

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΕΝΙΚΑ (ΟΡΙΣΜΟΣ, Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ)

Η οργάνωση μιας επιχείρησης απαρτίζεται απ' τις δομές, τις πολιτικές και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Τα τρία αυτά στοιχεία, μπορεί ν' αρχίσουν να δυσλειτουργούν σ' ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Ενώ οι δομές και οι πολιτικές μπορούν ν' αλλάξουν, η φιλοσοφία της οικονομικής μονάδας είναι αρκετά δύσκολο ν' αλλάξει. Όμως, η αλλαγή της φιλοσοφίας της επιχείρησης, είναι το κλειδί για την επιτυχή υλοποίηση μιας καινούργιας στρατηγικής.

Η λέξη στρατηγική, έχει τις καταβολές της στην Αρχαία Ελλάδα και προέρχεται από τη λέξη Στρατηγός, που είναι σύνθεση του ουσιαστικού <στρατός> και του ρήματος <άγειν>. Στη βιβλιογραφία (διεθνή) του management, τη συναντάμε για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 50 στο βιβλίο του William Newman. Η συγκεκριμένη λέξη άρχισε να χρησιμοποιείται, όταν σε αντίθεση με τα οικονομικά μοντέλα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις (οικονομικές μονάδες) που βρισκόταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία, παρουσίαζαν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα απόδοσής τους. Στις μέρες μας, στη διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία, συναντάμε ποικιλία ορισμών που αναλύουν την έννοια της στρατηγικής.

Ο Andrews γνώστης της διοίκησης επιχειρήσεων, τουλάχιστον σε θεωρητικό επίπεδο, υποστηρίζει ότι <στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης>.

Ο Alfred Chandler, ορίζει τη στρατηγική ως <Τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων, για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων>

Οι Hofer και Schendel, υποστηρίζουν ότι η <στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον>.

Ο Igor Ansoff, ορίζει τη στρατηγική ως <Μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον>.

Είναι οφθαλμοφανές, ότι οι ορισμοί αυτοί, παρουσιάζουν μια ποικιλομορφία μεταξύ τους, αλλά και ένα βασικό χαρακτηριστικό που είναι η λανθάνουσα ή φανερή αποδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού, ως βασικής διαδικασίας στη διαμόρφωση της στρατηγικής, της οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας.

Ο Michael Porter, Καθηγητής του Harvard πιστεύει ότι, η στρατηγική είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης στο ανταγωνιστικό της περιβάλλον και ο Hamel, Καθηγητής του London Business School, ότι η στρατηγική αποτελεί την επανάσταση στο χώρο.

Με βάση τα προαναφερόμενα, η επιχείρηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη της, τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό), πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

Έτσι, μπορούμε ανεπιφύλακτα να πούμε, ότι η στρατηγική ακολουθεί τρία διαφορετικά στάδια, που είναι αυτό της διαμόρφωσης (αποστολή, αντικειμενικοί στόχοι, στρατηγικές, πολιτικές), αυτό της υλοποίησης (προγράμματα, προϋπολογισμοί, διαδικασίες) και τέλος αυτό της αξιολόγησης και του ελέγχου, της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης.

Πρέπει να επισημάνουμε, ότι η στρατηγική δεν είναι προγραμματισμός, διότι η στρατηγική απαιτεί δημιουργικότητα, σύνθεση γνώσεων και έμπνευση, κάτι το οποίο δεν υπάρχει στη διαδικασία προγραμματισμού αρκετών επιχειρήσεων.

Η ανάγκη στρατηγικής, για κάθε επιχείρηση που θέλει να λειτουργεί σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον -με δεδομένο ότι όλα ή σχεδόν όλα τα περιβάλλοντα των οικονομικών μονάδων είναι ανταγωνιστικά- και θέλει ν' αναπτυχθεί, αφού προηγουμένως εξασφαλίσει την επιβίωση, κρίνεται ιδιαιτέρως απαραίτητη. Η

αναγκαιότητα αυτή προκύπτει, απ' το ότι η στρατηγική θέτει γραμμές πλεύσης, δηλαδή κατευθύνσεις για κάθε επιχείρηση και ακόμη απ' το γεγονός, ότι η στρατηγική υποστηρίζει τη λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων, συντονίζει τις προσπάθειες όλων όσων βρίσκονται στην επιχείρηση, καθορίζει τη θέση της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος αφού λειτουργεί ως γενική κατευθυντήρια αρχή και τέλος προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου, μέσα απ' την πλήρη κατανόηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Μια απ' τις σημαντικότερες προκλήσεις, που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις, είναι πώς να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν βιώσιμες δραστηριότητες, μέσα σε μια αγορά και ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, που μεταβάλλονται γρήγορα. Η στρατηγική είναι το σημείο αναφοράς, για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις στο παρόν και στο μέλλον, να είναι ανταγωνιστικές και φυσικά βιώσιμες.

Η λέξη στρατηγική, έχει τις ρίζες της στην Αρχαία ελληνική λέξη Στρατηγός - όπως ήδη αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο- και σημαίνει <τέχνη των Στρατηγών>. Η συγκεκριμένη τέχνη, είναι η εύρεση του κατάλληλου σχηματισμού, που θα αχρηστέψει τις δυνάμεις του αντίπαλου στρατού, έτσι ώστε να εξουδετερωθεί ο εχθρός. Έτσι, μπορούμε να πούμε, ότι υπάρχουν

πολλές ομοιότητες και αναλογίες, ανάμεσα στη στρατιωτική και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Τόσο στη μία περίπτωση όσο και στην άλλη, εκείνο για το οποίο ενδιαφερόμαστε, είναι το ταίριασμα ανάμεσα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Άρα η βάση της στρατηγικής, είναι το ταίριασμα των δυνάμεων και των διακεκριμένων ικανοτήτων με την περιοχή της <μάχης>, κατά τέτοιο τρόπο, που επιτυγχάνεται ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως προς τους υπόλοιπους, που ανταγωνίζονται στην ίδια περιοχή. Ουσιαστικά η έννοια της στρατηγικής, βρίσκεται σε μια μόνο φράση, που περιλαμβάνει δύο λέξεις και δεν είναι άλλη, απ' το <ανταγωνιστικό πλεονέκτημα>.

Ο κύριος σκοπός της στρατηγικής, είναι να μπορέσει να κάνει μια οικονομική μονάδα, να κερδίσει έναντι των ανταγωνιστών της, μια αιχμή που διατηρείται και στο μέλλον. Έτσι, μπορούμε ανεπιφύλακτα να πούμε, ότι η στρατηγική, δεν είναι ένα σύνολο κανόνων, αλλά είναι αυτή που συντονίζει και κατευθύνει, τις ανεξάρτητες αποφάσεις μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με βασικό σκοπό, την επιτυχημένη πορεία των διοικητικών αποφάσεων, στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την οικονομική μονάδα.

Στην ελληνική πραγματικότητα η έννοια της στρατηγικής, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή και κυρίως στις μικρές επιχειρήσεις, όπως είναι τα τουριστικά γραφεία, που στηρίζονται στο οικογενειακό μοντέλο και σε ότι συνεπάγεται αυτό. Τα τελευταία χρόνια στις μεγάλες επιχειρήσεις της χώρας μας, που δυστυχώς ο αριθμός τους δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος, παρουσιάζονται κάποια επιστημονικά επιτελεία, που αναλύουν ως ένα βαθμό τους ανταγωνιστές και φυσικά τα πλεονεκτήματα, που έχουν οι επιχειρήσεις τους, έναντι αυτών (ανταγωνιστών).

Ουσιαστικά η στρατηγική, περιλαμβάνει την εξισορρόπηση των αδυναμιών και των δυνατών σημείων της οικονομικής μονάδας (επιχείρησης), με τις παρουσιαζόμενες απ' το περιβάλλον απειλές και ευκαιρίες, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός του οργανισμού, αναλόγως πάντα με τις αξίες και τα πιστεύω των στελεχών του.

Για να είναι όμως, επιτυχής η στρατηγική, θα πρέπει να φέρει κάποια χαρακτηριστικά όπως:

- α. Να έχει συνεπείς, απλούς και μακροπρόθεσμους σκοπούς.
- β. Να έχει κατανοήσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- γ. Να έχει εκτιμήσει τους πραγματικούς πόρους του οργανισμού. &
- δ. Να είναι υλοποιήσιμη.

Ουσιαστικά η στρατηγική, εκπληρώνει κύριους διοικητικούς στόχους της οικονομικής μονάδας, όπως είναι η γενική επιχειρηματική κατεύθυνση, ο συντονισμός και η επικοινωνία όλων των εμπλεκόμενων στον οργανισμό και βέβαια την υποστήριξη στη διαδικασία, κατά την οποία λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, διαφορετικά πράγματα ή να κάνει τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο, και όχι στο να κάνει τα ίδια πράγματα με τρόπο καλύτερο, απ' τον ανταγωνιστή της.

Γίνεται φανερό με τα όσα ήδη αναφέρθηκαν για τη στρατηγική, ότι αποτελεί αναπόσπαστο και σημαντικό στοιχείο κάθε σύγχρονης επιχείρησης, ανεξάρτητα του είδους δραστηριότητας ή του μεγέθους, αν σκεφτούμε ότι το περιβάλλον

που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις στις μέρες μας, μεταβάλλεται συνεχώς σε σημείο τέτοιο, που μπορούμε να το αποκαλούμε πολυτάραχο.

1.3 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Αναφερόμενοι στο περιβάλλον της επιχείρησης, δεν εννοούμε το φυσικό, αλλά το επιχειρησιακό. Αυτό περιλαμβάνει δύο μεγάλες κατηγορίες, το εσωτερικό (άτομα -εργατικό δυναμικό, στελέχη-, μηχανές, μέθοδοι παραγωγής, πρώτες ύλες, διοικητικές και τεχνικές γνώσεις, κεφάλαια, δομή της επιχείρησης, μέτοχοι, τρόπος διοίκησης, τεχνικές που εφαρμόζονται στη λήψη αποφάσεων, στόχοι και σκοποί της επιχείρησης, επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων κ.α.) και το εξωτερικό, που σχετίζεται με οτιδήποτε συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, απ' το οποίο επηρεάζεται άμεσα.

Η συστηματική μελέτη και αναγνώριση της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος, ξεκίνησε στην Αμερική τη δεκαετία του πενήντα ('50). Εδώ και πολλά χρόνια, θεωρείται ότι παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο, για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την καθιέρωση της κάθε επιχείρησης. Είναι λογικό, αφού η κάθε οικονομική μονάδα λαμβάνει απ' το εξωτερικό της περιβάλλον, τις πρώτες ύλες για να παράγει, τις πληροφορίες για να πάρει αποφάσεις, υπόκειται σε φορολόγηση για τα κέρδη που εισπράττει, συνεργάζεται με τις τράπεζες για διευκόλυνση των συναλλαγών της, αναπτύσσει σχέσεις με τους πελάτες για να διαθέσει τα προϊόντα που παράγει και γενικά, προβαίνει σε μια σειρά από

ενέργειες ανατροφοδότησης και αλληλεξάρτησης με το εξωτερικό της περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να διακριθεί στο γενικευμένο ή μακρο – περιβάλλον και στο άμεσο ή μικρο – περιβάλλον. Το μακρο – περιβάλλον, περιλαμβάνει όλες τις δυνάμεις και καταστάσεις του περιβάλλοντος, που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση και οργανισμό στην οικονομία. Ουσιαστικά αντιπροσωπεύει την ευρεία συλλογή όλων εκείνων των παραγόντων, που έμμεσα ή άμεσα επηρεάζουν οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, σε οποιοδήποτε κλάδο παραγωγής ή υπηρεσιών. Η αγοραστική δύναμη των καταναλωτών, η μείωση του πληθυσμού μιας περιοχής, η άνοδος των επιτοκίων, η πολιτική αστάθεια του κράτους, οι νέες τεχνολογίες και άλλα πολλά, είναι παραδείγματα σημαντικών αλλαγών στο περιβάλλον, που έχουν ή μπορεί να έχουν επίδραση, σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα. Υπάρχουν παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, που αντικατοπτρίζουν μακροπρόθεσμες μεταβολές και παράγοντες που είναι περισσότερο ευμετάβλητοι, όπως είναι για παράδειγμα, η αγοραστική (διαθέσιμη) δύναμη των νοικοκυριών. Έτσι, τα στελέχη των οικονομικών μονάδων, που ασχολούνται με την στρατηγική της μονάδας τους, θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους, όλους αυτούς τους παράγοντες του μακρο – περιβάλλοντος. Η ανάλυση του γενικευμένου περιβάλλοντος, είναι γνωστή και ως P.E.S.T. analysis (Political, Economic, Social, Technological), αφού περιλαμβάνει ουσιαστικά τέσσερις διαστάσεις.

- **Η πολιτική / νομική διάσταση** αναφέρεται βασικά στο πολιτικό περιβάλλον, που επηρεάζει άμεσα όλες τις οικονομικές μονάδες

(επιχειρήσεις). Η διάσταση αυτή αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς, και τις διάφορες ομάδες πίεσης, που επηρεάζουν τις σύγχρονες επιχειρήσεις είτε έμμεσα είτε άμεσα. Για παράδειγμα η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού περιορισμού απ' το κράτος, είναι δυνατόν να φέρει σημαντικές στρατηγικές απειλές ή ευκαιρίες για τις οικονομικές μονάδες, που ασκούν δραστηριότητα στη συγκεκριμένη χώρα. Γενικότερα η πολιτική κατάσταση που επικρατεί σε μια χώρα καθώς και η πιθανότητα μεταβολής της από διάφορα πολιτικά περιστατικά, όπως η απαγόρευση εξαγωγής κερδών, οι απεργίες, οι τιμολογιακοί και φορολογικοί έλεγχοι, οι κρατικοποιήσεις, η ακύρωση οικονομικών συμφωνιών, αποκαλείται οικονομικός κίνδυνος και οι οικονομικές μονάδες που θέλουν να επιβιώσουν, θα πρέπει να μελετούν σε βάθος τις αντιλήψεις των πολιτικών κομμάτων της χώρας, τις συμφωνίες (πολιτικές) που πραγματοποιούνται σε εθνικό – παγκόσμιο επίπεδο και ακόμη τις σχέσεις της κυβέρνησης –όποια και αν είναι – με τις επιχειρήσεις καθώς και την πολιτική της, για τα μονοπώλια και τον ανταγωνισμό. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, είναι απ' τις πιο ευάλωτες σε πολιτικές μεταβολές. Στην Ελλάδα όμως, τόσο ο ιδιωτικός τομέας όσο και ο δημόσιος δεν έχουν καταφέρει, να βρουν λύσεις σε χρόνια προβλήματα. Έτσι οι τουριστικές μονάδες -στην πλειοψηφία τους-, εξακολουθούν να στηρίζονται στα στελέχη της οικογένειας, τα οποία τις περισσότερες φορές, δεν έχουν την απαιτούμενη θεωρητική κατάρτιση, για την ανάλυση των πολιτικών φαινομένων και απ' την άλλη η πολιτεία χωρίς καμιά επίσημη τουριστική στρατηγική, λαμβάνει αποφάσεις που πλήττουν αρκετές φορές, τις επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου. Απ'

τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας σε τουριστικά γραφεία, διαπιστώθηκε ότι όλοι οι τουριστικοί πράκτορες, αντιμετωπίζουν προβλήματα με το φορολογικό καθεστώς της χώρας, το οποίο σε σύγκριση με άλλες τουριστικές χώρες, παρουσιάζει μεγάλη αστάθεια και ιδιαίτερα υψηλούς συντελεστές.

- **Η οικονομική διάσταση** αναφέρεται στο οικονομικό περιβάλλον της επιχείρησης (εταιρείας). Τα στοιχεία που συνθέτουν το οικονομικό περιβάλλον, είναι η αγορά απ' την οποία η επιχείρηση προμηθεύεται τις απαιτούμενες ποσότητες των συντελεστών της παραγωγής και βέβαια η επιχείρηση ή και άλλες επιχειρήσεις, των οποίων τα προϊόντα μπορεί να είναι ή και να μην είναι μεταξύ τους ανταγωνιστικά και η κυβέρνηση, που μπορεί να είναι αγοραστής των προϊόντων της οικονομικής μονάδας, επηρεάζοντας έτσι την αγορά μέσα απ' τις δραστηριότητες, που ασκεί ως αγοραστής (κράτος). Η σημασία του οικονομικού περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα μεγάλη, όχι μόνο γιατί αυτό καθορίζει, μ' άμεσο τρόπο τις συνθήκες της επιχειρηματικής δράσης, αλλά και γιατί μέσα απ' το συγκεκριμένο περιβάλλον, ασκείται η επίδραση των στοιχείων που συνθέτουν το πολιτικό / νομικό, τεχνολογικό και κοινωνικο - πολιτιστικό περιβάλλον των εταιρειών (οικονομικών μονάδων). Γεγονότα οικονομικά που έχουν επηρεάσει και συνεχίζουν να επηρεάζουν το περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι:
 - Η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού.
 - Ο αργός ρυθμός ανάπτυξης των χωρών του Τρίτου Κόσμου.

- Το τρομοκρατικό χτύπημα στους δίδυμους πύργους στη Ν. Υόρκη, στο κέντρο του Εμπορίου των Η.Π.Α. -το συγκεκριμένο χτύπημα επηρέασε και τον τουρισμό στην Ελλάδα και φυσικά τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις-.
- Η αυξανόμενη σπουδαιότητα των διεθνών οργανισμών και οι επιπτώσεις που έχουν σε διάφορες χώρες.
- Ο πληθωρισμός.
- Το Ακαθάριστο εθνικό Προϊόν.
- Το επίπεδο ανεργίας.
- Η προσφορά χρήματος.
- Η υποτίμηση και η ανατίμηση των νομισμάτων.
- Το ύψος των επενδύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί.
- Η ρευστότητα του χρήματος.
- Η διάθεση του εισοδήματος. κ.α.

Τα τουριστικά γραφεία επηρεάστηκαν σημαντικά, απ' το τρομοκρατικό κτύπημα στη Ν. Υόρκη και γενικά επηρεάζονται, από κάθε τρομοκρατική ενέργεια, αφού επηρεάζει άμεσα τις μετακινήσεις του πληθυσμού. Για πάρα πολλά χρόνια οι Η.Π.Α., έδιναν οδηγίες προς τους Αμερικάνους τουρίστες -μ' άμεσο αρνητικό επηρεασμό- για δράση τρομοκρατικών οργανώσεων στην Ελλάδα, κυρίως για τη 17^η Νοέμβρη και των συνεπειών ενός τρομοκρατικού κτυπήματος, κατά την παραμονή τους στην Ελλάδα. Μέσα απ' την έρευνα που πραγματοποιήσαμε στα τουριστικά γραφεία, όλοι σχεδόν οι ερωτηθέντες, θεώρησαν το τρομοκρατικό κτύπημα στη Ν.Υόρκη, ως έναν απ' τους πιο σημαντικούς παράγοντες επηρεασμού τους απ' το εξωτερικό περιβάλλον. Το φαινόμενο της

τρομοκρατίας, εκτός του Οικονομικού περιβάλλοντος, μπορεί να ενταχθεί και στο ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον, που επηρεάζει άμεσα τις επιχειρήσεις. Ακόμη σημαντικούς παράγοντες αρνητικού επηρεασμού της οικονομικής διάστασης του περιβάλλοντος στον κλάδο τους, θεώρησαν την έλλειψη ρευστότητας, το χρηματιστήριο και φυσικά την υπερτίμηση των προϊόντων στις χώρες της ζώνης του EURO, μετά την είσοδο του νέου νομίσματος. Ανέφεραν μάλιστα, ότι ειδικά για τους πρώτους μήνες της τουριστικής περιόδου, αναμενόταν μείωση των τουριστών, εξαιτίας της συγκεκριμένης υπερτίμησης, που οδήγησε στη μείωση του διακριτικού εισοδήματος, με συνέπεια τη μείωση της αγοραστικής δύναμης, για τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες.

- **Η κοινωνικο -πολιτιστική διάσταση**, αντιπροσωπεύει το σύνολο των αξιών, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών, που διακρίνουν τα μέλη μιας ομάδας από κάποια άλλη. Η συγκεκριμένη διάσταση έχει ιδιαίτερη σημασία για τις οικονομικές μονάδες και τον τρόπο με τον οποίο θα οργανωθούν και φυσικά θα δραστηριοποιηθούν, γιατί και η πιο μικρή απόκλιση απ' το κοινωνικά και πολιτισμικά αποδεκτό, θα δημιουργήσει τεράστια προβλήματα στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι κατά κύριο λόγο οι τουριστικές επιχειρήσεις. Οι ρυθμοί αύξησης του πληθυσμού, η καριέρα, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι ομάδες πίεσης των καταναλωτών, η ηλικία του πληθυσμού, η εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής, οι μετακινήσεις του πληθυσμού, η διεκδίκηση των γυναικών για ίσες ευκαιρίες με τους άνδρες (ισότητα), η έξαρση της εγκληματικότητας, οι συνθήκες εργασίας, ο τρόπος διασκέδασης, ο ρυθμός των γεννήσεων,

είναι μερικά απ' τα στοιχεία που θα πρέπει ν' αναλυθούν όσο αφορά το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον.

- **Η τεχνολογική διάσταση**, αναφέρεται στο επίπεδο της τεχνολογίας, στο βαθμό της προβλεπόμενης τεχνολογικής προόδου και εξέλιξης και στις μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και δη των τουριστικών, αφού αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά τη λήψη των επιχειρηματικών αποφάσεων. Τα στοιχεία που συνθέτουν το τεχνολογικό περιβάλλον συνιστούν βασικές μεταβλητές που πρέπει να εξετάζονται προκειμένου να διαμορφωθεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης, για αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη. Τέτοια στοιχεία είναι, τα νέα προϊόντα, η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη -στην Ελλάδα η συγκεκριμένη δαπάνη βρίσκεται σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο-, η δαπάνη των επιχειρήσεων για έρευνα και ανάπτυξη -ελάχιστες οικονομικές μονάδες στη χώρα μας, διαθέτουν κονδύλια για το συγκεκριμένο σκοπό-, η βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό, η προστασία ευρεσιτεχνιών κλπ. Στην παρούσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τουριστικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, παρατηρήθηκε μικρό ποσοστό <γραφείων> που πραγματοποιούν συναλλαγές μέσα απ' το INTERNET. Αναμφισβητήτως όμως, δεν υπήρξε ταξιδιωτικό γραφείο, χωρίς Η / Υ και πολλά απ' αυτά, είχαν δημιουργήσει δικό τους δικτυακό σύστημα.

