Unit.
- [Tsartas, P., Papatheodorou, A., Stavrinoudis, T. and Pappas, N. \(2011\), "Emerging Dynamics in the Travel Agencies Sector: Evidence from Greece", *Acta Turistica*, 23 \(1\), pp. 49-71.](#)
- Φραγκομίχαλος, Κ. (2006), *Στρατηγική επικοινωνίας*, Γρηγόρης.

Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (1995), *Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση, οργάνωση, λειτουργία*, Αθήνα: Interbooks.