Το μικρο – περιβάλλον ή άμεσο, περιλαμβάνει τους παράγοντες εκείνους, που επηρεάζουν όλες τις οικονομικές μονάδες σ' όποιον κλάδο της παραγωγής και

αν βρίσκονται. Τα ανώτατα και τα ανώτερα στελέχη, οφείλουν ν' ασχολούνται και με τους παράγοντες εκείνους του περιβάλλοντος, που επηρεάζουν άμεσα τις εταιρείες (επιχειρήσεις) τους. Το άμεσο περιβάλλον που ονομάζεται και ανταγωνιστικό, περιλαμβάνει πλήθος δυνάμεων, που επηρεάζουν άμεσα την οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα. Σκοπός της επιχείρησης, είναι να συνδυάσει τις δυνάμεις αυτές, ώστε να έχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Ουσιαστικά το ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι εκείνο στο οποίο αναπτύσσεται η επιχείρηση. Το συγκεκριμένο περιβάλλον, περιλαμβάνει τις ομάδες εκείνες ή τα στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν αλλά και επηρεάζονται απ' τις λειτουργίες της οικονομικής μονάδας. Τέτοιες ομάδες, είναι οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι κυβερνήσεις, οι πελάτες, οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, οι τοπικές κοινωνίες, οι εργατικές ενώσεις, οι σύλλογοι κ.α. Για να μπορέσουν, να κατανοήσουν τα στελέχη των οικονομικών μονάδων το ανταγωνιστικό περιβάλλον, θα πρέπει να παρακολουθούν και ν' αντιλαμβάνονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες όλων των παραπάνω ομάδων. Ακόμη, τα στελέχη της κάθε οικονομικής μονάδας, θα πρέπει να γνωρίζουν και τα κριτήρια της κάθε ομάδας (stakeholders) -με την οποία έρχονται σ' επαφή -, για την αξία που δίνουν αυτές (ομάδες) στην επιχείρηση, αφού η κάθε ομάδα ακολουθεί διαφορετικά standards αξιολόγησης. Η αξιολόγηση του άμεσα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος απ' τις επιχειρήσεις, που αποκαλούνται τουριστικά γραφεία στη χώρα μας, δεν είναι εφικτή, αφού τα περισσότερα απ' αυτά είναι μικρά γραφεία σε μέγεθος -οικογενειακές επιχειρήσεις-, που δεν χρήζουν των κατάλληλων στελεχών. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στα τουριστικά γραφεία, στηρίζονται κυρίως στην εμπειρία που έχουν στο τεχνικό κομμάτι της δουλειάς τους, χωρίς

να μπορούν να εισχωρήσουν σ' επιστημονικές λεπτομέρειες του σύγχρονου management.

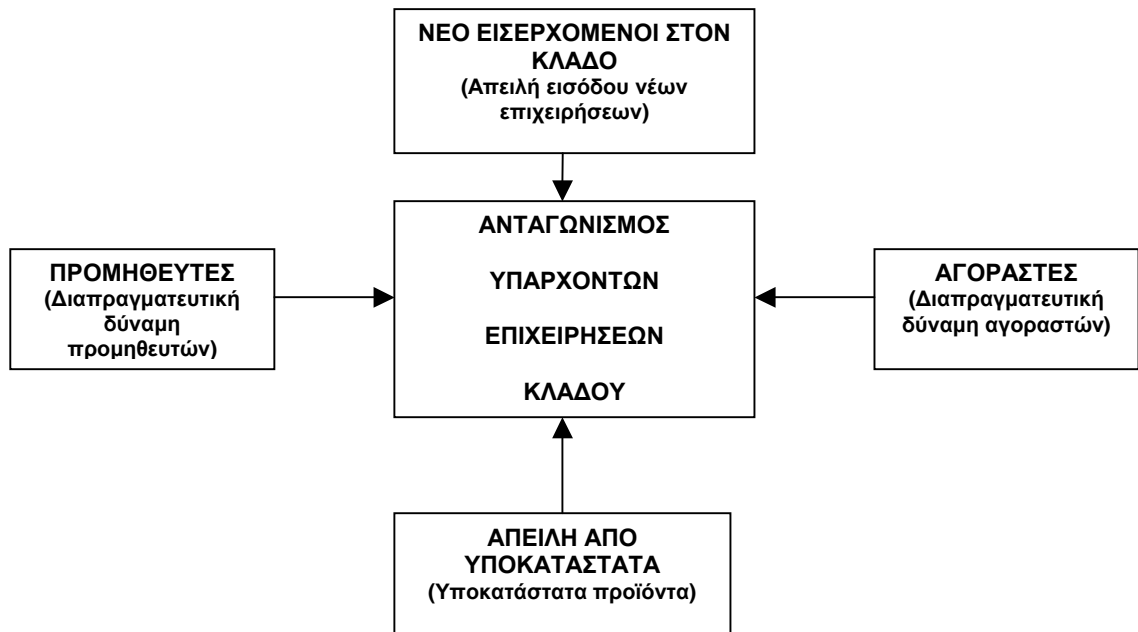
Τα στελέχη που έχουν τη γνώση του σύγχρονου επιστημονικού management, ξεκινούν απ' τη μελέτη της υπάρχουσας δομής του κλάδου, αναλύουν τις τάσεις και τις ανταγωνιστικές στρατηγικές, δίνουν έμφαση στην τρέχουσα δομή του κλάδου, τις τάσεις που υπάρχουν και πως θα μεταβάλλουν τη δομή του στο μέλλον και ακόμη, στο πως θα σχεδιάσουν τις στρατηγικές εκείνες, που θα κάνουν τον κλάδο πιο ελκυστικό και φυσικά το πώς θα μπορέσουν από έναν μελλοντικά περισσότερο ελκυστικό κλάδο, ν' αποκομίσουν περισσότερα κέρδη. Η τελευταία ανάλυση, μοιάζει εξωπραγματική στις ελληνικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα σ' αυτές, του τουριστικού τομέα.

Ο Καθηγητής M. Porter, υποστηρίζει ότι η ανταγωνιστική στρατηγική, είναι ένας συνδυασμός των στόχων και των πολιτικών που θέτει η επιχείρηση, με τις οποίες επιδιώκει να πετύχει συγκεκριμένους στόχους. Σκοπός της συγκεκριμένης στρατηγικής για κάθε οικονομική μονάδα, είναι να βρει την κατάλληλη θέση στον κλάδο της, έτσι ώστε να σχηματίσει την άμυνα της, απέναντι στις ανταγωνιστικές δυνάμεις.

Ο M. Porter, προσδιορίζει πέντε κύριες (βασικές) δυνάμεις (five competitors forces), που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της κάθε οικονομικής μονάδας (εταιρείας). Οι κύριες αυτές ανταγωνιστικές δυνάμεις, επηρεάζουν ιδιαίτερα τον κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας, και δη τον ευαίσθητο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων.

ΣΧΗΜΑ (1^ο) *

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Μ. Porter



* Βλέπε, Γεωργόπουλο Ν., <Στρατηγικό Μάνατζμεντ>, σελ. 92.

α. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, δεν αντιμετωπίζουν σχεδόν καμία δυσκολία, στο να **εισχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά**. Άλλωστε η χρηματική εγγύηση, που ζητάει ο Ε.Ο.Τ. για την έναρξη και λειτουργία ενός τουριστικού γραφείου, ανέρχεται σ' ένα ιδιαίτερα χαμηλό ποσό, που η μεγάλη πλειοψηφία των κατοίκων της χώρας, μπορεί να το διαθέτει. Τα δε τυπικά προσόντα, που απαιτείται να έχει, ο τουριστικός πράκτορας που επιζητά ν' ανοίξει τουριστικό γραφείο, τα κατέχει η πλειοψηφία των Ελλήνων. Ο Ε.Ο.Τ. απαιτεί απ' αυτόν, που θέλει ν' ανοίξει ταξιδιωτικό γραφείο, απολυτήριο λυκείου και πιστοποίηση βασικής γνώσης ξένης γλώσσας - χώρας μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης-, μόνο αν πρόκειται για γραφείο γενικού τουρισμού. Όταν η ίδρυση αφορά, γραφείο εσωτερικού τουρισμού, δεν υπάρχει η απαίτηση, απ' τον αρμόδιο Οργανισμό, για την πιστοποίηση βασικής γνώσης της ξένης γλώσσας, χώρας μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, παρά μόνο του απολυτηρίου Λυκείου. Ακόμη ζητάει κάποια παράβολα με μικροποσά, υπέρ Ε.Ο.Τ. και ΤΕΑΠΠΕΡΤ, πιστοποιητικό μη πτώχευσης απ' την Γραμματεία Πρωτοδικών, φορολογική ενημερότητα και βεβαίωση της οικείας Τουριστικής Αστυνομίας, ότι διαθέτει πλήρη και ανεξάρτητη γραφειακή εγκατάσταση με εμβαδόν τουλάχιστον 20 τ.μ. για γραφείο γενικού τουρισμού και 12 τ.μ. για γραφείο εσωτερικού τουρισμού. Επιπλέον αν πρόκειται για Νομικά πρόσωπα, που θέλουν να πάρουν άδεια για ίδρυση τουριστικού γραφείου, απαιτούνται τα καταστατικά (αρχικά) με τις τυχόν τροποποιήσεις τους. Για τις Α.Ε. και τις Ε.Π.Ε., ζητούνται ακόμη απ' τον Ε.Ο.Τ. τα φύλλα της Εφημερίδας της Κυβέρνησης, με τη δημοσίευση των καταστατικών τους. Η έξοδος των τουριστικών γραφείων απ' το χώρο, είναι το ίδιο εύκολη με την είσοδο τους. Άλλωστε όπως ήδη αναφέραμε, τα κεφάλαια που απαιτούνται για την έναρξη

είναι μικρά, και καθώς τα ταξιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, έχουν συνήθως το ρόλο του ενδιάμεσου, μεταξύ παραγωγού τουριστικών προϊόντων και πελάτη (τουρίστα), δεν χρησιμοποιούν δικά τους κεφάλαια, εκτός των λειτουργικών τους εξόδων, όπως είναι οι μισθοί των εργαζομένων (μικρός συνήθως αριθμός) και συντήρησης των γραφείων (ενοίκιο, ηλεκτρικό ρεύμα, τηλέφωνα κλπ.). Έτσι στον κλάδο των τουριστικών γραφείων -ελληνική πραγματικότητα-, παρατηρείται το φαινόμενο, πολλοί εργαζόμενοι με λίγα χρόνια προϋπηρεσίας σε ταξιδιωτικό γραφείο, ν' ανοίγουν το δικό τους, με άμεση συνέπεια, την έντονη κινητικότητα του χώρου.

β. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, κυρίως των tour operators (εξωτερικού), απέναντι στα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, ως μικρές επιχειρήσεις στη μεγάλη τους πλειοψηφία, με καθαρά ρόλο ενδιάμεσου, δεν έχουν τη δυνατότητα κόντρας (αντιπαλότητας) με τους κολοσσούς του εξωτερικού, όπως για παράδειγμα είναι η TUI (tour operator) και έτσι περιορίζονται σε χαμηλές προμήθειες, με άμεσο αποτέλεσμα να δυσκολεύονται στη χορήγηση επιπλέον εκπτώσεων στους πελάτες. Συνήθως επιλέγουν τη σταθερή συνεργασία με τους προμηθευτές, κάτι το οποίο διαπιστώσαμε και στην έρευνα -μέσα από ερωτηματολόγια- που πραγματοποιήσαμε σε τουριστικά γραφεία της Αθήνας και του Πειραιά.

γ. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων, στηρίζεται ουσιαστικά σε δύο παράγοντες:

I. Στο ότι οι αγορές, που πραγματοποιούνται απ' τους Έλληνες τουρίστες (οι Έλληνες αντιπροσωπεύουν το 90% περίπου, της αγοράς των ταξιδιωτικών γραφείων), αντιπροσωπεύουν ένα υψηλό ποσοστό του συνολικού τους εισοδήματος, κυρίως μετά τις υπερτιμήσεις των προϊόντων απ' τη στρογγυλοποίηση του EURO, με φυσική συνέπεια να ψάχνουν για καλύτερες τιμές, στις ανταγωνιζόμενες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου. &

II. Στο ότι τα τελευταία χρόνια, οι Έλληνες υποψήφιοι τουρίστες έχουν δυνατότητα καλύτερης ενημέρωσης (πληροφόρησης), μέσα απ' τα έντυπα και το Internet και παράλληλα υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο, συγκριτικά με το πρόσφατο παρελθόν. Τα τουριστικά γραφεία όμως, στην πλειονότητα τους, έχουν ελάχιστα περιθώρια, για χαμηλότερες τιμές, αφού αυτές διαμορφώνονται σχεδόν στο σύνολο τους, απ' τους προμηθευτές.

δ. Τα ταξιδιωτικά γραφεία, όπως και οι υπόλοιπες τουριστικές επιχειρήσεις, **ως υποκατάστατο προϊόν**, θεωρούν τις άλλες τουριστικές χώρες με τα αξιοθέατα, την ιστορική κληρονομιά και την υποδομή τους. Αναμφισβήτητα η Ελλάδα είναι χώρα με πολλά αξιοθέατα, ήλιο, θάλασσα και ιστορική κληρονομιά. Όμως η χώρα μας, υστέρησε και υστερεί ακόμη - παρά την όποια πρόοδο των τελευταίων χρόνων- σ' αυτό που ονομάζουμε, <γενική και τουριστική υποδομή>. Τα αεροδρόμια, οι μαρίνες, οι δρόμοι, η σήμανση (δρόμων), οι συγκοινωνίες και τα λιμάνια, παρά τις όποιες προσπάθειες των τελευταίων ετών, εξαιτίας κυρίως των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004 στην Αθήνα -που αποτελεί σημαντική ευκαιρία για τον τουρισμό και κατ' επέκταση για τις τουριστικές επιχειρήσεις-, βρίσκονται σε ανταγωνιστική υστέρηση, απ' αυτά των άλλων Ευρωπαϊκών τουριστικών Κρατών. Η Ισπανία, η Ιταλία και οι άλλες

τουριστικές χώρες, είναι μια διαρκής απειλή για τον τουρισμό της χώρας μας και ειδικότερα για την επιβίωση πολλών τουριστικών γραφείων, που εργάζονται ως συνεργάτες -στον τόπο προορισμού των τουριστών- μεγάλων tour operators. Η διαφημιστική καμπάνια του Ε.Ο.Τ., -αύξηση της δαπάνης (τελευταία δεκαετία) αλλά άνευ προγραμματισμού-, θα παίξει καθοριστικό ρόλο στην προσέλκυση των τουριστών και ως αυτού, στη ζωή πολλών τουριστικών επιχειρήσεων. Προχειρότητα όμως διέκρινε και τους Έλληνες επιχειρηματίες του τουριστικού τομέα, που γι' αρκετά χρόνια, έπαιξαν με το αποκαλούμενο εύκολο κέρδος, χωρίς τις ανάλογες επενδύσεις μ' άμεση συνέπεια την απομάκρυνση πολλών, απ' τους πιθανούς τουρίστες. Φέτος, σημαντική απειλή για πολλές απ' τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (τουριστικές), είναι και οι υπερτιμημένες τιμές των προϊόντων (EURO) και η στροφή του κόσμου σε οικονομικότερες διακοπές, όπως της Τουρκίας με τα παράλια της. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα - λόγω κυρίως της οικογενειακής δομής και του μεγέθους τους- υστερούν και στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων της τουριστικής αγοράς, όπως ο συνεδριακός τουρισμός και τα ταξίδια κινήτρων. Τα προϊόντα αυτά, θα μπορούσαν ν' αποφέρουν σημαντικά κέρδη για τα τουριστικά γραφεία. Η ασφάλεια του κράτους είναι επίσης, ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, για την προσέλκυση των τουριστών σε οποιαδήποτε χώρα, και η Ελλάδα με βάση τα στοιχεία της EUROSTAT, είναι απ' τις πιο ασφαλείς περιοχές της Ευρώπης, αν εξαιρέσουμε τα τροχαία ατυχήματα και την προπαγάνδα απ' ανταγωνιστές του εξωτερικού, περί τρομοκρατικών ενεργειών – εκμεταλλευόμενοι κυρίως την περίπτωση της 17^{ης} Νοέμβρη-.

ε. Τα ταξιδιωτικά γραφεία ως επιχειρήσεις (οικονομικές μονάδες), που ανήκουν στην μορφή της αγοράς που καλείται μονοπωλιακός ανταγωνισμός, ύπαρξη πολλών επιχειρήσεων και πολλών αγοραστών, με σχετικώς ανομοιογενή προϊόντα, έστω και σε εικονική πραγματικότητα, φέροντας διαφοροποιημένη τιμή και ατελή πληροφόρηση, αντιμετωπίζουν έντονο **ανταγωνισμό απ' τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου**. Η ελευθερία εισόδου των τουριστικών γραφείων στη χώρα μας, με το υπάρχον καθεστώς, οδηγεί σε μεγάλο ανταγωνισμό μ' έντονη κινητικότητα. Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι η μεγάλη αυτή κινητικότητα στο χώρο, οδηγεί ουσιαστικά σε πόλεμο τιμών, περιορίζοντας την κερδοφορία και μειώνοντας τα περιθώρια, που μπορούν ν' αποκτηθούν. Για τους τουρίστες βέβαια, αυτό είναι θετικό, απ' την άποψη ότι μπορούν ν' αγοράσουν φθηνότερα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Στην έρευνα, σε τουριστικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, -λίγοι των αριθμό- τουριστικοί πράκτορες, ανέφεραν ότι λόγω του έντονου ανταγωνισμού, αρκετά απ' τα μικρά τουριστικά γραφεία, συμμετέχοντας σε μειοδοτικούς διαγωνισμούς του δημοσίου, ρίχνουν τις τιμές χαμηλότερα και από το <φαινομενικό> κόστος του τουριστικού προϊόντος, χωρίς κανένα περιθώριο για δική τους προμήθεια, δημιουργώντας έντονες απορίες και παράλληλα τις προϋποθέσεις για αθέμιτο ανταγωνισμό.

1.4 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, στοχεύει στην ανεύρεση των μεταβλητών εκείνων, που μπορούν ν' αποτελέσουν δυνάμεις ή αδυναμίες της οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας.

Δύναμη, χαρακτηρίζουμε μια μεταβλητή, που μπορεί ν' αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την οικονομική μονάδα. Οι πόροι, οι ικανότητες ή κάποια άλλα πλεονεκτήματα της οικονομικής μονάδας σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, αποτελούν τις μεταβλητές εκείνες, που θα τις δώσουν τη διαφορά, που επιθυμεί απ' τους άλλους στο χώρο. Χωρίς τους απαιτούμενους πόρους και μοναδικότητα στην ανταγωνιστική της ικανότητα, καμιά επιχείρηση δεν μπορεί να εκτελέσει, συγκεκριμένη στρατηγική.

Αδυναμία, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε την κατάσταση εκείνη, που θέτει οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η έλλειψη πόρων και ικανοτήτων, παρακωλύουν ουσιαστικά την επίδοση της επιχείρησης και μπορούν να χαρακτηριστούν ως αδυναμίες. Για παράδειγμα η έλλειψη προσωπικού (ατόμων), μόρφωσης και εξειδίκευσης (εργαζομένων), που αντιμετωπίζουν τα περισσότερα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, που ανήκουν στα αποκαλούμενα μικρομεσαία του χώρου, σε σύγκριση με τα μεγαλύτερα ταξιδιωτικά γραφεία (λίγα) που υπάρχουν, αποτελεί συγκριτικό μειονέκτημα για την πρώτη κατηγορία (μικρομεσαία) των τουριστικών γραφείων.

Αν θεωρούσαμε, ότι η Ευρωπαϊκή αγορά στο συγκεκριμένο κλάδο αποτελεί ενιαίο χώρο, με ανταγωνιστές τα δικά μας τουριστικά γραφεία και αυτά των

υπολοίπων χωρών, είναι κάτι περισσότερο από σίγουρο, ότι θα εξασφαλίζαμε απόλυτο συγκριτικό μειονέκτημα.

Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, -συντριπτική πλειοψηφία- έχουν περιορισμένο αριθμό εργαζομένων, με εμπειρία λιγότερη απ' τα δέκα έτη (στοιχεία έρευνας), άνευ Πανεπιστημιακής παιδείας, άνευ επιμορφωτικών σεμιναρίων και χωρίς την απαιτούμενη εξειδίκευση.

Άρα η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος, κρίνεται το ίδιο αναγκαία με τη διερεύνηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, για κάθε οικονομική μονάδα, που επιζητά την εξασφάλιση της μελλοντικής πορείας της, στο ήδη έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στις μέρες μας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί τη βάση των στρατηγικών αποφάσεων. Έτσι τα στελέχη των οικονομικών μονάδων και δη των τουριστικών γραφείων (αν υπάρχουν στην Ελλάδα), θα πρέπει να κατανοήσουν τις δυνάμεις (strengths) και τις αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησής τους και να τις αντιπαραθέσουν με αυτές των ανταγωνιστών τους. Η κάθε επιχείρηση -μέσα απ' τα στελέχη της- θα πρέπει ν' αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, τόσο τα δυνατά όσο και τα' αδύνατα σημεία της. Αυτό μπορεί γίνει σχετικά εύκολα απ' τα εξειδικευμένα στελέχη, χρησιμοποιώντας ένα έντυπο -μέσα απ' τον Η / Υ-, που ονομάζεται Λίστα ελέγχου, γι' ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της επιχείρησης.

Το έντυπο αυτό, μπορεί να φέρει την ακόλουθη μορφή:

ΠΙΝΑΚΑΣ (1^{ος}) *

ΛΙΣΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ / ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ

ΕΠΙΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ

	Σημαντικό	Ασήμαντο	Σημαντική	Ασήμαντη	Υψηλή	Μέση	Χαμηλή
Marketing							
Φήμη							
Μερίδιο Αγοράς							
Ποιότητα Προϊόντος							
Εξυπηρέτηση							
Τιμολόγηση							
Διανομή							
Πρώθηση							
Καινοτομία							
Πωλητές							
Γεωγραφική Κάλυψη							
Οικονομική Κατάσταση							
Ροή Μετρητών							
Κόστος Κεφαλαίου							
Οικονομική Σταθερότητα							
Παραγωγή							
Εγκαταστάσεις							
Οικονομίες Κλίμακας							
Ικανοί Εργάτες κ.α.							
Οργάνωση							
Ηγεσία με οράματα							
Υπάλληλοι Αφοσιωμένοι							
Προσαν/λισμός							
Ευελιξία							

* Βλέπε, Kotler Ph., <Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Τόμος Α>, σελ. 182.

Τα στελέχη της Διοίκησης ή ένας εξωτερικός σύμβουλος, εξετάζει τις ικανότητες της επιχείρησης και βαθμολογεί κάθε παράγοντα, ως ένα σημαντικό ή ασήμαντο πλεονέκτημα και σημαντική ή ασήμαντη αδυναμία. Αυτός ο τρόπος ανάλυσης, μοιάζει σχεδόν εξωπραγματικός στον επιχειρηματικό κόσμο της Ελλάδας -εκτός ίσως κάποιων μεγάλων οργανισμών-, και ιδιαίτερα στο χώρο των τουριστικών γραφείων, που δεν διαθέτουν τα στελέχη εκείνα, που θα μπορούσαν ν' αναλύσουν με επιστημονικό τρόπο, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μονάδας τους.

Είναι σαφές ότι η επιχείρηση, δεν είναι αναγκασμένη να διορθώσει όλες τις αδυναμίες της, ούτε να αισθάνεται περήφανη για όλα τα πλεονεκτήματα της, αλλά το μεγάλο ερώτημα είναι, αν και πόσο, η οικονομική μονάδα, πρέπει να περιοριστεί σ' εκείνες τις ευκαιρίες στις οποίες διαθέτει τ' απαιτούμενα πλεονεκτήματα ή πρέπει να σκεφτεί καλύτερες ευκαιρίες, όπου θα χρειαζόταν ν' αποκτήσει ή να δημιουργήσει κάποια πλεονεκτήματα. Οι παράγοντες ουσιαστικά που πρέπει να εκτιμηθούν, απ' τα στελέχη στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είναι η δομή (οργανωτική), η κουλτούρα και οι πόροι της.

Δομή είναι ο τρόπος που μια οικονομική μονάδα, είναι οργανωμένη ως προς τη ροή της επικοινωνίας, της εξουσίας και της εργασίας. Είναι η διάταξη (τυπική) των ρόλων και των σχέσεων των ανθρώπων, έτσι ώστε η εργασία, να κατευθύνεται στην ικανοποίηση των σκοπών και την εκπλήρωση της αποστολής της οικονομικής μονάδας (εταιρείας). Η δομή παρουσιάζεται και με τη μορφή ενός οργανογράμματος, το οποίο όπως ήταν αναμενόμενο,

απουσιάζει απ' την συντριπτική πλειοψηφία των ταξιδιωτικών γραφείων της χώρας.

Κουλτούρα ή εταιρικό κλίμα της επιχείρησης (culture), είναι το αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της επιχείρησης καθώς και του είδους των σχέσεων, που συνδέουν το management της εταιρείας (οικονομικής μονάδας) με τους εργαζόμενους, έτσι ώστε η επιχείρηση να εμφανίζεται προς τα έξω, ως ενιαία και αδιάσπαστη. Την κουλτούρα, η επιχείρηση την αποκτά με το πέρασμα του χρόνου και φυσικά είναι το πλαίσιο, στο οποίο αναπτύσσονται οι βασικές αποφάσεις πολιτικής της επιχείρησης. Κάτω απ' τις βασικές αποφάσεις πολιτικής της οικονομικής μονάδας, ενσωματώνονται και υποτάσσονται όλες οι προσωπικές φιλοδοξίες και οι επί μέρους αποφάσεις των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση, πρέπει ν' αναπτύσσει ένα σύνολο κανόνων και αρχών, που θα κατευθύνουν και θα περιορίζουν τις ενέργειες και συμπεριφορές των ανθρώπων της.

Πόροι της οικονομικής μονάδας, είναι τα στοιχεία που διαθέτει για να χρησιμοποιηθούν στην επίτευξη των στόχων της. Οι διαθέσιμοι πόροι της οικονομικής μονάδας (εταιρείας), συνήθως κατατάσσονται σε μια απ' τις εξής κατηγορίες:

α. Χρηματοοικονομικοί

β. Ανθρώπινοι

γ. Τεχνολογικοί

δ. Φυσικοί

Πρέπει όμως να διευκρινίσουμε, ότι η ύπαρξη των πόρων σε μια επιχείρηση, δεν είναι απαραίτητα ικανή συνθήκη, για τη δημιουργία στρατηγικού πλεονεκτήματος. Το στρατηγικό πλεονέκτημα, έγκειται στο τρόπο με τον οποίο οι πόροι απασχολούνται και συνδυάζονται μεταξύ τους, για τη δημιουργία ικανοτήτων (capabilities). Κάποιοι μάλιστα πόροι, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μειονέκτημα, γιατί αντιπροσωπεύουν τομείς στους οποίους η οικονομική μονάδα (επιχείρηση), παρουσιάζει αδυναμία σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Άρα πρέπει να εντοπιστούν οι ικανότητες εκείνες, που θα υποστυλώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι ονομαζόμενες θεμελιώδεις – μοναδικές ικανότητες (core competencies). Οι συγκεκριμένες ικανότητες, είναι αυτές που θα οδηγήσουν στη δημιουργία προϊόντων ή υπηρεσιών, με χαρακτηριστικά που φέρουν ιδιαίτερη εκτίμηση απ' τους πελάτες ή δύσκολα μπορούν να κατανοηθούν και ν' αντιγραφούν απ' τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της οικονομικής μονάδας (επιχείρησης), θ' αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης ή θ' αποσβεσθούν, εξαρτάται απ' ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως η διάρκεια (ο μεγαλύτερος κύκλος ζωής των πόρων και των ικανοτήτων, διατηρεί περισσότερο τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα), η μεταβιβασιμότητα (η δυσκολία στη συγκέντρωση στοιχείων απ' τους ανταγωνιστές, σχετικά με τους πόρους και τις ικανότητες της επιχείρησης, αυξάνει και τη διάρκεια ζωής τους), η διαύγεια (όσο μεγαλύτερος είναι ο χρονικός ορίζοντας, που απαιτείται απ' τους ανταγωνιστές για να μιμηθούν τις θεμελιώδεις ικανότητες, τόσο η επιχείρηση θα είναι σε θέση ν' αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό) και η δυνατότητα αντιγραφής (όσο δυσκολότερα αντιγράφονται απ' τις άλλες οικονομικές μονάδες του χώρου οι

ικανότητες, τόσο η επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους υπόλοιπους του κλάδου).

Πέρα όμως απ' τη διατήρηση των πόρων και των ικανοτήτων, η επιχείρηση στη στρατηγική της, θα πρέπει να καινοτομεί, δηλαδή να δημιουργεί ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα υψηλής ποιότητας, που να διακρίνονται για τη μοναδικότητά τους σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών της.

Μια διαφορετική προσέγγιση για το εσωτερικό περιβάλλον, μας δίνει ο M. Porter, μέσα απ' τη θεωρία της <Αλυσίδας Αξίας>. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεώρηση, η <Αλυσίδα Αξίας> αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους, που αντιμετωπίζει η οικονομική μονάδα καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνατές πηγές διαφοροποίησης της. Σύμφωνα με τον Porter, η κάθε οικονομική μονάδα μπορεί να μελετηθεί ως μια σειρά από δραστηριότητες αξίας, που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Ουσιαστικά πρόκειται για μια μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών, που παρουσιάζονται σ' ένα αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους δραστηριοτήτων, κάθε μία απ' τις οποίες δημιουργεί περιθώριο – αξία (margin), για τον πελάτη. Η συγκεκριμένη αξία, είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη, είτε ως οικονομικό όφελος λόγω μικρότερου κόστους, είτε ως γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του, είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος.

Σύμφωνα με τον Καθηγητή του Harvard Business School, οι βασικές κατηγορίες δραστηριοτήτων, μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες.

- α. Τις **κύριες**, που έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο, με τη δημιουργία, προώθηση, διανομή και υποστήριξη του προϊόντος. &
- β. Τις **υποστηρικτικές**, που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαιτούμενη υποδομή για τη διασφάλιση τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ (2^{ος}) *

ΑΛΥΣΙΔΑ ΑΞΙΑΣ

ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ					Π Ε Ρ Ι Θ Ω Ρ Ι Ο
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ (στρατηγική, ηγεσία, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, λογιστήριο)					
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη στελεχών)					
ΕΡΕΥΝΑ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ (τεχνολογία, βελτίωση προϊόντων)					
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ (γενικά)					
Υποδοχή, αποθήκευση, εσωτερική διακίνηση πρώτων υλών	Λειτουργίες	Διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και φυσικής διανομής του προϊόντος	Marketing και πωλήσεις	Υπηρεσίες μετά την πώληση	
ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ					

* Βλέπε, Γεωργόπουλο Ν., <Στρατηγικό Μάνατζμεντ>, σελ. 139.

Βλέπε, Παπαδάκη Β., <Στρατηγική των Επιχειρήσεων>, σελ. 107.

Αναλύοντας τις υποστηρικτικές και τις κύριες δραστηριότητες ενός τουριστικού γραφείου, μπορούμε να πούμε, ότι:

α. Εσωτερική υποδομή.

Οι δραστηριότητες που αναφέρονται στη συγκεκριμένη ενότητα της αλυσίδας αξίας, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για το τουριστικό γραφείο και φυσικά για όλες τις επιχειρήσεις.

Η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς και συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας τη συνοχή του τουριστικού γραφείου – επιχείρησης και παράλληλα θέτει κατευθύνσεις, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει τις προσπάθειες όλων και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα – τα περισσότερα τουλάχιστον- λόγω του μεγέθους τους και της συγγένειας που διακρίνει τα μέλη τους, δεν έχουν φροντίσει να στελεχωθούν με τα κατάλληλα άτομα, που θα τους δώσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα σε μια ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά. Λόγω του ότι, ένας μεγάλος αριθμός απ' αυτά είναι προσωπικές επιχειρήσεις (στοιχεία έρευνας), τις τελικές αποφάσεις τις λαμβάνει ουσιαστικά ένας, ο ιδιοκτήτης με όλες τις επακόλουθες συνέπειες για τη μονάδα.

Η ηγεσία των τουριστικών γραφείων στη χώρα μας, είναι στα χέρια του ενός και αυτός αποφασίζει σχεδόν για όλα. Οι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί του εξωτερικού, έχουν επιτελεία διευθυντικών στελεχών, που παίρνουν τις κατάλληλες αποφάσεις, όταν και όπου χρειάζεται.

Η χρηματοοικονομική διοίκηση στις μέρες μας, αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο και βέβαια οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χωρών του εξωτερικού, το έχουν συλλάβει αρκετά χρόνια πριν, δημιουργώντας ξεχωριστά τμήματα στις οικονομικές τους μονάδες. Αντίθετα τα δικά μας τουριστικά γραφεία, στηρίζονται στις χρηματοοικονομικές αποφάσεις του επιχειρηματία, που σ' ορισμένες περιπτώσεις, ίσως ζητήσει και τη γνώμη του λογιστή της επιχείρησης. Ο ατομικός <χαρακτήρας> των περισσότερων απ' τα τουριστικά γραφεία, τα εξαναγκάζει σε ίδιες πηγές χρηματοδότησης, χωρίς να μπορούν ν' εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες ξένων κεφαλαίων. Οι κύριες λειτουργίες ενός υπεύθυνου για χρηματοοικονομικά θέματα, έχουν να κάνουν με τον προγραμματισμό, την εξεύρεση και τη χρήση κεφαλαίων, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αξίας της επιχείρησης. Ουσιαστικά παίρνει αποφάσεις, που αφορούν εναλλακτικές πηγές και χρήσεις κεφαλαίων. Στην ελληνική πραγματικότητα, τους δείκτες ρευστότητας και δανειακής επιβάρυνσης της επιχείρησης, τους αναλύει ο ιδιοκτήτης τουριστικός πράκτορας.

Ο στρατηγικός προγραμματισμός, ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής. Άρα για να υπάρχει στρατηγικός προγραμματισμός, θα πρέπει να υπάρχει και κάποια στρατηγική. Η έννοια της στρατηγικής γενικότερα, στον ελληνικό επιχειρηματικό χώρο, δεν έχει ακόμη προσδιοριστεί στο βαθμό που θα έπρεπε.

Το λογιστήριο, που για όλες τις επιχειρήσεις αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας, είναι απ' τις βασικότερες υποστηρικτικές δραστηριότητες. Υπάρχουν όμως και τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, με ανυπαρξία λογιστών -ατομικές επιχειρήσεις-, με τα λογιστικά βιβλία να ενημερώνονται εκ παραδρομής, είτε απ'

τον ιδιοκτήτη είτε από κάποιους της εμπιστοσύνης υπαλλήλους (ευτυχώς λίγα τον αριθμό).

β. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Οι δραστηριότητες της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των στελεχών σ' ένα τουριστικό γραφείο, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της βιωσιμότητας και της ανάπτυξης του. Τα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού -κυρίως οι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί- δίνουν ιδιαίτερη έμφαση σε αυτόν τον τομέα. Ο οικογενειακός χαρακτήρας των δικών μας τουριστικών γραφείων, μάλλον τον προσπερνά. Υπάρχουν βέβαια και κάποια τουριστικά γραφεία –τα ονομαζόμενα μεγάλα-, τα οποία κυρίως τα τελευταία χρόνια, έχουν κάνει προσπάθειες για τη βελτίωση του επιπέδου του προσωπικού τους, αλλά και αυτά διαπνέονται ακόμη, απ' τις κακές συνήθειες του παρελθόντος. Σ' έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε ταξιδιωτικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, διαπιστώθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων σε αυτά, είναι απόφοιτοι Λυκείου, η επιχείρηση στην οποία εργάζονται, δεν δαπανά χρήματα για εκπαιδευτικά προγράμματα και ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (εργαζομένων), δεν διαθέτει προϋπηρεσία μεγαλύτερη απ' τα δέκα έτη στον κλάδο. Οι εργαζόμενοι δε, φέρουν κατ' αποκλειστικότητα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Έλληνα πολίτη.

γ. Έρευνα και ανάπτυξη.

Η συγκεκριμένη υποστηρικτική δραστηριότητα, έχει να κάνει κυρίως με βιομηχανικές μονάδες. Τα τουριστικά γραφεία, είναι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, με ύψος ιδίου κεφαλαίου σχετικά χαμηλό. Οι μεγάλοι tour

operators του εξωτερικού, ασχολούνται με την τουριστική έρευνα σε βάθος, για να μπορέσουν να φτιάξουν τα γνωστά σε όλους πακέτα διακοπών.

Ο ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ως κύριος φορέας της τουριστικής πολιτικής στη χώρα μας, θα μπορούσε και στο συγκεκριμένο τομέα (έρευνα και ανάπτυξη), να ρίξει περισσότερο βάρος με συντονισμένες ενέργειες. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες, χωρίς όμως τον απαιτούμενο στρατηγικό προγραμματισμό (σχεδιασμό).

δ. Προμήθειες.

Οι προμήθειες των ταξιδιωτικών γραφείων, εστιάζονται στην αγορά θέσεων σε καταλύματα, σε αεροπορικές εταιρείες κλπ. με άμεσο στόχο τη δημιουργία τουριστικών πακέτων. Έτσι η συγκεκριμένη δραστηριότητα ταιριάζει στα χαρακτηριστικά των γραφείων tour operators, και όχι στα ταξιδιωτικά γραφεία με ρόλο ενδιάμεσου, δηλαδή με ρόλο αποκλειστικά πωλητή των τουριστικών προϊόντων (προμηθευτών), όπως είναι τα περισσότερα, εκ των τουριστικών γραφείων της χώρας μας.

A. Υποδοχή, Αποθήκευση, Εσωτερική Διακίνηση Πρώτων Υλών.

Η διαδικασία του Inbound logistics, έχει να κάνει κατά κύριο λόγο με μεταποιητικές επιχειρήσεις. Το τουριστικό γραφείο, ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, αποθηκεύει μόνο γραφική ύλη και έντυπο διαφημιστικό υλικό για τους πελάτες του. Αναμφισβήτητα όμως, την κύρια αυτή δραστηριότητα της επιχείρησης κατά τον M. Porter, μπορούμε να τη διακρίνουμε ακόμη και σε ξενοδοχειακές μονάδες. Για παράδειγμα η διεύθυνση του food and beverage

ενός μεγάλου ξενοδοχείου -γιατί υπάρχουν και ξενοδοχεία που χρησιμοποιούνται μόνο ως καταλύματα-, διενεργεί τις απαιτούμενες δραστηριότητες με τέτοιο τρόπο, ώστε να παράσχει στους πελάτες της εκτός του ύπνου, και την τροφή και μάλιστα, μ' εξαιρετική ποιότητα.

Η νοοτροπία της ελληνικής επιχείρησης, βρίσκεται και σε αρκετά ξενοδοχεία, όπως για παράδειγμα, σε μια μελέτη μεταπτυχιακών φοιτητών, της Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, σε ξενοδοχείο της Στερεάς Ελλάδας με μεγάλη διαφημιστική καμπάνια, διαπιστώθηκε ότι ο υπεύθυνος του food and beverage, της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας, ήταν κάποιος που εργαζόταν κατά διαστήματα ως ψαράς και επειδή προμήθευε την επιχείρηση με φρέσκο ψάρι, κρίθηκε απ' τους αρμόδιους, ότι έκανε και για υπεύθυνος του συγκεκριμένου τμήματος. Βέβαια στην έννοια της λέξης κοστολόγησης, ή άγνοια ήταν πλήρης.

B. Λειτουργίες.

Οι λειτουργίες είναι οι δραστηριότητες και οι διαδικασίες που μετατρέπουν τις πρώτες ύλες, τα εξαρτήματα αλλά και τις άλλες εισροές σ' έτοιμα προϊόντα. Με άλλα λόγια, οι λειτουργίες αφορούν τη δημιουργία, κατασκευή και παραγωγή των προϊόντων ή υπηρεσιών. Αναλυτικότερα θα μπορούσαμε να πούμε, ότι οι λειτουργίες εστιάζονται στην αποδοτικότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές, τη δυνατότητα αυτοματοποίησης των παραγωγικών διαδικασιών (Η/Υ κλπ.), την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους, την αποτελεσματικότητα της χωροταξικής διάταξης των

εγκαταστάσεων και της σχεδίασης της ροής των προϊόντων. Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, ασχολούνται κυρίως με τις διαδικασίες της πώλησης των τουριστικών προϊόντων και όχι με τις διαδικασίες της παραγωγής τους. Τα τουριστικά γραφεία, που λειτουργούν στη χώρα μας ως tour operators, όσον αφορά τον αυτοματισμό και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων ελέγχου της παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της μείωσης του κόστους των τουριστικών προϊόντων, παρουσιάζουν σημαντική υστέρηση σε σύγκριση με τους γνωστούς tour operators του εξωτερικού, αφού στην πλειοψηφία τους είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Άλλωστε στην Ελλάδα, οι αμιγείς επιχειρήσεις κατασκευής τουριστικών πακέτων (tour operators), είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Οι tour operators του εξωτερικού, που ασχολούνται κατ' αποκλειστικότητα με την παραγωγή και δημιουργία των τουριστικών πακέτων, για να τα κατασκευάσουν, λαμβάνουν υπόψη τους, το κόστος εννέα βασικών παραμέτρων, που είναι η αερομεταφορά των τουριστών απ' τη χώρα προέλευσης στον τόπο υποδοχής, η μεταφορά απ' το σημείο άφιξης στο τουριστικό κατάλυμα και οι πιθανές εκδρομές, το τουριστικό κατάλυμα και η οينوποτοτροφοδοσία, η μεταφορά απ' το τουριστικό κατάλυμα στο σημείο αναχώρησης, η αερομεταφορά απ' τον τόπο υποδοχής στη χώρα προέλευσης, οι προμήθειες των γραφείων ταξιδίων των χωρών προέλευσης των τουριστών, οι προμήθειες των γραφείων που οργανώνουν την υποδοχή (ground – operators), τα γενικά έξοδα και τα κέρδη. Έτσι, για την παραγωγή ενός οργανωμένου ταξιδιού, με άμεσο στόχο το κέρδος της επιχείρησής τους, θα πρέπει να συνδυάσουν άριστα, τις εννέα αυτές βασικές μεταβλητές.

Γ. Διαδικασίες Συλλογής, Αποθήκευσης και Φυσικής Διανομής.

Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται, και εδώ βρίσκεται ένα απ' τα σημαντικά μειονεκτήματα του τουριστικού προϊόντος. Αν οποιοδήποτε υλικό προϊόν δεν πουληθεί μια μέρα, μπορεί να πουληθεί την επόμενη ή ν' αποθηκευτεί και να πουληθεί αργότερα. Αυτό όμως δεν μπορεί να συμβεί μ' ένα δωμάτιο ξενοδοχείου ή μια θέση αεροπλάνου. Το γεγονός αυτό, έχει ιδιαίτερη σημασία για το τουριστικό marketing και κυρίως, για την τιμολόγηση των τουριστικών προϊόντων. Οι μεγάλες εκπτώσεις, που συνήθως γίνονται στα δωμάτια των ξενοδοχείων, που παραμένουν αδιάθετα μετά τις έξι το βράδυ ή τα απούλητα εισιτήρια που προσφέρονται την τελευταία στιγμή, απ' τις αεροπορικές εταιρείες, για να συμπληρώσουν κενές θέσεις των αεροπλάνων τους, αντανακλούν την ανάγκη που αισθάνονται –οι επιχειρήσεις- ν' απαλλαγούν απ' τα προϊόντα τους, πριν η δυνατότητα διάθεσης τους χαθεί οριστικά.

Φυσική διανομή του προϊόντος, είναι η παράδοση της ζητούμενης ποσότητας του προϊόντος, όπου και όταν ζητηθεί. Είναι απολύτως βέβαιο, ότι η οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, θα βρεθεί σε μειονεκτική θέση, αν υπάρχουν εκκρεμείς παραγγελίες πελατών, ενώ οι υπάρχουσες ποσότητες, βρίσκονται σε ανεπάρκεια, για την κάλυψη των παραγγελιών ή αν η παραγγελία, που ήταν ν' αποσταλεί στη Θεσσαλονίκη, από λάθος παρεδόθη στην Καβάλα. Η φυσική διανομή περιλαμβάνει ουσιαστικά τις παραγγελίες, των έλεγχο των αποθεμάτων, την αποθήκευση και τις μεταφορές. Το Outbound logistics, χρήζει ιδιαίτερης εφαρμογής στις μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ για τις μονάδες που παρέχουν αποκλειστικά υπηρεσίες, αφορά μόνο τις διαδικασίες εκείνες, με τις οποίες μπορεί να φτάσει άνετα και γρήγορα ο καταναλωτής -

πελάτης στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σ' ορισμένη τοποθεσία (transfer ξενοδοχείο – αεροδρόμιο, διαμέσου ταξιδιωτικού γραφείου).

Δ. Marketing και Πωλήσεις.

Το marketing και ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η πώληση, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για τη σύγχρονη επιχείρηση, ιδιαίτερα όταν πρόκειται για επιχείρηση υπηρεσιών που πουλάει άυλα αγαθά. Το marketing και οι πωλήσεις, οι οποίες είναι κύριες δραστηριότητες για την επιχείρηση, σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή, να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει. Η διαφήμιση, η διοίκηση των πωλήσεων, η προώθηση, η τιμολόγηση και η επιλογή καναλιών διανομής, αποτελούν μέρος αυτού που λέγεται διεθνώς marketing and sales. Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού, έχουν ξεχωριστό τμήμα marketing, το οποίο ασχολείται με την έρευνα της τουριστικής αγοράς και το μίγμα marketing γενικότερα. Για να μπορέσει να δημιουργήσει ο tour operator -του εξωτερικού- τουριστικά πακέτα και να τα διαθέσει στο ευρύ κοινό, πρέπει οι ενέργειες που θα γίνουν, προς ικανοποίηση του (τελικού) πελάτη με ζητούμενο το κέρδος, να βρίσκονται σε απόλυτη αρμονία και συντονισμό. Τα τουριστικά γραφεία στη χώρα μας, ως μικρές μονάδες -στη συντριπτική τους πλειοψηφία- στερούνται στελεχιακού δυναμικού αλλά και ξεχωριστών τμημάτων marketing, που θα τους εξασφάλιζαν αρμονία στις όποιες προωθητικές τους δραστηριότητες. Άλλωστε τα εδώ τουριστικά γραφεία, ως γραφεία διανομής επί το πλείστον, πουλούν έτοιμα τουριστικά πακέτα, των οποίων τις ενέργειες marketing, αναλαμβάνει εκ των προτέρων, ο μεγάλος διεθνής οργανισμός (χονδρέμπορος τουριστικού προϊόντος – tour operator). Ακόμη και οι μπροσούρες (διαφημιστικά έντυπα),

που δίνουν οι τουριστικοί πράκτορες στους πελάτες τους, είναι δημιούργημα του παραγωγού του οργανωμένου ταξιδιού (tour operator).

Απ' τα στοιχεία της έρευνας, τα περισσότερα (εγχώρια) τουριστικά γραφεία, χρησιμοποιούν κυρίως ή κατ' αποκλειστικότητα, τις εφημερίδες και τα περιοδικά για την προώθηση των υπηρεσιών τους. Το χαμηλό κόστος των συγκεκριμένων μέσων, αποτελεί σιγουριά για τα εδώ τουριστικά γραφεία, που ως κατ' εξοχήν μικρές μονάδες, μια δαπανηρή διαφήμιση, θα ήταν επικίνδυνη αν όχι επιζήμια για την επιχείρηση. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών πρακτόρων, πουλάει άμεσα τις υπηρεσίες (προϊόντα) της, χωρίς τη μεσολάβηση άλλων καταστημάτων ή ενδιάμεσων του κλάδου. Δείγμα, ότι τα εγχώρια ταξιδιωτικά γραφεία στην πλειοψηφία τους, είναι διανομείς του τουριστικού προϊόντος και όχι κατασκευαστές.

Ε. Υπηρεσίες μετά την Πώληση.

Η επανατροφοδότηση απ' τους πελάτες, σε ότι αφορά την επιτυχία ενός τουριστικού πακέτου, ενδιαφέρει τα τουριστικά γραφεία σε μέγιστο βαθμό. Έχοντας πληροφορίες γύρω απ' τα καταλύματα, τη μόδα που επικρατεί και τα θέρετρα, τους βοηθά να κτίσουν ένα καλύτερο προϊόν στο μέλλον. Στη διάρκεια των διακοπών των τουριστών, σε οποιοδήποτε τουριστικό προορισμό, είναι περισσότερο από σίγουρο, ότι θα προκύψουν σημαντικά ή ασήμαντα προβλήματα, που θα πρέπει να επιλύσει απαραίτητα ο πράκτορας, σκεπτόμενος την επιβίωση αλλά και τη διάρκεια του γραφείου. Ο τρόπος επίλυσης των προβλημάτων ή των διαφορών μεταξύ των τουριστών, διαφέρει

σημαντικά ανάμεσα στα μεγάλα τουριστικά γραφεία - αλυσίδες και τα μικρο-μεσαία ανεξάρτητα γραφεία.

Το ανεξάρτητο τουριστικό γραφείο, προσπαθεί να δώσει λύσεις στα προβλήματα των τουριστών, ανά πάσα ώρα και στιγμή, ενώ αντίθετα το τουριστικό γραφείο - αλυσίδα, (μεγάλος τουριστικός οργανισμός), παρέχει τη βοήθεια του, μόνο κατά τη διάρκεια του ωραρίου λειτουργίας. Τα περισσότερα άλλωστε <γραφεία αλυσίδες>, είναι εταιρείες μεγαλύτερων οργανισμών, όπως για παράδειγμα το Thomas Cook ανήκει στη Midland Bank και το Lunn Poly στην Thomson Holidays.

Η πολιτική ανάπτυξης των αλυσίδων, δεν έχει να κάνει τόσο με την εξυπηρέτηση του πελάτη, όσο με την πραγματοποίηση κερδών, απ' τη διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς. Παρ' όλα αυτά όμως, η επέκταση των αλυσίδων στα τουριστικά γραφεία, έχει σημαντικά αποτελέσματα στη δομή της τουριστικής βιομηχανίας. Απ' την άλλη, τα μεγάλα τουριστικά γραφεία αλυσίδες, έχουν αναπτύξει τα τεχνολογικά μέσα σε τέτοιο βαθμό, που μπορούν να προσφέρουν πληροφορίες για κάθε τουριστικό προορισμό. Επίσης μέσα από το CRS (Customers Reservation System), κρατούν αρχείο για κάθε πελάτη και μπορούν να τον ενημερώνουν, άμεσα για όλα τα νέα προϊόντα. Ακόμη μέσα απ' το σύστημα αυτό, γνωρίζουν λεπτομέρειες, όπως για παράδειγμα, την ημερομηνία γέννησης (πελάτη) και την ονομαστική του εορτή. Έτσι, δεν είναι δύσκολο να του αποστείλουν (πελάτη – υποψήφιου τουρίστα), ευχητήριες κάρτες στα μεγάλα γεγονότα της ζωής του. Αντίθετα τα μικρά τουριστικά

γραφεία, δεν έχουν φτάσει σε τέτοιο βαθμό τεχνολογικής προόδου, και υστερούν σημαντικά στο συγκεκριμένο τομέα.

Απ' τα στοιχεία της έρευνας, οι Έλληνες τουριστικοί πράκτορες, κρατούν συνήθως επικοινωνία με τακτικούς και <μεγάλους> πελάτες, στέλνοντας ευχητήριες κάρτες τα Χριστούγεννα και ορισμένοι εξ' αυτών (πράκτορες) - λιγότεροι των αριθμό-, διατηρούν και τηλεφωνική επικοινωνία στα μεγάλα γεγονότα, Χριστούγεννα και Νέο Έτος. Η όποια σύγκριση στον τομέα αυτό, με πολλά απ' τα πρακτορεία του εξωτερικού, είναι εκ των προτέρων καταδικασμένη.

Αναλύοντας το εσωτερικό περιβάλλον διεξοδικά, θα πρέπει να σταθούμε και σ' ένα άλλο παράγοντα -πριν ολοκληρώσουμε το συγκεκριμένο υποκεφάλαιο- εκτός της <αλυσίδας αξίας> του M. Porter, που δεν είναι άλλος απ' το outsourcing, δηλαδή την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ως στρατηγική επιλογή. Το outsourcing, που ως έννοια είναι σχετικώς καινούργια, προτρέπει την επιχείρηση να δίνει μέρος των δραστηριοτήτων της, σε γραφεία εκτός αυτής, που εξειδικεύονται στο συγκεκριμένο πεδίο. Έτσι, η επιχείρηση αποκτά πλεονεκτήματα κόστους και διασποράς κινδύνου. Στην ελληνική πραγματικότητα, η συγκεκριμένη έννοια, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή και οφείλουμε να ομολογήσουμε, στηριζόμενοι στα στοιχεία της έρευνας, ότι ελάχιστα τουριστικά γραφεία, δίνουν μέρος των λειτουργιών τους προς τα έξω. Οι ελάχιστοι (πράκτορες) που ήταν θετικοί, ανέφεραν ως λόγους, την ποιότητα (εργασίας) και το χαμηλότερο κόστος (οικονομία).

1.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ

Η κάθε μορφή επιχείρησης, υπάρχει για να πετυχαίνει κάτι. Αυτό το κάτι, μπορεί να είναι ο δανεισμός χρημάτων, η κατασκευή αυτοκινήτων, η παροχή στέγης, για μια ή περισσότερες νύχτες (καταλύματα), κ.α.

Η αποστολή ή ο σκοπός της κάθε οικονομικής μονάδας, είναι συνήθως σαφής, όταν αυτή κάνει την έναρξη της δραστηριότητας της. Με την πάροδο του χρόνου όμως, πολλοί διευθύνοντες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, χάνουν το ενδιαφέρον τους για την αποστολή ή η αποστολή παύει να είναι επίκαιρη, γιατί στην πορεία έχουν αλλάξει οι συνθήκες της αγοράς. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε, ότι η αποστολή μπορεί να γίνει ασαφής, όταν η οικονομική μονάδα, προσθέτει στο χαρτοφυλάκιο της καινούργια προϊόντα ή καινούργιες αγορές. Είναι αυτονόητο πως, όταν η διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης, αντιλαμβάνεται την απομάκρυνση απ' την αποστολή του, θα πρέπει να επαναπροσδιορίζει το σκοπό του.

Η διοίκηση της κάθε εταιρείας, θα πρέπει να θέτει κάποιες βασικές ερωτήσεις, αν θέλει να παραμένει στο προσκήνιο της αγοράς, όπως ποιες είναι οι δραστηριότητες της, ποιοι είναι οι πελάτες της, ποια αξία έχει η δραστηριότητα της για τους πελάτες, κλπ. Οι επιχειρήσεις με διάρκεια ζωής, θέτουν συνεχώς τις συγκεκριμένες ερωτήσεις και τις απαντούν, όσο γίνεται με μεγαλύτερη πληρότητα μετά από πολλή σκέψη και αντίστοιχη μελέτη.

Ουσιαστικά η αποστολή της κάθε επιχείρησης, διαμορφώνεται από πέντε βασικά στοιχεία.

α. Την ιστορία της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, θα ήταν σχήμα οξύμωρο το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, με την τόσο σημαντική πορεία του, στο χώρο της Ανώτατης Εκπαίδευσης, ν' ανοίξει Ξενοδοχειακές μονάδες, στην Κέρκυρα ή την Κρήτη με σκοπό το κέρδος απ' την εκμετάλλευσή τους.

β. Τις τρέχουσες προτιμήσεις, των ιδιοκτητών και του management της επιχείρησης.

γ. Το περιβάλλον της αγοράς.

δ. Τους πόρους της οικονομικής μονάδας.

Οι πόροι της κάθε επιχείρησης, καθορίζουν ποιες αποστολές είναι εφικτές. Αν για παράδειγμα, την παρούσα στιγμή η Ο.Α. (Ολυμπιακή Αεροπορία), υιοθετούσε ως αποστολή, να γίνει η μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στον κόσμο, σαφώς θα ξεγελούσε τον εαυτό της. &

ε. Το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, που σημαίνει πρακτικά, ότι κάθε οικονομική μονάδα, οφείλει να βασίζεται στην αποστολή της, σ' αυτό που μπορεί να κάνει καλύτερα.

Στην Ελλάδα στο χώρο του τουρισμού και ειδικότερα στα τουριστικά γραφεία, η εταιρική αποστολή, ως έννοια μάλλον δεν είναι σαφώς καθορισμένη. Η αιτία, το μικρό μέγεθος των τουριστικών γραφείων και η οικογενειοκρατία, που παρουσιάζεται σε όλες σχεδόν, τις μικρές επιχειρήσεις. Την έλλειψη γραπτής διατυπωμένης αποστολής (mission statement), στα ταξιδιωτικά γραφεία της χώρας μας, τη διαπιστώσαμε και προσωπικά, μετά από έρευνα, σε χώρους

τουριστικών γραφείων διαφόρων περιοχών του κέντρου, της Αθήνας και του Πειραιά, που βρίσκονται και τα μεγαλύτερα γραφεία του είδους, που υπάρχουν στην Ελλάδα.

Η καλά προετοιμασμένη περιγραφή αποστολής, δίνει στους εργαζόμενους της επιχείρησης, τη δυνατότητα για το σκοπό, την κατεύθυνση και την ευκαιρία. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να βρίσκονται μπροστά απ' τις άλλες, καταστρώνουν περιγραφές αποστολής, για να τις μοιραστούν με τους managers, τους υπαλλήλους και τους πελάτες τους. Η περιγραφή της αποστολής της επιχείρησης, λειτουργεί ως άρατο χέρι, που κατευθύνει τους γεωγραφικά διάσπαρτους εργαζόμενους, να εργαστούν ατομικά αλλά και συλλογικά, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η αποστολή της επιχείρησης, είναι κάτι ή πολύ περισσότερο, από καλές προθέσεις και όμορφες ιδέες. Είναι ένα πλαίσιο αναφοράς, για όλη την επιχείρηση, τις αξίες που τη διέπουν και την πίστη, που η ίδια έχει για τον εαυτό της, αλλά και γι' αυτό που προσδοκά να πετύχει.

Οι πραγματικοί λόγοι, για τους οποίους μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει μια δήλωση αποστολής, είναι οι παρακάτω:

- α. Βοηθάει στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.
- β. Εξασφαλίζει ομοφωνία, σχετικά με το σκοπό της επιχείρησης.
- γ. Δίδει το επιχειρησιακό κλίμα.
- δ. Λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς του οργανισμού.
- ε. Καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς &

στ. Διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων, σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες δραστηριότητες.

Η Delta Airlines το 1994, στην εταιρική της αποστολή έλεγε τα εξής:

Θέλουμε η Delta, να είναι η **ΔΙΕΘΝΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣΑΣ.**

Διεθνής, γιατί είμαστε και προτιθέμεθα να παραμείνουμε μια καινοτομική, επιθετική, ηθική και επιτυχημένη επιχείρηση, που προσφέρει πρόσβαση σε όλο τον κόσμο, παρέχοντας τα υψηλότερα πρότυπα υπηρεσιών προς τον πελάτη. Θα συνεχίσουμε να εξετάζουμε τις ευκαιρίες επέκτασης του δικτύου μας, μέσω νέων γραμμών και δημιουργικών διεθνών συμμαχιών.

Αεροπορική Επιχείρηση, γιατί προτιθέμεθα να παραμείνουμε στο χώρο που ξέρουμε καλύτερα – αεροπορικές μεταφορές και συναφείς υπηρεσίες. Δεν θα εκτραπούμε απ' τις ρίζες μας. Πιστεύουμε στις μακροχρόνιες προοπτικές επικερδούς ανάπτυξης της αεροπορικής βιομηχανίας και θα συνεχίσουμε να συγκεντρώνουμε το χρόνο μας, την προσοχή μας και τους πόρους μας στην εξύψωση της θέσης μας, σε αυτό το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Της Επιλογής σας, γιατί τιμάμε την αφοσίωση των πελατών, εργαζομένων και επενδυτών μας. Για τους επιβάτες και αποστολείς, θα συνεχίσουμε να προσφέρουμε τις καλύτερες υπηρεσίες και αξία. Για το προσωπικό μας, θα συνεχίσουμε να προσφέρουμε ένα πιο προκλητικό περιβάλλον, που επιβραβεύει τ' αποτελέσματα και αναγνωρίζει, αλλά και εκτιμά τη συνεισφορά τους. Για τους μετόχους μας, θα πετυχαίνουμε μια συνεπή και ανώτερη οικονομική απόδοση.

Οι περιγραφές αποστολής, θα πρέπει να φέρουν τρία βασικά χαρακτηριστικά:

- i. Να εστιάζονται σ' ένα περιορισμένο αριθμό στόχων.
- ii. Να τονίζουν τις βασικότερες πολιτικές και τις αξίες που θέλει, ν' ακολουθήσει η επιχείρηση. &
- iii. Να καθορίζουν τα κυριότερα ανταγωνιστικά πεδία δράσης, μέσα στα οποία θα πρέπει, να λειτουργεί η οικονομική μονάδα.

Τέτοια πεδία είναι, το πεδίο δράσης του κλάδου, το πεδίο προϊόντων και εφαρμογών, το πεδίο ικανότητας, το πεδίο δράσης τμήματος της αγοράς, το γεωγραφικό αλλά και το κάθετο πεδίο δράσης, δηλαδή το πλήθος των επιπέδων, απ' τις πρώτες ύλες μέχρι το τελικό προϊόν και τη διανομή, στα οποία θα συμμετέχει η επιχείρηση.

1.6 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Ο στρατηγικός προσανατολισμός του επιχειρηματικού προγραμματισμού δεν είναι εντελώς νέος. Όμως, ως τυποποιημένη έννοια και μεθοδολογία, είναι σχετικά νέος και φυσικά έχει γίνει ιδιαίτερα ελκυστικό εργαλείο του σύγχρονου management. Ένας, απ' τους λόγους για τη συγκεκριμένη εξέλιξη, είναι ότι τα εργαλεία του management, είναι αναγκαία σ' ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κόσμο, για ν' αντιμετωπίζονται επιτυχώς οι κίνδυνοι, οι σχετιζόμενοι με τις επιχειρηματικές αποφάσεις.

Για τους σύγχρονους managers, που βλέπουν με θετικό μάτι τον επιχειρηματικό προγραμματισμό, η διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης, είναι ένα

ιδιαίτερα σημαντικό κεφάλαιο. Οι ενέργειες και οι αποφάσεις των στελεχών του οργανισμού, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, έχουν μεγάλη σημασία καθώς απ' τη σωστή σύλληψη της στρατηγικής, εξαρτάται η δυνατότητα απόκτησης στρατηγικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ως διαδικασία του management, μπορεί να διακριθεί σε τέσσερα διαφορετικά στάδια:

I. Τον προσδιορισμό της αποστολής, της οικονομικής μονάδας.

Είναι αυτονόητο, ότι ο κάθε τομέας δραστηριότητας, χρειάζεται να καθορίσει τη συγκεκριμένη αποστολή του, μέσα στο πλαίσιο της ευρύτερης αποστολής της επιχείρησης. Έτσι το τουριστικό γραφείο που διοργανώνει εκδρομές εσωτερικού, θα πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια, το σκοπό της δραστηριότητας του. Ουσιαστικά η αποστολή της επιχείρησης, είναι μια δήλωση του οργανισμού, σε ποιο τομέα οικονομικής δραστηριότητας κινείται και τι φιλοδοξεί να πετύχει στο απώτερο μέλλον.

II. Τους αντικειμενικούς σκοπούς της οικονομικής μονάδας.

Ουσιαστικά οι αντικειμενικοί σκοποί, περιγράφουν τα τελικά αποτελέσματα μιας δραστηριότητας που έχει προγραμματιστεί, δηλαδή δηλώνουν το τι θα πρέπει να επιτευχθεί και ποιος θα είναι ο χρονικός ορίζοντας πραγματοποίησης του (μέχρι πότε). Δίχως άλλο, οι αντικειμενικοί σκοποί θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, κατανοητοί, σαφείς και εύκολα μετρήσιμοι. Αύξηση των ακαθάριστων εσόδων του ταξιδιωτικού γραφείου <Ω>, από 1.000.000 EURO σε

1.500.000 EURO σε τρία έτη. Το συγκεκριμένο παράδειγμα, δείχνει τα ποσοτικά χαρακτηριστικά των αντικειμενικών σκοπών.

III. Τις στρατηγικές της οικονομικής μονάδας.

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση χαράζει την εταιρική της στρατηγική (corporate strategy), που δίνει απαντήσεις στα ερωτήματα όπως, σε ποιες δραστηριότητες θα πρέπει η οικονομική μονάδα να είναι παρούσα, ποιοι κλάδοι της παραγωγής δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον κλπ. Η εταιρική στρατηγική πέραν των παραπάνω, καθορίζει και τους τρόπους που η επιχείρηση, θα διεισδύσει σε νέες δραστηριότητες, μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις ή ποικιλία άλλων μορφών, που θα της εξασφαλίσουν την εισχώρηση. Η συγκεκριμένη στρατηγική, βλέπει την οικονομική μονάδα ως σύνολο και προσφέρει γενικές κατευθύνσεις, ώστε να μπορέσει (επιχείρηση) να πραγματοποιήσει τους αντικειμενικούς σκοπούς, που θα την οδηγήσουν στην ολοκλήρωση της αποστολής της. Εκτός όμως της εταιρικής αποστολής, υπάρχει και η ανταγωνιστική (competitive strategy) που περιγράφει ουσιαστικά το πώς η επιχείρηση, προσπαθεί να πετύχει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Σύμφωνα με τον Michael Porter, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μπορεί να προκύψει είτε μέσα απ' τη στρατηγική διαφοροποίησης είτε μέσα απ' τη στρατηγική του χαμηλότερου κόστους. Στις ανταγωνιστικές στρατηγικές, μπορεί να προστεθεί και μια Τρίτη, η εστίαση, που η επιχείρηση στοχεύει σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, στα οποία εφαρμόζει είτε τη στρατηγική της διαφοροποίησης είτε τη στρατηγική του χαμηλότερου (ηγεσία) κόστους.

IV. Τις πολιτικές της οικονομικής μονάδας.

Στο τελευταίο απ' τα τέσσερα στάδια, της διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής, συντάσσονται οι πολιτικές. Εδώ, ουσιαστικά έχουμε το σχεδιασμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Οι πολιτικές, είναι οι κατευθυντήριες γραμμές, που δρουν ως συνδετικοί κρίκοι μεταξύ της διαμόρφωσης και εφαρμογής της στρατηγικής, μέσα απ' την ανάπτυξη συγκεκριμένων προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών της οικονομικής μονάδας. Για παράδειγμα το τουριστικό γραφείο <Ω>, μπορεί να θέσει ως πολιτική του, την προώθηση στις θέσεις των διευθυντών των τμημάτων του, υπαλλήλους που προέρχονται απ' τα σπλάχνα της αυτής οικονομικής μονάδας, τα οποία έχουν δείξει ζήλο και αφοσίωση. Ένα άλλο τουριστικό γραφείο το <Α>, θα μπορούσε να θεσπίσει ως πολιτική του, την πρόσληψη στελεχών εκτός επιχείρησης με σημαντικές γνώσεις στο αντικείμενο του τουρισμού, για να στελεχώσει τις διευθυντικές του θέσεις.

Οφείλουμε να παραδεχτούμε, ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία στην Ελλάδα, διαμορφώνουν τις στρατηγικές τους, στηριζόμενα κυρίως στην εμπειρία των ιδρυτών τους, χωρίς να δίνουν έμφαση στην επιστημονική οργάνωση. Η όποια επιστημονική οργάνωση στο χώρο των τουριστικών οργανισμών (τουριστικών γραφείων), παρατηρείται κυρίως στους tour operators του εξωτερικού, που είναι και οι κατασκευαστές των τουριστικών πακέτων. Άλλωστε τα περισσότερα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, είναι μικρά και φυσικά είναι απλοί εντολοδόχοι των οργανισμών του εξωτερικού.

1.7 ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ & ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η κάθε επιχείρηση, για κάθε μια απ' τις δραστηριότητες της, θα πρέπει να καταστρώσει ένα σχέδιο δράσης, για να πετύχει τους μακροχρόνιους αντικειμενικούς της στόχους. Επειδή, δεν υπάρχει μια μόνο στρατηγική, που είναι άριστη για όλες τις επιχειρήσεις στον ίδιο επιχειρηματικό χώρο, κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ποια, έχει το σημαντικότερο νόημα, υπό το πρίσμα της θέσης της στον κλάδο, των αντικειμενικών στόχων, των δεξιοτήτων και των πόρων.

Σε μια πολυμηματική επιχείρηση, μπορούν να διακριθούν τρία επίπεδα στρατηγικής, που μεταξύ τους είναι αλληλοεξαρτώμενα. Αυτά τα επίπεδα είναι, το επιχειρησιακό, το επιχειρηματικό και το λειτουργικό.

Η **Επιχειρησιακή στρατηγική** (corporate strategy), προσπαθεί να διακρίνει σε ποιες επιχειρηματικές δραστηριότητες, θα πρέπει η επιχείρηση (τουριστικό γραφείο) να δραστηριοποιηθεί και ακόμη, πως όλες μαζί οι δραστηριότητες, μπορούν να δομηθούν και φυσικά να διαχειριστούν. Στην ουσία η συγκεκριμένη στρατηγική, περιγράφει τη συνολική κατεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η επιχειρησιακή στρατηγική, προσπαθεί ν' απαντήσει στα ερωτήματα, ποιες νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, μέσα από στρατηγικές ανάπτυξης, όπως η καθετοποίηση, η συγκέντρωση, η οριζόντια ολοκλήρωση, η συσχετισμένη και ασυσχέτιστη διαποίκιση, θ' αναλάβει η επιχείρηση, σε ποιες θα συνεχίσει να δραστηριοποιείται διαμέσου των στρατηγικών σταθεροποίησης, όπως ή παύση ή η συνέχιση με προσοχή και ποιες θα σταματήσει να εκτελεί,

μέσω στρατηγικών περισυλλογής, όπως η διάσωση και η αναστροφή, η αποεπένδυση, η ρευστοποίηση κλπ. Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι, η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει είτε και αποφασίζει:

- α. Τη γενική στάση του οργανισμού απέναντι στις επιλογές ανάπτυξης του.
- β. Το είδος απ' τις δραστηριότητες που θα επιλέξει.
- γ. Τη διοίκηση των γραμμών παραγωγής και των δραστηριοτήτων.
- δ. Την αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων για την επιχείρηση. &
- ε. Τις σχέσεις με το περιβάλλον και με τις άλλες κοινωνικές ομάδες.

Η **Ανταγωνιστική ή Επιχειρηματική στρατηγική** (business strategy), έχει άμεση σχέση με τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα και σε κάθε επιχειρηματική μονάδα. Η συγκεκριμένη στρατηγική, διαμορφώνεται σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων και δίνει ιδιαίτερη σημασία, στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των υπηρεσιών ή των προϊόντων της οικονομικής μονάδας. Με την ανταγωνιστική στρατηγική η επιχείρηση, προσπαθεί ν' αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους ή διαφοροποίησης. Άρα η επιχειρηματική στρατηγική διακρίνεται σε:

- α. Στρατηγική Ηγεσία Κόστους, που θέτει ως στόχο για την επιχείρηση, να γίνει ο παραγωγός με το μικρότερο κόστος, κάτι που προϋποθέτει εμπειρία πάνω στον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών, μεγάλες επενδύσεις σε εξοπλισμό, μεγάλη προσοχή απ' τη διοίκηση στον ποιοτικό έλεγχο και φυσικά μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, στην μεγάλη τους πλειοψηφία, αδυνατούν να εφαρμόσουν μια τέτοια στρατηγική, αφού παίζουν το ρόλο του ενδιάμεσου, ανάμεσα στους μεγάλους τουριστικούς οργανισμούς που κατασκευάζουν τα τουριστικά προϊόντα και στους πελάτες τους. Άλλωστε το

μέγεθος και η δομή τους, δίνουν απαγορευτικό χαρακτήρα σε μια τέτοια στρατηγική.

β. Στρατηγική Διαφοροποίησης, που προτείνει την προσφορά προϊόντων απ' την επιχείρηση, μεγαλύτερης αξίας έναντι των ανταγωνιστών. Τα προϊόντα αυτά, είναι δύσκολο ν' αντιγραφούν και συνήθως στοιχίζουν ακριβά. Η επιχείρηση συνήθως, επιλέγει ένα ή περισσότερα απ' τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία αξιολογούνται θετικά απ' τους αγοραστές και επικεντρώνει τις προσπάθειες της, για ν' ανταποκριθεί σ' αυτά. Η ανταμοιβή της μοναδικότητας αυτής, στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, είναι η δυνατότητα της διάθεσης της υπηρεσίας ή του προϊόντος, σε υψηλή τιμή. Η στρατηγική αυτή, μπορεί να εφαρμοστεί με ποικιλία τρόπων, όπως η εξάπλωση της φήμης της επιχειρηματικής μονάδας, η υπεροχή στην ποιότητα του προϊόντος ή των προσφερομένων υπηρεσιών (τουριστικό γραφείο), η τεχνολογική καινοτομία κλπ. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, χωρίς ν' αντιλαμβάνονται απόλυτα τη στρατηγική της διαφοροποίησης ως εργαλείο του management, συνήθως αισθάνονται τη διαφοροποίηση, μέσα απ' τις υπηρεσίες που προσφέρουν, με αυτό που οι πράκτορες χαρακτηρίζουν, ως άμεση εξυπηρέτηση των τουριστών και ποιότητα υπηρεσιών. Βέβαια, η αμιγής στρατηγική Διαφοροποίησης, για τα τουριστικά μας πρακτορεία, είναι σχεδόν απίθανη, αφού τα ίδια στη μεγάλη τους πλειοψηφία, δεν είναι οι παραγωγοί ή οι προμηθευτές του προϊόντος, αλλά συμμετέχουν απλώς στη διανομή του.

γ1. Στρατηγική Εστίασης στο κόστος, που η οικονομική μονάδα επιδιώκει κοστολογικό πλεονέκτημα, στα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

γ2. Στρατηγική Εστίασης στη διαφοροποίηση, που η οικονομική μονάδα επιδιώκει τη διαφοροποίηση του προϊόντος, σε συγκεκριμένα τμήματα της

αγοράς. Στην ελληνική πραγματικότητα των ταξιδιωτικών γραφείων, η όποια μορφή εστίασης της αγοράς, είναι αποτέλεσμα αποκλειστικά περιορισμένων πόρων και συναντάται σε υψηλό βαθμό, στα περιφερειακά – επαρχιακά γραφεία εσωτερικού τουρισμού.

Η **Λειτουργική στρατηγική** (functional strategy), αφορά κυρίως τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των χρησιμοποιούμενων απ' την οικονομική μονάδα, πόρων. Η λειτουργική στρατηγική, είναι οι επιχειρηματικές ενέργειες, που κάθε τμήμα πρέπει ν' ακολουθεί, ώστε να επιτραπεί στην επιχείρηση να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η συγκεκριμένη στρατηγική, στο πλαίσιο μια σύνοψης, έχει ως στόχο τη μεγιστοποίηση των πόρων της μονάδας και παράλληλα να συντονίζει τις ενέργειες κάθε τμήματος της επιχείρησης, ώστε να βελτιώσει την αποδοτικότητα της. Η στρατηγική αυτή, δεν έχει περιθώρια ανάπτυξης στα ταξιδιωτικά γραφεία της Ελλάδας, αφού αρκετά εξ' αυτών διαθέτουν ένα τμήμα, με έναν, δύο ή και τρεις υπαλλήλους, για όλες τους τις εργασίες.

Γεγονός μη αμφισβητήσιμο είναι, ότι τα επίπεδα της στρατηγικής στον οποιοδήποτε οργανισμό, αλληλοεπηρεάζονται μεταξύ τους, διαμορφώνοντας το ανταγωνιστικό περιβάλλον, για το επόμενο επίπεδο της οικονομικής μονάδας.

1.8 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οργάνωση είναι ο τρόπος, με τον οποίο δομούνται και καθορίζονται σε οργανωσιακές μονάδες, οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες της επιχείρησης. Οι οργανωσιακές μονάδες αντιπροσωπεύονται από το διευθυντικό προσωπικό, τους υπάλληλους και το εργατικό δυναμικό και φυσικά έχουν ως στόχο, το συντονισμό και τον έλεγχο της απόδοσης της επιχείρησης καθώς και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

Η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης, δείχνει τη μεταβίβαση υπευθυνότητας (εξουσιοδότηση) στις διάφορες λειτουργικές μονάδες της εταιρείας και στην πραγματικότητα είναι ένα διάγραμμα, που συχνά αναφέρεται ως οργανόγραμμα. Η οργάνωση, θα πρέπει να σχεδιάζεται παράλληλα με τις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι το marketing, τα χρηματοοικονομικά, η παραγωγή και οι προμήθειες. Όμως, δεν υπάρχει ένα και μόνο οργανωτικό πρότυπο. Είναι δυνατόν να βασιστούν οργανωσιακές δομές, σε προϊόντα ή γραμμές παραγωγής (κέντρα κόστους ή κέντρα κέρδους), ή ακόμη σε γεωγραφικές περιοχές ή αγορές.

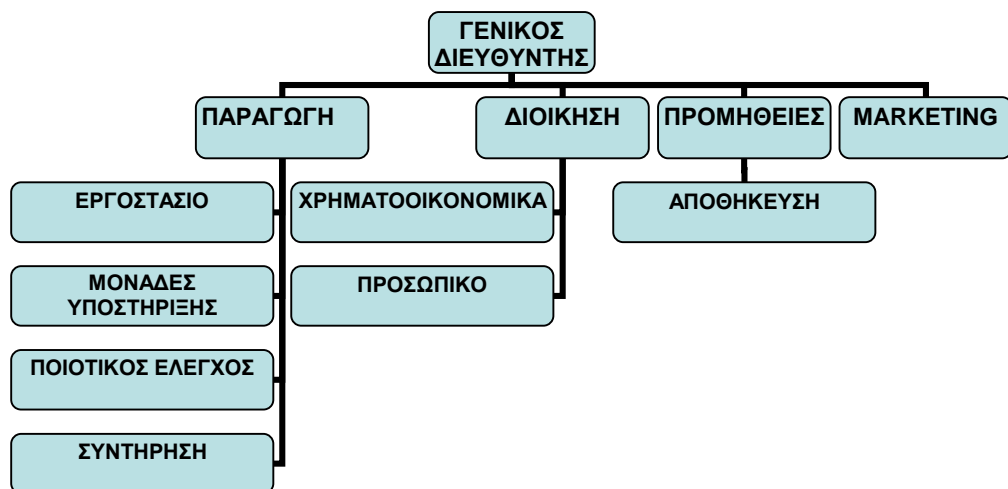
Το πρόβλημα της δόμησης της οργάνωσης μιας επιχείρησης και η μεταβίβαση των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων, δεν πρέπει να εμφανίζεται μόνο απ' τη λειτουργική του πλευρά, επειδή διάφοροι κοινωνικο -πολιτιστικοί παράγοντες, μπορεί ν' αντιστρατεύονται την απλή αντιγραφή οργανώσεων άλλων χωρών. Το πρόβλημα μεγαλώνει ακόμη περισσότερο, όταν πρόκειται να εισαχθούν τεχνολογίες, που δεν είναι ιδιαίτερα οικείες, στη χώρα που τις εισάγει.

Οι οργανωσιακές λειτουργίες, είναι ο θεμέλιος λίθος όλων των επιχειρήσεων. Οι λειτουργίες αυτές, έχουν τη δυνατότητα να ομαδοποιηθούν σε οργανωσιακές μονάδες, ανάλογα με τις απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης.

Μια τέτοια ομαδοποίηση εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

ΣΧΗΜΑ (2^ο) *

ΓΕΝΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



* Βλέπε, Καρβούνη Σ., <Οικονομοτεχνικές Μελέτες>, σελ. 484.

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης, μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, αλλά η πιο κοινή απ' όλες τις μορφές, είναι αυτή της πυραμίδας, που αποτελείται από τρία επίπεδα οργάνωσης.

α. Το **management της κορυφής**, που ασχολείται με τον μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο.

β. Το **μεσαίο management**, που έχει ως βασικό αντικείμενο τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών της οργάνωσης, όπως είναι τα χρηματοοικονομικά, οι πωλήσεις, η παραγωγή και οι προμήθειες. &

γ. Το **management της εποπτείας**, που προγραμματίζει και ελέγχει τις καθημερινές λειτουργίες και τις δραστηριότητες, που βρίσκονται στα όρια της δράσης του.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι το πεδίο ελέγχου (span of control) ή το εύρος άσκησης ελέγχου ή όριο άσκησης εποπτείας ή έκταση της διοίκησης (span of management), αναφέρεται στον αριθμό των υφισταμένων, που μπορεί να ελέγχει ένας προϊστάμενος. Η άσκηση ελέγχου ή η άσκηση εποπτείας είναι η προσωπική, καθημερινή και άμεση παρακολούθηση των εργαζομένων, απ' τον προϊστάμενο τους.

Σύμφωνα με την κλασική αντίληψη για την οργάνωση, υπάρχουν τρεις διαστάσεις σε μια οργανωτική δομή:

- Η ιεραρχική διάσταση, που καθρεφτίζεται στο οργανωτικό διάγραμμα.
- Η λειτουργική διάσταση, που καθορίζει τις διάφορες ευθύνες και τους ρόλους των επιμέρους εργαζομένων. &

- Η διάσταση συντονισμού και συμπλήρωσης, που καθρεφτίζεται στην αλληλεξάρτηση των διαφόρων θέσεων και ευθυνών που απεικονίζονται στο οργανόγραμμα, που δεν είναι τίποτε άλλο απ' τη γραφική απεικόνιση της επιχείρησης και στο οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας και συνεργασίας, που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων.

Ουσιαστικά η οργανωτική δομή της επιχείρησης, δεν είναι τίποτε άλλο, από ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων και αναφορών, τ' οποίο καθορίζει τον τρόπο, με τον οποίο η οικονομική μονάδα λειτουργεί.

Τα κυριότερα οφέλη απ' την οργανωτική δομή, είναι τα εξής:

- Διευκολύνει στην εφαρμογή της στρατηγικής απ' την οικονομική μονάδα.
- Καθορίζει τις υπευθυνότητες και τα καθήκοντα των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας.
- Ομαδοποιεί αποτελεσματικά τους εργαζόμενους της κάθε οικονομικής μονάδας.
- Οργανώνει τις τυπικές σχέσεις αναφοράς μεταξύ των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας.
- Υποδεικνύει την εξουσία και τον έλεγχο, που θα έχουν οι εργαζόμενοι της οικονομικής μονάδας.

- Δημιουργεί τις προϋποθέσεις, για την παρακίνηση των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα. &
- Διευκολύνει στην επικοινωνία της οικονομικής μονάδας.

Δίχως αμφιβολία και με βάση τα όσα έχουν προαναφερθεί, οι μορφές των οργανωτικών δομών, είναι αρκετές. Η οργάνωση των οικονομικών μονάδων (επιχειρήσεων) σε διευθύνσεις και σε τμήματα, δεν είναι τίποτε άλλο, παρά η ομαδοποίηση των λειτουργιών, που σχετίζονται μεταξύ τους, με σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού με τον αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο.

Οι κύριες μορφές οργάνωσης σε διευθύνσεις και τμήματα, είναι οι εξής:

- α. Η οργάνωση κατά λειτουργία, που είναι η συνηθέστερη και η παλαιότερη μορφή. Ουσιαστικά η συγκεκριμένη οργάνωση, ομαδοποιεί τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- β. Η οργάνωση κατά διεργασία, που είναι μια μορφή χρησιμοποιούμενη απ' τις βιομηχανικές μονάδες. Το κάθε τμήμα είναι μια αυτόνομη οντότητα, η οποία αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας τους στόχους, που έχουν τεθεί απ' την ανώτατη διοίκηση.

ΣΧΗΜΑ (3^ο) *

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΤΑ ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ



Βλέπε, Εγχειρίδιο Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών, <ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>, σελ. 46.

γ. Η οργάνωση κατά προϊόν, στην οποία απαιτείται εξειδικευμένη γνώση, για ορισμένα προϊόντα και παρουσιάζεται σ' επιχειρήσεις, που έχουν επεκταθεί σε πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες.

δ. Η οργάνωση κατά αγορά, που παρουσιάζεται όταν υπάρχει ανάγκη προσφοράς, διαφορετικών υπηρεσιών σε διαφορετικές αγορές. Για παράδειγμα, Αγορά Ανατολικής Ελλάδας, Αγορά Εξωτερικού, Αγορά Δυτικής Ελλάδας.

ε. Η οργάνωση κατά πελατεία, που η ύπαρξη της, έχει να κάνει με λίγους αλλά μεγάλους πελάτες, για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, οι αεροπορικές βιομηχανίες. &

στ. Η οργάνωση κατά γεωγραφική περιοχή.

Συνήθως ανταποκρίνεται, στην εικόνα ενός μεγάλου οργανισμού με πολλά υποκαταστήματα ανά τον κόσμο, που το καθένα επιζητά μια ξεχωριστή οργάνωση, έτσι ώστε να προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες του με χαμηλότερο κόστος.

Οι σημερινές επιχειρήσεις όμως, αντιμετωπίζουν ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και αναπτύσσονται στα πλαίσια πολυσύνθετων αγορών. Για το λόγο αυτό, ο απλός τρόπος οργάνωσης δεν θα τους επιτρέψει για πολύ ακόμη, ν' ανταποκριθούν στις ανάγκες της πραγματικότητας. Οι παραδοσιακές δομές οργάνωσης δεν προσδίδουν πλέον, την απαιτούμενη ευελιξία, στις όποιες οικονομικές μονάδες.

Αντίθετα, κάποιες νέες, καινοτομικές μορφές οργάνωσης, μπορούν να προσδώσουν την απαραίτητη ευελιξία, που χρειάζονται οι οικονομικές μονάδες

του σήμερα, και παράλληλα να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στα προϊόντα της επιχείρησης. Σκοπός των νέων αυτών μορφών οργάνωσης, είναι να δημιουργήσουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις, που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στις δραστηριότητες εκείνες, που είναι πιο σημαντικές και παράλληλα κερδοφόρες.

Μια τέτοια μορφή οργάνωσης, είναι η κυτταρική * και οι οικονομικές μονάδες με τέτοια δομή οργάνωσης, αποτελούνται από μικρότερα τμήματα (κύτταρα), τα οποία έχουν την έννοια μικρών αυτοτελών μονάδων, οι οποίες μπορούν να δρουν ανεξάρτητα αλλά και παράλληλα να συνεργάζονται μεταξύ τους, ώστε να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η δημιουργία μιας τέτοιας επιχείρησης, προϋποθέτει διοικητικές ικανότητες, ικανότητες σωστής λειτουργίας και ικανότητες συνεργασίας μ' άλλους οργανισμούς. Οι διοικητικές ικανότητες θα είναι αυτές, που θα επιτρέψουν τη σωστή αυτοδιοίκηση των επιμέρους τμημάτων (κυττάρων), της οικονομικής μονάδας.

Υπάρχουν βέβαια και άλλες μορφές καινοτόμων οργανωτικών δομών, όπως αυτές, του αρθρωτού (modular), του εικονικού (virtual) και του απαλλαγμένου από σύνορα (barrier – free), χωρίς την ανάλογη εφαρμογή, τουλάχιστον για τώρα.

Στις μέρες μας, υπάρχουν δύο απόψεις, για τις σχέσεις στρατηγικής και οργανωτικής δομής της επιχείρησης.

* κυτταρική, βλέπε Παπαδάκη Β., <Στρατηγική των Επιχειρήσεων>, σελ. 471-472.

Η μία υποστηρίζει, ότι η οργανωτική δομή θα πρέπει ν' ακολουθεί τη στρατηγική και να επιλέγεται ανάλογα με τους στόχους, που έχει θέσει η οικονομική μονάδα. Την άποψη αυτή την υιοθέτησε ο Chandler, αφού μελέτησε τον τρόπο με τον οποίο αρκετές επιχειρήσεις στις Η.Π.Α., είχαν αναπτύξει τη στρατηγική τους, στα πρώτα πενήντα χρόνια του εικοστού αιώνα.

Η δεύτερη άποψη θεωρεί, ότι η σχέση που υπάρχει στις μέρες μας, μεταξύ στρατηγικής και οργανωτικής δομής, είναι αρκετά πολύπλοκη και θα πρέπει να υπάρχει μια αλληλοσυνδεόμενη σχέση ανάμεσα τους. Η θεώρηση αυτή, που είναι και νεώτερη, υποστηρίζει ότι η στρατηγική και η οργανωτική δομή της επιχείρησης, πρέπει ν' αναπτύσσονται καθημερινά και παράλληλα να προσαρμόζονται στις νέες ανάγκες του οργανισμού και φυσικά του περιβάλλοντος.

Στην ελληνική πραγματικότητα, τα τουριστικά γραφεία και οι περισσότερες των επιχειρήσεων, συνεχίζουν τον οικογενειακό τους χαρακτήρα με τα γνωστά αποτελέσματα. Η έννοια της στρατηγικής και της επιστημονικής οργάνωσης, είναι σχεδόν άγνωστες στα περισσότερα ταξιδιωτικά γραφεία. Η άποψη αυτή, δεν στηρίζεται μόνο στη βιβλιογραφία και στις γνώσεις των ειδικών του κλάδου αλλά και των δασκάλων μας, προέρχεται και απ' τα στοιχεία της έρευνας, που πραγματοποιήσαμε σε ταξιδιωτικά γραφεία, τόσο του κέντρου της Αθήνας όσο και του Πειραιά.

Τα μεγαλύτερα απ' τα γραφεία του δείγματος, παρουσιάζουν μια απλή οργανωτική δομή (simple structure) -δείγμα οικογενειακού χαρακτήρα επιχειρήσεων- με διάρθρωση κατά λειτουργίες (υπηρεσίες), που ο επιχειρηματίας, αναλαμβάνει το μεγάλο μέρος των διοικητικών λειτουργιών (έρευνα αγοράς, προώθηση πωλήσεων κλπ.), έχοντας ίσως -κατά καιρούς- και κάποιους βοηθούς. Τα μικρομεσαία τουριστικά γραφεία παραδόξως, διαθέτουν λειτουργίες περισσότερες, απ' ότι είναι, ο αριθμός των εργαζομένων τους. Η όποια οργανωτική μορφή, είναι σχεδόν ξεπερασμένη, αφού δεν εφαρμόζεται.

Στην Ελλάδα, ο ταξιδιωτικός πράκτορας, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων -μεγάλων ταξιδιωτικών γραφείων- αδυνατεί να οργανώσει τη μονάδα του, είτε στηριζόμενος, στον αριθμό και το εύρος των εργασιών του, είτε με βάση το βαθμό αυτοματοποίησης των διαδικασιών, είτε ακόμη βασιζόμενος, στην επαρκή γνώση (αντικειμένου) ή μη των όποιων υπαλλήλων του. Θα ήταν εξαιρετικά σημαντικό, για οποιοδήποτε τουριστικό γραφείο, να δημιουργούνταν τόσες και τέτοιες θέσεις, όσες κρινόταν απολύτως απαραίτητες, για αποτελεσματικότητα αλλά και οικονομική αποδοτικότητα, στις όποιες προσφερόμενες υπηρεσίες του.

Η απουσία οργανογραμμάτων, που δείχνουν εμφανώς, το όποιο αντικείμενο της εργασίας, για κάθε μέλος του οργανισμού, καθώς ακόμη και τις σχέσεις εξουσίας (ιεραρχία), προκαλεί ανησυχίες σε οποιονδήποτε μελετητή ή ερευνητή, του συγκεκριμένου κλάδου.

Τα ασαφή όρια αρμοδιοτήτων, η έλλειψη οράματος των διοικούντων, το ανομοιογενές προσωπικό και η υποβάθμιση της ομαδικής εργασίας, είναι απ' τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων και όχι μόνο των τουριστικών.

1.9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η παγκόσμια οικονομία τις δύο τελευταίες δεκαετίες, έχει υποστεί ένα ριζικό μετασχηματισμό. Οι πολιτισμικές αλλά και οι γεωγραφικές αποστάσεις, έχουν συρρικνωθεί σημαντικά με τη χρήση των αεροπλάνων, των Η/Υ, των συσκευών FAX, των συσκευών τηλεφώνου κ.α. Η πρόοδος αυτή, έχει επιτρέψει στις εταιρείες, να διευρύνουν σημαντικά όχι μόνο τις αγορές τους αλλά και τις πηγές των προμηθευτών τους. Επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικούς κλάδους, αναπτύσσουν τα προϊόντα τους, χρησιμοποιώντας μια παγκόσμια γραμμή παραγωγής (assembly line). Εκτός όμως του ότι, πολλές αμερικάνικες εταιρείες αλλά και ευρωπαϊκές, προμηθεύονται τα εξαρτήματα και τα προϊόντα τους απ' το εξωτερικό, προσπαθούν να πουλήσουν τα αγαθά που παράγουν, σε περιοχές εκτός των συνόρων τους. Κοινή αντίληψη όλων αυτών των οικονομικών μονάδων, είναι ότι για να πετύχουν το συγκεκριμένο σκοπό, δηλαδή να πουλήσουν τα προϊόντα τους στο εξωτερικό, δεν φτάνουν μόνο οι δικές τους δυνάμεις, αλλά θα πρέπει να βρουν τρόπους συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες απ' τη δική τους. Για αυτό σχηματίζουν στρατηγικές συμμαχίες με ξένες εταιρείες -μερικές φορές ακόμη και

με ανταγωνίστριες-, οι οποίες παίζουν το ρόλο αντιπροσώπων, προμηθευτών, συνεταίρων τεχνολογιών ή ακόμη, εταίρων σε κοινοπραξία.

- Η General Electric και η SNECMA (Γαλλική εταιρεία), κατασκευάζουν από κοινού, κινητήρες αεροσκαφών jet απ' το 1971.
- Η Ford και η Nissan, σχεδίασαν με επιτυχία, ένα μίνι φορτηγό.
- Η Mazda με τη Ford, σχημάτισαν στρατηγική συμμαχία με επιτυχία για είκοσι χρόνια.
- Η Coca – Cola και η Schweppes, λειτουργούν από κοινού, ένα μεγάλο εργοστάσιο αναψυκτικών, το οποίο έχει αποφέρει και στις δύο εταιρείες τεράστιες οικονομίες.

Η άποψη, ότι η κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας εταιρείας, είναι ν' αυξάνει την αξία της, είχε πολλούς υποστηρικτές και στο παρελθόν. Οι υποστηρικτές αυτοί, έγιναν πολυπληθέστεροι μετά τα μέσα της δεκαετίας του 80. Στη δεκαετία του 90, η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, μετράται πλέον με την αξία των μετοχών, που κατέχουν συνολικά οι μέτοχοι (shareholder value).

Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων, που έλαβαν χώρα τις τελευταίες δεκαετίες, έδωσαν το έναυσμα προς αυτή την κατεύθυνση. Όλοι πλέον ενδιαφέρονται, πως θα μπορέσουν να μεγιστοποιήσουν, την αξία των μετοχών τους. Άρα αντικειμενικός σκοπός όλων των επιχειρήσεων, είναι να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους, με οποιοδήποτε κόστος και αν αυτό συνεπάγεται.

Στρατηγική συμμαχία (strategic alliance), είναι μια συμφωνία συνεργασίας μεταξύ δύο ή περισσότερων οικονομικών μονάδων (εταιρειών), στην οποία όλα τα μέρη, υιοθετούν μια προοπτική αμοιβαίου οφέλους και συνεισφέρουν τους απαιτούμενους πόρους ή ακόμη και κεφάλαια, για την επιτυχία της λειτουργίας της.

Οι περισσότεροι υποστηρίζουν, ότι η στρατηγική συμμαχία, αφορά κυρίως ερευνητικά προγράμματα, προώθηση προϊόντων, υλοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών, δημιουργία κοινών παραγωγικών εγκαταστάσεων και κατασκευή ημι-κατεργασμένων ή ακόμη και έτοιμων (τελικών) προϊόντων. Οι στρατηγικές συμμαχίες, προϋποθέτουν μόνιμη ή μακροχρόνια δέσμευση των συνεργατών, ενώ ταυτόχρονα απαιτούν αμοιβαία συμβολή πόρων ή κεφαλαίων, μέχρι και αμοιβαία ιδιοκτησία του κεφαλαίου (μετοχικού), αναλόγως της περίπτωσης.

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι άλλο πράγμα είναι η εξαγορά (προϋποθέτει πλήρη απορρόφηση) και άλλο πράγμα η στρατηγική συμμαχία. Ουσιαστικά οι στρατηγικές συμμαχίες, προϋποθέτουν μακρύ χρονικό ορίζοντα, ευελιξία στην ανταλλαγή πόρων και κεφαλαίων, κοινή ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, αμοιβαία ηγεσία, κοινή λήψη αποφάσεων και νέα τυπική οργάνωση. Η νέα αυτή οργάνωση, χρειάζεται για την επίτευξη των στρατηγικών αλλά και αντικειμενικών στόχων της συμμαχίας. Οι στόχοι αυτοί, θα πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στην αγορά.

Μια επιχείρηση ή μια στρατηγική συμμαχία επιχειρήσεων, υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Κατά συνέπεια η

δομή μιας επιχείρησης, θα πρέπει κατά κύριο λόγο, να εξυπηρετεί την επίτευξη των στόχων της. Αυτή είναι μια υγιής αρχή της οργάνωσης, η οποία και βασίζεται στο πρόγραμμα ή στην στρατηγική του οργανισμού, καθώς και στη λογική, ότι η δομή ακολουθεί τη στρατηγική. Άρα η στρατηγική, εκπορεύεται κυρίως απ' το προϊόν που παράγει ή το σκοπό της επιχείρησης στην αγορά.

Αναμφισβήτητα όμως, κάτι περισσότερο από σίγουρο είναι, ότι για τη δημιουργία στρατηγικής συμμαχίας, απαιτούνται θεμελιώδεις / μοναδικές ικανότητες, που δυστυχώς, δεν έχουν αναπτύξει αρκετές επιχειρήσεις, ακόμη και σε διεθνές επίπεδο.

Στην Αμερική το 1994, πραγματοποιήθηκε έρευνα -και ακολούθησε μελέτη- σχετικά με τις στρατηγικές συμμαχίες, από εταιρεία συμβούλων, που έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δημιουργίας συμμαχιών, βρίσκεται στους τομείς λογισμικού Η/Υ και βιοτεχνολογίας με 27,9% και 18,7% αντίστοιχα.

Τα βασικά κίνητρα για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, είναι τα ακόλουθα:

α. Επιμερισμός κινδύνου.

β. Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

Λόγω του ότι, πολλοί παραγωγικοί κλάδοι παρουσιάζουν υψηλά σταθερά κόστη, απαιτείται ανάληψη μεγάλων επενδύσεων, για να επιτευχθεί χαμηλότερο κόστος.

γ. Εξειδικευμένες διοικητικές δυνατότητες.

δ. Αδυναμία εξαγοράς οικονομικής μονάδας.

Λόγω των αντιμονοπωλιακών ρυθμίσεων, που μπορούν να υπάρχουν σε κάποιους κλάδους ή απροθυμία των ιδιοκτητών, να μεταβιβάσουν μέρος ή συνολικά τις μετοχές τους.

ε. Πρόσβαση σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.

στ. Άμεση πρόσβαση σε νέες και εξειδικευμένες τεχνολογίες. &

ζ. Εύρεση χρηματοδοτικών πηγών.

Απαριθμώντας τα κίνητρα, για τη σύναψη στρατηγικών συμμαχιών, βλέπουμε με καθαρό μυαλό, ότι τα οφέλη από μια τέτοια συνεργασία, είναι σαφώς σημαντικά και μεγάλα.

Στην Ελλάδα, οι στρατηγικές συμμαχίες δυστυχώς, δεν έχουν αναπτυχθεί σε αντίστοιχο βαθμό, μ' άλλα αναπτυγμένα κράτη. Η υπανάπτυξη του ελληνικού management, φαίνεται πως είναι η αιτία στη χώρα μας, να μην υπάρχουν συνεργασίες εταιρειών, που θα έφερναν σημαντικές αλλαγές στην οικονομία.

Συνοπτικά αναφέρουμε τους λόγους, στους οποίους οφείλεται η καθυστέρηση της <ανάπτυξης> των στρατηγικών συμμαχιών:

α. Η οικογενειακή κουλτούρα και δομή των ελληνικών εταιρειών.

Η οικογενειακή δομή και κουλτούρα, σχετίζεται με την έλλειψη επαγγελματικού management καθώς και την ελλιπή εφαρμογή των σύγχρονων διοικητικών μεθόδων. Έτσι, μειώνεται η αξιοπιστία της οικονομικής μονάδας και δεν φαντάζει ως ικανός εταίρος.

β. Η έλλειψη προσανατολισμού και φιλοδοξιών των περισσότερων ελληνικών εταιρειών.

γ. Η μικρή σε μέγεθος εσωτερική αγορά.

- δ. Η ανεπάρκεια των οικονομικών μεγεθών των περισσότερων κλάδων της παραγωγής, για να προσελκύσουν τις μεγάλες οικονομικές μονάδες (επιχειρήσεις) του εξωτερικού. &
- ε. Οι ιδιομορφίες ορισμένων κλάδων στην ελληνική οικονομία, είτε με τη μορφή μονοπωλίων, είτε ολιγοπωλίων.

1.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΕΝΙΚΑ

Η αξιολόγηση της στρατηγικής μιας εταιρείας (οικονομικής μονάδας), επιδιώκει ν' απαντήσει σε ερωτήματα, που έχουν σχέση με την καταλληλότητα των στόχων, των σχεδίων, των πολιτικών καθώς και των αποτελεσμάτων της στρατηγικής, που εφαρμόζει η επιχείρηση. Έτσι η αξιολόγηση της στρατηγικής στις μέρες μας, είναι περισσότερο αναγκαία, από κάθε άλλη χρονική περίοδο. Υπάρχουν παράγοντες, που καθιστούν την αξιολόγηση της στρατηγικής ως το πιο δύσκολο έργο του management. Τέτοιοι παράγοντες, είναι η μοναδικότητα της κάθε οικονομικής μονάδας, τα τυπικά συστήματα της αναθεώρησης μιας στρατηγικής όταν κρίνεται απαραίτητο, και η δυσκολία στην αξιολόγηση των στόχων απ' τα στελέχη της διοίκησης.

Ο Richard Rumelt απ' τους πιο σημαντικούς ανθρώπους στο χώρο του επιστημονικού management, πρότεινε τέσσερα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για ν' αξιολογήσουν μια στρατηγική.

Τα κριτήρια αυτά, είναι τα εξής:

α. Η συνέπεια.

Η κάθε στρατηγική, πρέπει να δείχνει συνεπής με τις πολιτικές και τους στόχους της οικονομικής μονάδας.

β. Η εφικτότητα.

Αυτονόητο είναι, πως η στρατηγική δεν πρέπει να δημιουργεί εμπόδια αλλά και ούτε να εξαντλεί τους πόρους, που διαθέτει η κάθε οικονομική μονάδα.

γ. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η κάθε εφαρμοζόμενη στρατηγική, πρέπει να προνοεί στη δημιουργία αλλά και στη διατήρηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φροντίζει τη διαφοροποίηση της οποιασδήποτε εταιρείας, απ' τις άλλες στο συγκεκριμένο κλάδο. &

δ. Η ταύτιση.

Η οποιαδήποτε στρατηγική, αν θέλει να έχει βιώσιμο χαρακτήρα, θα πρέπει να προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον και στις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτό.

Σύμφωνα με τον Porter, οι επιχειρήσεις εκείνες, που επιδιώκουν την ίδια στρατηγική και απευθύνονται στην ίδια αγορά ή τμήμα της αγοράς, αποτελούν μια **στρατηγική ομάδα**. Η επιχείρηση που εφαρμόζει, τη συγκεκριμένη στρατηγική με τον καλύτερο τρόπο, θ' αποκομίσει τα περισσότερα κέρδη. Έτσι, η επιχείρηση με το μικρότερο κόστος, ανάμεσα σ' εκείνες που επιδιώκουν μια στρατηγική χαμηλού κόστους, θα τα καταφέρει καλύτερα. Οι επιχειρήσεις, που δεν επιδιώκουν μια σαφή στρατηγική, δηλαδή αυτές που ακολουθούν τη μέση οδό, επιτυγχάνουν τα χειρότερα αποτελέσματα.

Το ελληνικό επιχειρηματικό μοντέλο, ακολουθεί μη σαφείς στρατηγικές γιατί στηρίζεται σε ανθρώπους, που έχουν άγνοια περί του management, άρα και άγνοια περί της στρατηγικής. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, στηρίζουν τη στρατηγική τους στη δύναμη του ενός ανδρός, δηλαδή του ιδιοκτήτη /επιχειρηματία. Άρα, η αξιολόγηση της στρατηγικής ως <έννοιας>, προφανώς δεν τους αφορά.

Ακόμη και μια σαφής στρατηγική αλλά και ένα μελετημένο πρόγραμμα υποστήριξης, μπορεί να φανεί άχρηστο, αν η επιχείρηση δεν μπορεί να το εφαρμόσει σωστά.

Σύμφωνα με τον McKinsey, η στρατηγική αποτελεί ένα από τα επτά στοιχεία, που έχουν να επιδείξουν οι επιχειρήσεις με το πιο καλό management. Τα υπόλοιπα έξι, είναι η δομή, τα συστήματα, το στυλ, τα στελέχη, οι δεξιότητες και οι κοινές αξίες. Κατά τον McKinsey, η στρατηγική, η δομή και τα συστήματα αποτελούν το hardware της επιτυχίας. Το στυλ, τα στελέχη, οι δεξιότητες και οι κοινές αξίες αποτελούν το software για κάθε επιχείρηση.

Στυλ, ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας, έχουν κοινό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς.

Στελέχη, ότι η επιχείρηση έχει προσλάβει ικανά άτομα, τα εκπαιδευσε καλά και τους ανάθεσε τ' ανάλογα εργασιακά καθήκοντα.

Δεξιότητες, ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται, για να υλοποιήσουν τη στρατηγική της οικονομικής μονάδας.

Κοινές αξίες, ότι οι υπάλληλοι έχουν τις ίδιες αξίες που διέπουν τις πράξεις τους.

Καθώς η επιχείρηση εφαρμόζει τη στρατηγική της, χρειάζεται να ελέγχει τα αποτελέσματα και να παρακολουθεί τις νέες εξελίξεις, τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Ορισμένοι τύποι περιβάλλοντος, είναι σταθεροί, άλλοι εξελίσσονται αργά με προβλέψιμο ρυθμό και άλλοι μεταβάλλονται γρήγορα με απρόβλεπτο τρόπο. Η επιχείρηση θα πρέπει πάντα να υπολογίζει, στο ότι το περιβάλλον θ' αλλάξει. Όταν τελικά το περιβάλλον αλλάξει, τότε η επιχείρηση θα χρειαστεί να επανεξετάσει και ν' αναθεωρήσει την υλοποίηση, τα προγράμματα, τις στρατηγικές αλλά και τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Το στρατηγικό ταίριασμα μιας επιχείρησης με το περιβάλλον, θα διαβρωθεί αναπόφευκτα, διότι το περιβάλλον της αγοράς, αλλάζει σχεδόν πάντα πιο γρήγορα, απ' ότι οι παράγοντες (στρατηγική, δομή, συστήματα, στυλ, στελέχη, δεξιότητες, κοινές αξίες), που ήδη αναφέρθηκαν. Έτσι, είναι πολύ πιθανόν μια οικονομική μονάδα, να παραμείνει αποδοτική (effective), ενώ χάνει την αποτελεσματικότητά της (effectiveness). Ο Drucker είχε ομολογήσει, ότι είναι πιο σημαντικό, να κάνεις αυτό που είναι σωστό, δηλαδή να έχεις αποτελεσματικότητα, παρά να κάνεις κάτι σωστά, δηλαδή να είσαι αποδοτικός. Σίγουρα όμως, οι πιο πετυχημένες απ' τις επιχειρήσεις, διακρίνονται εξίσου, τόσο στην αποτελεσματικότητα, όσο και στην αποδοτικότητα.

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι παρά του ότι, δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης, για όλες τις οικονομικές μονάδες, αφού η κάθε επιχείρηση, έχει τα δικά της ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, η διαδικασία της

αξιολόγησης των στρατηγικών, δεν πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Η αξιολόγηση, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, έννοιες όπως, η εμπιστοσύνη, η κατανόηση και το κοινό αίσθημα. Το κάθε τμήμα της επιχείρησης, θα πρέπει να κατανοεί, πλήρως τ' άλλα. Ακόμη, η αξιολόγηση των στρατηγικών, οφείλει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης και φυσικά να τη διακρίνει η απλότητα, που θα φέρει όπως πάντα, το ουσιαστικό αποτέλεσμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002, σελ. 17-24
2. Γεωργόπουλος Ν., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001, σελ. 3-4, 7-12
3. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999, σελ. 26-33
4. Γεωργόπουλος Ν., ό.π., σελ. 73-74, 78-92
5. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 54-61, 70-78
6. Kotler Ph., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Έλεγχος- Ένατη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις EMI / INTERBOOKS, 2000, σελ. 149-159
7. David F., Strategic Management – 8th Edition, Prentice Hall, 2001, σελ. 76-80, 85-86, 92-93, 99-101
8. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1998, σελ. 3-7
9. Ευθύμογλου Π., Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, 1990, σελ. 13-20, 23-36, 40-41
10. Porter M., ό.π., σελ. 254
11. Ε.Ο.Τ., Δικαιολογητικά Ειδικού Σήματος Λειτουργίας Τουριστικών Γραφείων, Εγχειρίδιο
12. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 90-95, 102-103, 107-109, 137-139
13. Γεωργόπουλος Ν., ό.π., σελ. 127-130, 137-138
14. Κωστούλας Γ. MANATZMENT Α – Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996, σελ. 41, 171-173
15. Hunger D and Wheelen T., Strategic Management 8th Edition, Prentice Hall, 2002, σελ. 137-139
16. Weston F. – Brigham E., Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982, σελ. 3
17. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Αλ., Μάρκετινγκ Χονδρικού – Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Rosili, 1998, σελ. 43-48

18. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Αλ. Αρχές Μάρκετινγκ : Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, 1996, σελ. 74-94
19. Μάλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ –Γ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2001, σελ. 527-529
20. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995, σελ. 30-34, 43
21. Tribe J. Corporate Strategy for Tourism, International Thomson Business Press, 1997 σελ. 77-99
22. Kotler Ph., ό.π., σελ. 177-192
23. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 170-175, 196-205, 218-220, 248-250, 273-276
24. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996, σελ. 47
25. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία, Εκδόσεις Σταμούλη, 2000, σελ. 483-489
26. Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης (Χρήση μεθόδων εξ' αποστάσεως), Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2001, σελ. 36-37, 45-48
27. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry – 2th Edition, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1996, σελ. 69-73
28. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., ό.π., σελ. 88
29. Vastardis M., Hotel Management : Organizational Structure / Charts – Management of Human Resources, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, University of Piraeus, 2000, σελ. 2-4
30. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, 1990, σελ. 22-23
31. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 471-475
32. Γεωργόπουλος Ν., ό.π., σελ. 165-170
33. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 383-391
34. Γεωργόπουλος Ν., ό.π., σελ. 229-233
35. Παπαδάκης Β., ό.π., σελ. 485-490

36. Σαρσέντης Β. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική – Δεύτερη Έκδοση,
Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996, σελ. 217-221

ΠΗΓΕΣ:

1. Στοιχεία πρωτογενούς Έρευνας
2. Ε.Ο.Τ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΩΣ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΟΧΗΣ

2.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός ως σύγχρονο φαινόμενο κυρίως οικονομικό έχει πάρει μαζικό χαρακτήρα, κάτι που τον κάνει ουσιαστικά να ξεχωρίζει από τις παλιότερες μορφές του. Παρά τη διαφοροποίηση του χαρακτήρα του σε σχέση με το παρελθόν (40 με 100 χρόνια πριν), ο τρόπος που εκδηλώνεται παραμένει αμετάβλητος και είναι αυτός της πρόσκαιρης μετακίνησης των ανθρώπων απ' τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους σε κάποιο άλλο.

Η μαζικοποίηση των ανθρώπινων μετακινήσεων συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία των μέσων μεταφοράς και ως εκ τούτου η εξέλιξη του τουρισμού έχει άμεση σχέση με την εξέλιξη των μέσων συγκοινωνίας. Η αρχή του μαζικού τουρισμού έχει τις ρίζες της στον Thomas Cook και το πρώτο γραφείο ταξιδίων στην Αγγλία, όπου ο ατμός και φυσικά ο σιδηρόδρομος -στα μέσα του 19^{ου}- έπαιξαν σημαντικό ρόλο και έγιναν ο προάγγελος του σημερινού φαινομένου. Η ανακάλυψη όμως, της μηχανής εσωτερικής καύσης στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, προώθησε την εξέλιξη των συγκοινωνιακών μέσων, μέσα απ' τα αυτοκίνητα και τα αεροπλάνα που στις μέρες μας αποτελούν δίχως άλλο λαϊκό μέσο.

Για να φτάσει ο τουρισμός στη μορφή που έχει σήμερα, πέρασε μέσα απ' το χρόνο διάφορες φάσεις εξέλιξης, με πιο σημαντική αυτή του εκδημοκρατισμού που τοποθετείται χρονολογικά μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Έτσι λοιπόν ο τουρισμός από προνόμιο των λίγων, δηλαδή της αριστοκρατικής τάξης, έγινε διαχρονικά δικαίωμα και των μη προνομιούχων, δηλαδή όλων ή καλύτερα των πολλών.

Στην ανάπτυξη του τουρισμού, όπως προαναφέραμε έπαιξε σημαντικό ρόλο η εξέλιξη των μεταφορικών μέσων, γιατί πέρα απ' τη μαζικότητα πρόσθεσε σ' αυτόν και το στοιχείο της υπερεθνικότητας. Αναμφισβήτητα όμως πέρα, απ' τη μεγάλη συμβολή των μεταφορικών μέσων στην εξέλιξη του τουρισμού, υπήρξαν και άλλοι παράγοντες που συνέβαλλαν στην ανάπτυξη του, όπως η δικαιότερη διανομή του εθνικού εισοδήματος και του πλούτου, η εξασφάλιση κοινωνικών παροχών στις ασθενέστερες τάξεις, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων, η απλούστευση των διατυπώσεων στις μετακινήσεις των τουριστών και φυσικά η παγκοσμιοποίηση της δράσης των επιχειρηματιών (επιχειρηματική δράση). Οφείλουμε να επισημάνουμε, τη <Βιομηχανία Φιλοξενίας> (Hospitality industry) και τους οργανωτές ταξιδίων (tour operators), που είναι αναμφίβολα τα πιο σημαντικά παραδείγματα της επιχειρηματικής δράσης διεθνώς στο χώρο του τουρισμού και έπαιξαν ίσως, το πιο σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αυτού του φαινομένου.

Η επιχείρηση της φιλοξενίας των τουριστών στις μέρες μας, είναι οργανωμένη σε βιομηχανική βάση και έχει όλα τα γνωρίσματα, της υπερεθνικής δραστηριότητας. Η δραστηριότητα αυτή, έχει να επιδείξει συγκροτήματα

διεθνών αλυσίδων, όπως για παράδειγμα τα ξενοδοχεία Hilton, Sheraton, Intercontinental κλπ. Στην Ελλάδα για παράδειγμα το 1970 υπήρχαν 119 χιλιάδες κλίνες, ενώ το 1999 οι κλίνες έφτασαν τις 585 χιλιάδες, με επίσημα στοιχεία του Ε.Ο.Τ., χωρίς να υπολογίζονται και οι κλίνες που μπαίνουν στην παραοικονομία του τουρισμού και εξυπηρετούν προσωρινές καταστάσεις και παράλληλα αυξάνουν τα εισοδήματα πολλών συμπολιτών μας, ιδιαίτερα τους Καλοκαιρινούς μήνες.

Οι οργανωτές ταξιδίων (tour operators), είναι η άλλη μορφή τουριστικής επιχείρησης, που στις μέρες μας έχει αναπτυχθεί σε σημείο τέτοιο, που καθορίζει ουσιαστικά και το κόστος των διακοπών, των ανθρώπων εκείνων που επιζητούν να μετακινηθούν με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών τους επιθυμιών, δηλαδή των τουριστών. Οι οργανωτές ταξιδίων, που παίζουν το ρόλο του <χονδρέμπορου> στο διεθνή τουρισμό, παρεμβαίνουν ως <μεσάζοντες>, ανάμεσα στους τουριστικούς παραγωγούς των υπηρεσιών και τους τουρίστες, με άμεσο στόχο το κέρδος, τόσο για τους πελάτες τους (τουρίστες), μειώνοντας αισθητά το κόστος των υπηρεσιών, αφού έχουν τη δυνατότητα να τις αγοράζουν σε μεγάλες ποσότητες, όσο και για τους ίδιους, αφού οι πωλήσεις που κάνουν απ' τις προσφερόμενες υπηρεσίες, μέσα απ' τα γνωστά σε όλους τουριστικά πακέτα, φτάνουν σε ιδιαίτερος μεγάλα μεγέθη. Οι πιέσεις που δέχονται οι τουριστικοί παραγωγοί και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία, απ' τους tour operators για μειώσεις των τιμών τους είναι ιδιαίτερα μεγάλες, έτσι και φέτος οι Έλληνες ξενοδόχοι και οι τουριστικοί πράκτορες αντιμετώπισαν σοβαρές πιέσεις -από Γερμανούς χονδρέμπορους (tour operators) -για μειώσεις των τιμών από 12% έως 20%, παρά τις προσπάθειες που καταβάλλονται απ'

την πλευρά των Ελλήνων επιχειρηματιών για αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους. Οι πιέσεις αυτές, έγιναν ιδιαίτερα έντονες τον Απρίλιο και το Μάιο του 2002, δηλαδή το χρονικό σημείο που αρχίζει η τουριστική περίοδο για τη χώρα μας. Αν σκεφτεί κανείς, ότι η Γερμανική αγορά προσφέρει κάθε χρόνο στην Ελλάδα, πάνω από 2,5 εκατομμύρια τουρίστες, καταλαβαίνει κανείς πως οι πιέσεις αυτές μπορούν να γίνουν πραγματικότητα, στη μεγάλη τους πλειοψηφία. Οι ξενοδόχοι πιστεύουν, ότι ο απώτερος σκοπός των χονδρέμπορων της Γερμανίας, είναι η διατήρηση του <πλαφόν> των τιμών σε χαμηλά επίπεδα, ώστε να έρθουν με γερά χαρτιά διαπραγμάτευσης τις επόμενες χρονιές και ιδιαίτερα το 2004 που θα πραγματοποιηθούν οι Ολυμπιακοί Αγώνες στη χώρα μας (Αθήνα).

Μια τρίτη μορφή, επιχειρηματικής δραστηριότητας στο χώρο του τουρισμού, μπορεί να θεωρηθεί η βιομηχανία αερομεταφορών ή κατά τη διεθνή ορολογία *air transport industry*, που σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται απ' τον Τουρισμό. Έτσι δεν είναι άσχετο το γεγονός, ότι πολλές ξένες αεροπορικές εταιρείες κυρίως των Η.Π.Α., ελέγχουν ή συμμετέχουν σε διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων.

Οι διαστάσεις που πήρε το φαινόμενο του τουρισμού μεταπολεμικά και κυρίως η συνειδητοποίηση των επιδράσεων του (ευεργετικές) στην παγκόσμια οικονομία, οδήγησε πολλές χώρες πέρα απ' τη λήψη κάποιων μέτρων για την ανάπτυξη του τουρισμού, και στην αντιμετώπιση του ως ιδιαίτερου κλάδου οικονομικής δραστηριότητας, γεγονός το οποίο είχε σαν συνέπεια να διαμορφωθεί σταδιακά η τουριστική οικονομία, που έχει σκοπό τη μελέτη αλλά

και την ανάλυση των συνθηκών (οικονομικών) που δημιουργούνται και αναπτύσσονται κατά την παραγωγή και κατανάλωση των τουριστικών προϊόντων, σε καθορισμένο χρόνο και τουριστικό προορισμό.

Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η τουριστική εξέλιξη και φυσικά το σύγχρονο φαινόμενο του μαζικού τουρισμού, όντως αρμονικά συνυφασμένο με τη διεθνή οικονομία, πέρασε και αυτό τα τελευταία (30) τριάντα χρόνια κάποιες μεταβατικές περιόδους, που είχαν σχέση με τις πετρελαϊκές κρίσεις του 1973 και του 1979 αλλά και τον πόλεμο του Περσικού Κόλπου το 1991. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ακόμη και την τρομοκρατική ενέργεια στις Η.Π.Α. το Σεπτέμβριο του 2001, που ευτυχώς όμως κυρίως για τη χώρα μας, συνέβη στο τέλος της τουριστικής περιόδου και τα σημάδια της δεν έγιναν ιδιαίτερα αισθητά, που να προκαλέσουν μεγάλες απώλειες κερδών για τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, με μοναδική εξαίρεση απ' τον κανόνα τις αεροπορικές εταιρείες, που απόλυσαν προσωπικό ή διέκοψαν τη λειτουργία τους. Βέβαια θα πρέπει να πούμε, ότι οι απολύσεις αυτές είχαν ως αφορμή την τρομοκρατική ενέργεια, διότι οι αιτίες βρίσκονται σ' άλλους ορίζοντες και κυρίως στον ευκαιριακό τρόπο δράσης, κάποιων επιχειρηματιών του συγκεκριμένου χώρου.

Ακόμη θα προσθέσουμε, ότι στην ανάπτυξη του τουρισμού, έπαιξε σημαντικό ρόλο ο κρατικός παρεμβατισμός, που εκδηλώνεται είτε άμεσα με την εκτέλεση έργων τουριστικής υποδομής, είτε έμμεσα με το μηχανισμό των χρηματοδοτήσεων ή και των κινήτρων γενικότερα. Σημαντικό επίσης ρόλο στην επέκταση του τουριστικού φαινομένου, έπαιξαν οι μισθωμένες πτήσεις

(charters) καθώς και η επανάσταση των Η/Υ, που βοήθησαν το μέγιστο στις κρατήσεις των τουριστών, για τους όποιους γεωγραφικούς προορισμούς τους.

Ενδεικτικά αναφέρουμε, ότι ο μέσος όρος παραμονής των τουριστών στην Ευρώπη σήμερα, είναι δύο (2) έως πέντε (5) μέρες και ότι ο ένας στους τρεις τουρίστες, κάνει περισσότερο από ένα ταξίδι το χρόνο. Στην Ελλάδα η διάρκεια των διακοπών, για τους αλλοδαπούς τουρίστες, με βάση τις τελευταίες μετρήσεις, κυμαίνεται κατά μέσο όρο στις 10 με 11 μέρες το χρόνο.

2.2 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ – ΓΕΝΙΚΑ

Η τουριστική πολιτική, καθορίζει το θεσμικό και λειτουργικό πλαίσιο ανάπτυξης των τουριστικών δραστηριοτήτων, και οριοθετεί τις αρμοδιότητες, τόσο του κράτους όσο και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η τουριστική πολιτική αποτελεί απόρροια, απ' την μια πλευρά της υπάρχουσας υλικοτεχνικής και ανθρώπινης υποδομής και απ' την άλλη των στόχων του συναλλάγματος που έχουν τεθεί. Η συγκεκριμένη πολιτική, ως περιεχόμενο σχετίζεται άμεσα με την οικονομική ανάπτυξη, τις δυνατότητες των υπηρεσιών της περιοχής, τις ιδεολογικές επιλογές και την αποδοχή των επιλογών της εκτελεστικής εξουσίας απ' τους ανθρώπους του Κλάδου, δηλαδή τους επιχειρηματίες του τουρισμού.

Η τουριστική πολιτική, σχετίζεται άμεσα με την τουριστική κοινωνιολογία αλλά παράλληλα και με την τουριστική διοίκηση, το στρατηγικό management, το τουριστικό δίκαιο, την τουριστική ψυχολογία, την τουριστική ιστορία και την τουριστική εθνογραφία. Οι σχέσεις της τουριστικής πολιτικής με την τουριστική κοινωνιολογία είναι δεδομένες, αφού η τουριστική πολιτική, αναφέρεται στο Κράτος και την εξουσία καθώς και στους θεσμούς που σχετίζονται με το σχεδιασμό και την πρόβλεψη για τον τουρισμό του μέλλοντος.

Είναι αυτονόητο, ότι η τουριστική δραστηριότητα και η ανάπτυξη, τόσο απ' την πλευρά της ιδιωτικής πρωτοβουλίας όσο και απ' αυτή του Κράτους, περνάει αναπόφευκτα μέσα από τους κύριους πολιτικούς θεσμούς. Η Κυβέρνηση, η Βουλή, το Υπουργικό Συμβούλιο και η Δημόσια Διοίκηση, είναι θεσμικά όργανα της πολιτείας που φέρουν την ευθύνη και το κόστος -απ' την πλευρά της ανάπτυξης- όλων των παραγωγικών ή μη δραστηριοτήτων μιας χώρας και φυσικά μια απ' αυτές τις δραστηριότητες, είναι και ο τουρισμός.

Ο τουρισμός από θεωρητική σκοπιά μπορεί να θεωρηθεί ως, <η πρόσκαιρη μετακίνηση των ατόμων απ' τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους, σ' ένα άλλο για λόγους κυρίως ψυχαγωγικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και η οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών>. Ο ορισμός αυτός, εμπεριέχει δύο σκέλη. Το πρώτο που αναφέρεται στη μετακίνηση των ατόμων, δηλαδή το καταναλωτικό μέρος, που ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και το δεύτερο, που αναφέρεται στην υποδοχή και εξυπηρέτηση των τουριστών, δηλαδή το παραγωγικό, που ταυτίζεται με την τουριστική προσφορά.

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι ο (WTO) World Trade Organizations, για λόγους καθαρά στατιστικής παρακολούθησης, θεωρεί ως τουρίστα, <το άτομο που ταξιδεύει για περίοδο μεγαλύτερη των 24 (εικοσιτεσσάρων) ωρών, σε χώρα διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του>.

Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η τουριστική πολιτική καλύπτει όλα τα μέτρα που παίρνει η πολιτεία, για να προωθήσει την τουριστική ανάπτυξη αλλά και για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα, που δημιουργεί κατά την πορεία της, η ανάπτυξη αυτή, όπως για παράδειγμα η μόλυνση και η καταστροφή του περιβάλλοντος. Παράλληλα τα μέτρα που θα λάβουν οι φορείς της τουριστικής πολιτικής, θα επηρεάσουν άμεσα το εθνικό εισόδημα, την απασχόληση, τις συναλλαγματικές εισπράξεις, τα κρατικά έσοδα και την περιφερειακή ανάπτυξη.

2.3 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η τουριστική πολιτική, όπως και κάθε πολιτική κατευθύνεται από ορισμένες κοσμοθεωρίες, τις οποίες εκφράζουν οι φορείς της εξουσίας. Είναι γεγονός ότι το ελληνικό Κράτος άρχισε να ενδιαφέρεται για τον εξωτερικό τουρισμό το 1952, μετά την αναπροσαρμογή της συναλλαγματικής αξίας της δραχμής. Η τουριστική πολιτική εκδηλώνονταν κυρίως, μέσα από κάποια έργα υποδομής και χρηματοδοτήσεις για κατασκευές ξενοδοχείων. Έτσι η συγκεκριμένη πολιτική του τουρισμού, δεν είχε άμεση σύνδεση με τη γενικότερη οικονομική

πολιτική του Κράτους. Ήταν ενέργειες που δεν τις χαρακτήριζε κανένας προγραμματισμός. Το προσωπικό στοιχείο ήταν έντονο και ο σχεδιασμός ανύπαρκτος. Η προσωπική πολιτική στον τουρισμό, ακολουθήθηκε για πολλά χρόνια, ακόμη και όταν τα πενταετή προγράμματα καθόριζαν τις προτεραιότητες στον τουριστικό κλάδο.

Εκείνο που θα πρέπει να τονίσουμε, είναι ότι ακόμη και στις μέρες μας, οι φορείς της τουριστικής πολιτικής, φαίνεται να μην προσπαθούν να εξετάσουν σε βάθος και με μακρόχρονη βλέψη, το τουριστικό φαινόμενο και κυρίως, δεν μπορούν να ακολουθήσουν με συνέπεια μια ενιαία γραμμή που θα φέρει και το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.), που ιδρύθηκε το 1929, είναι ο κύριος φορέας της χάραξης της τουριστικής πολιτικής, κάτω βέβαια από την σκέπη του Υπουργείου ανάπτυξης, που έχει τη γενική εποπτεία και παλαιότερα για μικρό χρονικό διάστημα του Υπουργείου Τουρισμού.

Σκοποί του Ε.Ο.Τ., είναι η οργάνωση, η ανάπτυξη και η προώθηση του Ελληνικού Τουρισμού.

Οι αρμοδιότητες του δε, είναι οι εξής:

α. Κανονιστικές – Νομοθετικές

- Επενδύσεις για την τουριστική υποδομή και ανωδομή.

- Καταλύματα (άδειες, τεχνικές προδιαγραφές, προϋποθέσεις λειτουργίας, έλεγχοι και κυρώσεις).
- Τουριστική Υποδομή (προδιαγραφές για ιαματικές πηγές, χιονοδρομικά κέντρα, συνεδριακά κέντρα, μαρίνες κ.α.).
- Τουριστικά και Ναυλομεσιτικά γραφεία (άδειες, κατάταξη, προδιαγραφές, προϋποθέσεις λειτουργίας).
- Λοιπά Τουριστικά Επαγγέλματα (άδειες, προϋποθέσεις λειτουργίας, δικαιώματα, έλεγχοι και κυρώσεις).
- Συναρμοδιότητα με Υπουργεία σε θέματα που αφορούν τον τουρισμό (άμεσα – έμμεσα).
- Εναρμόνιση με τη Νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε θέματα που αφορούν τον τουρισμό.

β. Τουριστικός Σχεδιασμός

- Χάραξη και εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής.
- Διαχείριση των πόρων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

γ. Ανάπτυξη της τουριστικής ανωδομής και υποδομής

- Δημιουργία μαρίνων, χιονοδρομικών κέντρων, παραδοσιακών οικισμών, ξενοδοχείων, ακτών και κάμπινγκ.

δ. Διαχείριση τουριστικών εγκαταστάσεων

- Διαχείριση ξενοδοχείων, κάμπινγκ, μαρίνων, οργανωμένων ακτών, ιαματικών πηγών κ.α.

ε. Επιχορηγήσεις

- Τουριστικών Ενώσεων για την ανάπτυξη πιλοτικών προγραμμάτων.
- Τοπικών Αρχών για την ανάληψη πρωτοβουλιών τουριστικής ανάπτυξης.

στ. Προβολή

- Διαφήμιση στην Ελλάδα και το Εξωτερικό.
- Εκδόσεις φυλλαδίων, χαρτών, αφισών κ.α.
- Διαφήμιση σε συνεργασία με τους τουριστικούς πράκτορες.
- Συνεργασία με τον τύπο και τα Μ.Μ.Ε.

ζ. Κατάρτιση και Εκπαίδευση

- Διοργάνωση σεμιναρίων για ανέργους, επαγγελματίες και υπάλληλους του Ε.Ο.Τ.
- Εποπτεία της Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών και της Σχολής Ξεναγών.

η. Έρευνα και Εκπόνηση Μελετών

θ. Συνεργασία με τις Τοπικές Αρχές

ι. Κοινωνικός Τουρισμός

κ. Διεθνείς Σχέσεις &

λ. Διοργάνωση Πολιτιστικών και Καλλιτεχνικών Εκδηλώσεων (Φεστιβάλ Επιδαύρου, Φεστιβάλ Αθηνών κ.α.).

Θα πρέπει να επισημάνουμε, ότι οι λειτουργίες και η οργανωτική δομή του Ε.Ο.Τ. δεν ανταποκρίνονται στο βαθμό που απαιτούν οι καιροί, μέσα απ' τις συχνές μεταβολές της τουριστικής βιομηχανίας. Καθοριστικοί παράγοντες, όπως η τουριστική αξιοποίηση αναξιοποίητων μέχρι σήμερα φυσικών και πολιτιστικών πόρων, οι επαναδιαμορφούμενες σχέσεις μεταξύ του Βορρά και του Νότου και ο επαναπροσδιορισμός της στρατηγικής θέσης (market positioning) των κλασσικών χώρων υποδοχής του μαζικού τουρισμού, όπως είναι η χώρα μας, θα μπορούσαν να συγκεκριμενοποιήσουν οποιαδήποτε θεώρηση τουριστικής ανάπτυξης στο πλαίσιο των λειτουργιών και των αρμοδιοτήτων του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού. Η στρατηγική και η λειτουργία των δομών του Οργανισμού αυτού, θα έπρεπε να είναι σε θέση να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις πρακτικές των ευμετάβλητων τουριστικών αγορών και δεδομένων και όχι να έχουν εφήμερη δράση, κάτι που δυστυχώς συμβαίνει συχνά στην ελληνική πραγματικότητα. Στις μέρες μας, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, περνάει μια κρίση ταυτότητας, χωρίς να γνωρίζει κανείς με απόλυτη ακρίβεια τη μελλοντική του πορεία.

Πρέπει να παραδεχθούμε, ότι βασικός παράγοντας για την ανάπτυξη του τουρισμού, είναι οι αρμονικές σχέσεις - δράσεις των φορέων της Πολιτείας και των Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αυτονόητο είναι, ότι οι σχέσεις αυτές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό απ' τις εκάστοτε θέσεις της Πολιτείας, απέναντι στον τουρισμό και απ' τις διοικητικές δομές που αυτή, κατά καιρούς έχει

συστήσει, ώστε να αντιμετωπίζει τις απαιτήσεις των καιρών, ανάλογα με τις διεθνείς οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συγκυρίες. Η δυνατότητα του ελληνικού κράτους απέναντι σε αυτές τις συγκυρίες παρουσιάζει δραματική υστέρηση, εξαιτίας της έλλειψης μακροχρόνιου σχεδιασμού και ουσιαστικής πολιτικής.

Ήδη από το 1991, ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (Σ.Ε.Τ.Ε.), παρατηρώντας την Κρατική Τουριστική Πολιτική και βλέποντας την έλλειψη ικανότητας για χάραξη υπεύθυνης, μακρόπνοης και σύγχρονης πολιτικής για τον κλάδο, ανέταξε συγκεκριμένες θέσεις και διατύπωσε σοβαρές και εμπειριστατωμένες απόψεις, σχετικά με τη χάραξη πολιτικής, για ένα τουρισμό με σύγχρονη αντίληψη μέσα στο πλαίσιο της οικονομικής ανάπτυξης και του διεθνούς ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα εισηγήθηκε, τη θέσπιση Νομοθετικού Πλαισίου για τη δημιουργία νέων, και ποιοτικά αναβαθμισμένων τουριστικών επιχειρήσεων, τη δημιουργία έργων υποδομής, την άρτια εκπαίδευση των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων και μεθόδους προβολής – διαφήμισης που να αντιπαρατάσσονται με επιτυχία απέναντι στην πολιτική των ανταγωνιστριών χωρών. Ο Σ.Ε.Τ.Ε., προσπάθησε να πείσει τους επιχειρηματίες των τουριστικών δραστηριοτήτων, ότι για την εξασφάλιση της μακροχρόνιας βιωσιμότητας και της κερδοφορίας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η καλή σχέση ποιότητας / τιμής των προσφερομένων υπηρεσιών. Υπηρεσιών, που θα εμπλουτίζονται διαχρονικά, παρακολουθώντας τις τάσεις της διεθνούς ζήτησης και θα προβάλλονται κατάλληλα, υποστηριζόμενες παράλληλα από σταθερή τουριστική πολιτική που θα προβάλλει τον πολιτισμό της χώρας και παράλληλα θα προστατεύει το περιβάλλον. Ακόμη ο Σ.Ε.Τ.Ε.,

θεωρεί ότι η ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού, έχει ανάγκη από ένα σταθερό Νομικό Πλαίσιο, που θα καθορίζεται απ' την απελευθέρωση της αγοράς, την ορθολογικοποίηση και ανταποδοτικότητα της φορολογίας, την πάταξη της παραοικονομίας και την επιλεκτική ενίσχυση ποιοτικών επενδύσεων, με λιγότερη γραφειοκρατία και ελκυστικούς αναπτυξιακούς νόμους.

Η εκπαίδευση και η συνεχής κατάρτιση - που θα πρέπει να ξεκινά απ' το σχολείο και να συνεχίζεται στις τουριστικές σχολές – των επαγγελματιών του χώρου, θα δώσουν την προστιθέμενη αξία στο τουριστικό προϊόν της Ελλάδας, το οποίο προβαλλόμενο κατάλληλα - μέσα από διαφημιστική καμπάνια, ενταγμένη σ' ένα συνολικό σχέδιο marketing, αφού έχει ήδη προηγηθεί έρευνα αγοράς – θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουρισμού και θα οδηγήσει σε μακροχρόνια κερδοφορία.

Η πολιτεία τα τελευταία χρόνια, προσπαθεί μέσα απ' αναπτυξιακούς νόμους, να δώσει κάποια κίνητρα για τον τουρισμό, χωρίς όμως να έχει προηγηθεί έρευνα σε βάθος, για τις πραγματικές ανάγκες του τουρισμού. Ο τελευταίος αναπτυξιακός νόμος στην Ελλάδα, δηλαδή ο 2601/98, αναμφίβολα δίνει κίνητρα για επέκταση νέων καταλυμάτων, για ειδικές τουριστικές εγκαταστάσεις (συνεδριακά κέντρα, μαρίνες, κέντρα για σκι) και ολοκληρωμένο εκσυγχρονισμό των τουριστικών εγκαταστάσεων. Ο νόμος αυτός, επιδοτεί ποσοστιαία τη συνολική επένδυση (δωρεάν χορήγηση μέρους του κεφαλαίου) ή παρέχει επιδότηση στο επιτόκιο του δανείου σε ποσοστιαία βάση.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η έννοια τουρισμός είναι συνυφασμένη με την κάθε χώρα που είναι μέλος της. Το δημοκρατικό έλλειμμα, δηλαδή οι μη εγχωρούμενες αρμοδιότητες στο τομέα αυτό, καθιστούν την όποια προσπάθεια απ' την πλευρά του συγκεκριμένου οργανισμού, να μοιάζει με ευχολόγιο. Το 1986, υπήρξε η πρώτη προσπάθεια της Ε.Ε. στον Τομέα του Τουρισμού, χωρίς όμως να έχει καθορισμένους στόχους. Η διεύθυνση 23 (διεύθυνση επιχειρήσεων) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (εκτελεστικό όργανο της Ε.Ε.), έχει ένα και μοναδικό τμήμα που ασχολείται με τον τουρισμό, αφού οι Ευρωπαίοι Εταίροι πιστεύουν, ότι οι προσπάθειες για την ανάπτυξη του τουρισμού, ανήκουν αποκλειστικά στα Κράτη. Παρά ταύτα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα και τη Ν. Ιταλία, με κοινοτικές χρηματοδοτήσεις, μέσα απ' το Τ.Ε.Τ.Π.Α. – Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, στο πλαίσιο της ανάπτυξης των Χωρών της Ε.Ε., που χρειάζονταν ιδιαίτερη βοήθεια, για τη γενικότερη ανόρθωση τους.

2.4 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο Τουρισμός ως παράγοντας οικονομικής ανάπτυξης ενός Κράτους, αποτελούσε πάντα αντικείμενο ιδιαίτερης κριτικής. Έχουν υποστηριχτεί ακραίες απόψεις πάνω στις δυνατότητες του τουρισμού, στην προσπάθεια για την προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης των διαφόρων χωρών. Οι υπέρμαχοι του τουρισμού υποστηρίζουν ότι με τον τουρισμό αυξάνεται το εθνικό εισόδημα, δημιουργούνται ευκαιρίες για απασχόληση, βελτιώνεται το Ισοζύγιο Εξωτερικών

Πληρωμών, μειώνονται οι εισοδηματικές διαφορές μέσα στη χώρα, εντείνεται η επιχειρηματική δραστηριότητα με την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών και αυξάνονται τα δημοσιονομικά των περιφερειών που παρουσιάζουν ενδιαφέρον τουριστικό. Οι επικριτές του ρόλου του τουρισμού στην οικονομική ανάπτυξη υποστηρίζουν, ότι ο τουρισμός δημιουργεί αποπροσανατολισμό των επενδύσεων, αποδυναμώνοντας άλλους κλάδους της παραγωγικής διαδικασίας και κυρίως τη Βιομηχανία, κάνει ευαίσθητη την οικονομία του Κράτους, μέσα απ' την έντονη ανταγωνιστικότητα της τουριστικής αγοράς, δημιουργεί περιβαντολλογικά προβλήματα και χαλαρώνει τους δεσμούς της Κοινωνίας, που δέχεται τα ξενόφερτα τουριστικά ρεύματα.

Ανάμεσα στις ακραίες αυτές απόψεις, που αναφέρθηκαν υπάρχει σαφώς ένα σημείο ισορροπίας ή κατά άλλους εξισορρόπησης, όπου μας δηλώνει, ότι ο τουρισμός βοηθάει την οικονομική ανάπτυξη, χωρίς να βλάπτει τους άλλους κλάδους της παραγωγής. Σε αυτό ακριβώς το σημείο θα πρέπει να προσανατολίζεται η πολιτική του τουρισμού του κάθε Κράτους, για να πετύχει ισόρροπη ανάπτυξη όλων των δυνάμεων της παραγωγής.

Είναι γεγονός, ότι η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του τουρισμού (διεθνής), επιλύει βραχυχρόνια προβλήματα ανάπτυξης, όπως του Ισοζυγίου Εξωτερικών Πληρωμών και της απασχόλησης, μακροχρόνια όμως αποδυναμώνει κλάδους παραγωγικούς, όπως είναι η βιομηχανία και η γεωργία και μπορεί να μετατρέψει την οικονομία της χώρας, σε οικονομία υπηρεσιών. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους, που οι ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες της

Μεσογείου, θεωρούν τον τουρισμό, ως βοηθητικό μέσο προώθησης της οικονομικής τους ανάπτυξης.

Η κατανομή (γεωγραφική) σε όλο τον εθνικό χώρο, των πολιτιστικών και φυσικών στοιχείων, καθιστά τον τουρισμό περιφερειακή δραστηριότητα. Η αξιοποίηση των τουριστικών πόρων, που διαθέτει ο χώρος της επαρχίας, αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία στηρίχτηκε, παράλληλα με τη βιομηχανία και τη γεωργία, η περιφερειακή ανάπτυξη.

Ο τουρισμός βοήθησε σημαντικά την περιφέρεια στην Ελλάδα να επιλύσει χρόνια προβλήματα, όπως αυτά της απασχόλησης, του βιοτικού επιπέδου, του πολιτιστικού επιπέδου και φυσικά των δημοσίων οικονομικών της, τόσο σε επίπεδο δήμων όσο και κοινοτήτων, πριν αυτές καταργηθούν με τον <Καποδίστρια>. Τα ξενοδοχεία για παράδειγμα στην Ελλάδα, πληρώνουν για δημοτικά τέλη 2% και υπάρχουν ακόμη δημοτικά τέλη για χρήση αιγιαλού και καθαριότητας. Δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε τον Νόμο του 1989 που αναφέρετε στα τέλη για ενοικίαση αυτοκινήτων και φυσικά το Νόμο που αναφέρετε στα τέλη που οφείλουν να καταβάλουν τα κέντρα διασκέδασης.

Η συμβολή του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη καταλαμβάνει σημαντική θέση, ιδιαίτερα για αυτούς που ασχολούνται με τον οικονομικό προγραμματισμό της χώρας. Περιοχές με φυσικούς πόρους, φτωχά γεωργικά εδάφη, χωρίς υποδομή και δευτερογενή παραγωγή, έχουν μόνο ν' αντιτάξουν την ανάπτυξη των τουριστικών υπηρεσιών τους. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται το εισόδημα ανά κάτοικο και συγχρόνως αυξάνεται ο πληθυσμός, διότι έρχεται

κόσμος απ' άλλα μέρη για να βρει απασχόληση. Ως παράδειγμα τέτοιων περιοχών, μπορούμε ν' αναφέρουμε τα Ελληνικά νησιά.

Για να πετύχει ο τουρισμός όμως, να συμβάλει στην περιφερειακή ανάπτυξη, απαιτούνται να ληφθούν κάποια μέτρα. Τα μέτρα αυτά, συνοψίζονται ως ακολούθως:

- Διαίρεση του εθνικού χώρου σε τουριστικές ζώνες με βάση γεωγραφικά, οικονομικά και διοικητικά κριτήρια καθώς και μελέτη χωρητικότητας σε υποδοχή και φιλοξενία των τουριστών. Στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, γίνονται κάποιες προσπάθειες για τη δημιουργία τουριστικών ζωνών, χωρίς όμως οι ενέργειες αυτές να έχουν τον χαρακτήρα του ορθού προγραμματισμού.
- Αξιοποίηση των τουριστικών πόρων, αφού προηγουμένως γίνει η επισήμανση τους, με τη δημιουργία έργων τουριστικής υποδομής και ανωδομής, όπως δρόμοι, αεροδρόμια και λιμάνια.
- Θέσπιση κριτηρίων που θα κεντρίσουν την ιδιωτική πρωτοβουλία, ώστε ν' αναλάβει ενεργό ρόλο στην ανάληψη έργων που ανήκουν στη δική τους δραστηριότητα. Κίνητρα τέτοια, μπορεί να είναι πιστοδοτικά, δημοσιονομικά και οικονομικά. Την τελευταία δεκαετία έχουν γίνει προσπάθειες και στη χώρα μας, μέσα από αναπτυξιακούς Νόμους για την προσέλκυση επιχειρηματιών, με τη δημιουργία κινήτρων, που όμως

πολλές φορές κολλούν στη γραφειοκρατική συμπεριφορά πολλών οργανισμών.

- Δημιουργία μηχανισμών ελέγχου της ανάπτυξης του τουρισμού, ώστε να υπάρχει σύμμετρη ανάπτυξη όλων των κλάδων της οικονομίας και να αποτρέπεται υπέρμετρη ανάπτυξη του τουρισμού, σε βάρος άλλων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας.
- Δημιουργία περιφερειακών Υπηρεσιών ανάπτυξης του Τουρισμού καθώς και Γνωμοδοτικού Συμβουλίου, που ν' απαρτίζεται απ' όλους τους φορείς του Τουρισμού (Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας). &
- Δημιουργία Τοπικού Φορέα, που θα δρα ως αυτόνομο όργανο και θ' αναλάβει το εμπορικό κομμάτι της τουριστικής ανάπτυξης, δηλαδή τα θέματα που συνδέονται με το marketing, όπως είναι η διαφήμιση, η παροχή πληροφοριών, η οργάνωση τοπικών εκδηλώσεων και οι δημόσιες σχέσεις.

Αυτό όμως, που δεν θα πρέπει να ξεχνάμε σε καμία περίπτωση, είναι η προστασία του περιβάλλοντος, που την τελευταία εικοσαετία έχει δημιουργήσει έντονους προβληματισμούς σε όλες τις Παγκόσμιες Οργανώσεις και σε όλους τους Παγκόσμιους Οργανισμούς, που ασχολούνται με τον Τουρισμό. Έτσι είναι απόλυτα απαραίτητο για τη δημιουργία εγκαταστάσεων, όπως είναι για παράδειγμα τα ξενοδοχεία, που έχουν άμεση σχέση με τον τουρισμό να

διενεργείται μελέτη περιβαντολογικών επιπτώσεων, ώστε να προστατεύεται η φύση και κατ' επέκταση η ίδια η ανθρώπινη ζωή. Η Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία χρόνια, έχει λάβει μέτρα -σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος απ' τις επιχειρήσεις- που φυσικά έχουν εφαρμογή και στην ελληνική Πραγματικότητα, ως Κράτους μέλους, του ως άνω Οργανισμού.

2.5 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα οικονομική, η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί ως εντάσεως εργασίας, αφού ανήκει στους κλάδους εκείνους της οικονομίας, που μπορούν να προσφέρουν αυξημένη εργατική απασχόληση. Η φύση της τουριστικής δραστηριότητας είναι τέτοια, που μόνο οι ανθρώπινες υπηρεσίες – με τη βοήθεια βέβαια και της τεχνολογίας – μπορούν να φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οφείλουμε να ομολογήσουμε, ότι οι προσωπικές υπηρεσίες, που στην πραγματικότητα είναι υπηρεσίες ανθρωπίνων σχέσεων, επηρεάζουν ουσιαστικά τους τουρίστες και διαμορφώνουν την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος. Ένας ευγενικός υπάλληλος της υποδοχής ενός ξενοδοχείου, ένας πρόθυμος σερβιτόρος, ένας τουριστικός πράκτορας με τρόπους και γνώσεις πάνω στο αντικείμενο του, αποτελούν τις περισσότερες φορές την καλύτερη διαφήμιση για την τουριστική επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, ταυτίζονται με τις ίδιες τις

επιχειρήσεις και αποτελούν την πρώτη ύλη του τουριστικού προϊόντος. Αυτή ακριβώς την ιδιαιτερότητα των τουριστικών επιχειρήσεων, διέβλεψαν οι φορείς της γενικότερης πολιτικής των Κρατών και χρησιμοποίησαν τον τουρισμό ως στρατηγικό μέσο για να αντιμετωπίσουν το σοβαρό πρόβλημα της απασχόλησης.

Στις μέρες μας όμως, η απασχόληση στον τουριστικό τομέα παίρνει και άλλες διαστάσεις, που προσδιορίζονται απ' την αύξηση του κόστους εργασίας, που μεγαλώνει δυσανάλογα σε σχέση με τις τιμές που μπορούν να πετύχουν οι επιχειρήσεις του κλάδου, αφού τα μονοπώλια της παγκόσμιας τουριστικής οικονομίας (tour operators – χονδρέμποροι τουριστικού προϊόντος), επιβάλλουν τους δικούς τους όρους, αυξάνοντας τα κέρδη τους, μειώνοντας όμως τα κέρδη των υπολοίπων του Τουριστικού Τομέα, με αποτέλεσμα τη σταδιακή μείωση της απασχόλησης στο συγκεκριμένο χώρο, που θα φέρει στην πορεία και την πτώση της ποιότητας της προσφερόμενης τουριστικής υπηρεσίας.

Πρέπει να παραδεχτούμε ότι ο τουρισμός, συμβάλει σημαντικά στην απασχόληση, αλλά λόγω του ετερογενή του χαρακτήρα, είναι δύσκολο να εκτιμήσουμε τη συμβολή του. Για παράδειγμα, η ποσοτική εκτίμηση των τουριστών που εξυπηρετούνται σε ταβέρνα, είναι μια εξαιρετικά δύσκολη εργασία, που μόνο μέσα από δειγματοληψία, μπορούν να εξαχθούν κάποια αποτελέσματα. Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η άμεση απασχόληση (ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, αεροπορικές εταιρείες) μπορεί να είναι μετρήσιμη, ή έμμεση όμως (ταβέρνες, εστιατόρια κλπ.), είναι δύσκολο να εκτιμηθεί. Υπάρχει εκτός των άλλων και η απορρέουσα, όπως οι κατασκευαστές θαλάσσιων ειδών, που

δεν παράγουν μόνο για τουρίστες αλλά και για εγχώριους καταναλωτές, που βρίσκονται στις παραλίες, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες.

Σ' έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1993, στη χώρα μας για τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στα ξενοδοχεία, βγήκαν χρήσιμα συμπεράσματα, όπως:

- Ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης, αυτών που ασχολούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες.
- Η μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων, που λόγω εποχικότητας του τουρισμού (Ελλάδα), κάνουν και άλλες εργασίες (αγροτική παραγωγή).
- Η υπέρβαση κατά πολύ του νόμιμου ωραρίου, κυρίως στα μικρά ξενοδοχεία, που οι εργαζόμενοι δουλεύουν, ενάντια στους συνήθεις εργασιακούς ρυθμούς, συγκριτικά με τους άλλους κλάδους της παραγωγής.
- Η φυσική κούραση, προερχόμενη κυρίως απ' την ένταση της εργασίας. &
- Τα ψυχολογικά εμπόδια, ως αποτέλεσμα της ιδιαιτερότητας της συγκεκριμένης απασχόλησης, που μένει αμέτοχη στα όποια προβλήματα (προσωπικά) των εργαζομένων.

Τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, έγιναν δύο επίσημες έρευνες για τη συνολική απασχόληση στον τουρισμό. Η πρώτη έρευνα έδειξε, ότι ο συνολικά απασχολούμενος πληθυσμός, ξεπερνάει τις 550.000 και η άλλη τις 800.000. Η διαφορά αυτή προκύπτει, διότι στον τουρισμό, όπως έχουμε ήδη αναφέρει,

στοιχεία που έχουν να κάνουν κυρίως με την απασχόληση, δεν είναι εύκολα μετρήσιμα.

Παγκοσμίως η απασχόληση στον τουρισμό, υπολογίζεται περίπου στα 192 εκατομμύρια.

Από έρευνα που έγινε το 1995 στον Καναδά, προέκυψαν κάποιες διαπιστώσεις για την απασχόληση στον τουρισμό. Οι διαπιστώσεις αυτές, που ισχύουν και για τα περισσότερα απ' τα Κράτη που <ασχολούνται> με τον τουρισμό, είναι οι εξής:

- α. Τα άτομα που απασχολούνται στον τουρισμό, προέρχονται κατά 70% από μη τουριστικά επαγγέλματα.
- β. Ο χαμηλός βαθμός ειδίκευσης των εργαζομένων.
- γ. Η μείωση της ανεργίας μέσα απ' την απασχόληση στον τουρισμό.
- δ. Οι άνεργες – γυναίκες κυρίως νεαρής ηλικίας, απορροφούνται απ' τον Τουριστικό Τομέα Παραγωγής (τελευταία εικοσαετία).

2.6 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΑΛΛΑΓΜΑ

Η ταχύτατη ανάπτυξη του τουρισμού μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, τον κατέστησε έναν δυναμικό παράγοντα ανάπτυξης, η σπουδαιότητα του οποίου ποικίλει από χώρα σε χώρα ανάλογα με τους πόρους της (τουριστικοί) και την οικονομική της ανάπτυξη.

Αναμφισβήτητα ο τουριστικός τομέας, δημιουργεί μια σειρά από έσοδα και έξοδα σ' ένα μεγάλο αριθμό κλάδων της οικονομίας. Η συμβολή του τουρισμού στην Εθνική Οικονομία μπορεί να επηρεάσει τα παρακάτω:

α. Την Κατανάλωση.

β. Τις παραγωγικές δραστηριότητες.

γ. Τις διεθνείς συναλλαγές και κατά συνέπεια το Ισοζύγιο Πληρωμών. &

δ. Τις θέσεις εργασίας.

Ωστόσο, η πραγματική συμβολή του τουρισμού σε μια οικονομία, είναι αρκετά δύσκολο να εκτιμηθεί, λόγω της ετερογενούς φύσης του. Οι τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις ορίζονται, ως οι εισπράξεις που προέρχονται απ' την πώληση αγαθών και υπηρεσιών στους ξένους τουρίστες, κατά τη διάρκεια παραμονής τους, στη χώρα υποδοχής. Αυτές αντιπροσωπεύουν τις μικτές τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις, για την εκτίμηση των οποίων χρησιμοποιούνται δύο βασικές μέθοδοι.

- Η άμεση μέθοδος, που βασίζεται στις πληροφορίες που παρέχονται από τους τουρίστες, μέσα απ' την μετατροπή των ξένων τραπεζογραμματίων στο νόμισμα της χώρας υποδοχής και οι οποίες συγκεντρώνονται απ' τα τραπεζικά καταστήματα, τ' ανταλλακτήρια συναλλάγματος κλπ. &
- Η έμμεση μέθοδος, που επιδιώκει να υπολογίσει τις συνολικές τουριστικές δαπάνες, με πολλαπλασιασμό της μέσης ημερήσιας τουριστικής δαπάνης με τον αριθμό των διανυκτερεύσεων.

Οι καθαρές τουριστικά συναλλαγματικές εισπράξεις, ισούνται με τις μικτές τουριστικές συναλλαγματικές εισπράξεις μείον τις συναλλαγματικές δαπάνες που απαιτήθηκαν για την πραγματοποίησή τους.

Το τουριστικό συνάλλαγμα, έχει άμεση επίπτωση στο Ισοζύγιο Πληρωμών της κάθε χώρας. Το Ισοζύγιο Πληρωμών, είναι η λογιστική κατάσταση που περιλαμβάνει όλες τις συναλλαγές μιας χώρας με το εξωτερικό. Το Ισοζύγιο Πληρωμών, εμπεριέχει τις Τρέχουσες Συναλλαγές και την Κίνηση Κεφαλαίων (κατ' εξοχή Ισοζύγιο Πληρωμών) και ακόμη τον Λογαριασμό Συναλλαγματικών Διαθεσίμων. Οι Τρέχουσες Συναλλαγές περιλαμβάνουν το Εμπορικό Ισοζύγιο (Εισαγωγές – Εξαγωγές) και τις Άδηλες Συναλλαγές (Εμβάσματα, Μεταβιβαστικές Πληρωμές). Το Ισοζύγιο των Άδηλων Συναλλαγών στην Ελλάδα είναι θετικό. Ο Τουριστικός Τομέας, περιλαμβάνεται στο Ισοζύγιο Άδηλων Συναλλαγών και πιο συγκεκριμένα στους Άδηλους Πόρους. Με το Συνάλλαγμα καλύπτεται το Ισοζύγιο Πληρωμών, που για τη χώρα μας είναι ελλειμματικό. Έτσι ο τουρισμός συμβάλλει στη μείωση των Συναλλαγματικών Διαθεσίμων της χώρας.

Ο τρόπος υπολογισμού του συναλλάγματος παρουσιάζει δυσκολίες, γιατί το κομμάτι που λέγεται τουριστικό συνάλλαγμα, δεν περνάει απ' τις Στατιστικές της Τράπεζας Ελλάδος. Παράλληλα υπάρχει και ετεροχρονισμός των εισπράξεων, κάτι που κάνει ακόμη δυσκολότερη τη μέτρηση του.

Απ' το 2001 το Ισοζύγιο Πληρωμών για την Ελλάδα υπολογίζεται σε EURO. Η Ελλάδα και ουσιαστικά από το 2002, εισχώρησε στη ζώνη του EURO, έτσι το

επίσημο νόμισμα της, είναι πλέον το EURO, όπως και των άλλων χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης που μετέχουν στη συγκεκριμένη ζώνη. Άρα οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, μεταξύ των χωρών της ζώνης, έπαψαν να ισχύουν. Η συγκεκριμένη αλλαγή φέρνει σημαντικές μεταβολές, ιδιαίτερα στον Τουριστικό Τομέα, μεταβολές τέτοιες που τ' αποτελέσματά θα φανούν στην πορεία. Η κατάργηση των συναλλαγματικών ισοτιμιών, των χωρών της ζώνης του EURO, με τις πιο μετριοπαθείς προβλέψεις θα σπάσει τα <σύνορα> και θα βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση της τουριστικής μετακίνησης και κατά συνέπεια της τουριστικής παραγωγής.

Από έρευνα που έγινε το 1993, από επίσημο φορέα της χώρας μας, η μέση παραμονή ανά τουρίστα ήταν 14,4 μέρες και το τουριστικό συνάλλαγμα (έτος μέτρησης 1993) έφτασε τα 9 δισεκατομμύρια δολάρια.

2.7 ΟΙ ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Πέρα απ' τις άμεσες επιδράσεις του τουρισμού, υπάρχουν και αυτές που ονομάζονται έμμεσες. Οι έμμεσες επιδράσεις, που είναι περισσότερο γνωστές και ως επιδράσεις του πολλαπλασιαστή, αποκτούν ενέργεια απ' τη στιγμή που οι δαπάνες που πραγματοποιούν οι τουρίστες, για την αγορά τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε ορισμένο προορισμό (τουριστικό) αλλά και χρόνο κυκλοφορούν και επανακυκλοφορούν στην οικονομία του.

Οι άμεσες επιδράσεις γίνονται πιο εύκολα κατανοητές στον κόσμο, επειδή είναι αποτέλεσμα των χρημάτων που δαπανούν οι καταναλωτές – τουρίστες σε επιχειρήσεις (τουριστικές – μη τουριστικές), για ν' αγοράσουν υπηρεσίες και αγαθά, που ικανοποιούν περισσότερο και καλύτερα τις τουριστικές τους επιθυμίες.

Άρα λοιπόν τα χρήματα αυτά, εξασφαλίζουν μεταξύ των άλλων έσοδα και κέρδη στις επιχειρήσεις και φυσικά πόρους διαβίωσης στους ιδιοκτήτες, αλλά και στο προσωπικό που απασχολούν.

Τα χρήματα που ξοδεύει ο τουρίστας – καταναλωτής, σ' ένα τουριστικό προορισμό δημιουργούν εισόδημα, το οποίο οδηγεί σε μία αλυσίδα δαπάνη – εισόδημα – δαπάνη, έως το σημείο εκείνο που οι διαρροές του εισοδήματος, που σημειώνονται κατά την κυκλοφορία του και επανακυκλοφορία του, <σπάσουν> τη συγκεκριμένη αλυσίδα. Έτσι η επίδραση του αρχικού εισοδήματος, που προήλθε απ' τα χρήματα που δαπάνησε ο τουρίστας σ' ένα προορισμό, για ν' αγοράσει αγαθά που ικανοποιούν τις τουριστικές του επιθυμίες, είναι συνήθως μεγαλύτερη απ' ότι φαίνεται αρχικά. Αυτό οφείλεται, στις πολλαπλασιαστικές επιδράσεις που ασκεί το εισόδημα και που εκδηλώνονται με μια σειρά συναλλακτικών πράξεων διαδοχικών, που προκαλούν δαπάνες και δημιουργούν εισόδημα, το τελικό ύψος του οποίου, εξαρτάται απ' τον αριθμό των πράξεων συναλλαγής, που έλαβαν χώρα σ' ορισμένο χρόνο και ορισμένο τόπο.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι παρέα φίλων, που πήγαν μαζί για διακοπές σ' ένα τουριστικό προορισμό, ξόδεψαν για το ξενοδοχείο που τους φιλοξένησε 1200 EURO. Τα χρήματα που εισπράχτηκαν απ' τον ξενοδόχο, χρησιμοποιήθηκαν για πληρωμές στην εφορία, για ποικιλία αγορών, είτε στον τόπο διαμονής (ξενοδόχου) είτε σε διαφορετικό, αλλά και μέρος εξ' αυτών (χρημάτων) αποταμιεύτηκε. Οι επιχειρηματίες που εισέπραξαν τα χρήματα, απ' τις αγορές του ξενοδόχου, μέρος εξ' αυτών το αποταμίευσαν και το υπόλοιπο το ξόδεψαν για δικές τους αγορές. Μέσα απ' αυτή τη μετακίνηση του χρήματος, αναμφισβήτητα, διαπιστώνουμε την έννοια του πολλαπλασιαστή και ως εκ τούτου το κύκλωμα δαπάνη – εισόδημα – δαπάνη, που γεννιέται μέσα απ' τον τουρισμό.

Στην πραγματικότητα υπάρχουν πέντε διαφορετικές κατηγορίες πολλαπλασιαστών, ο πολλαπλασιαστής εισοδήματος -έγινε εκτενής αναφορά-, ο πολλαπλασιαστής συναλλαγών που μετράει την αύξηση των συναλλαγών κάθε χώρας, ο πολλαπλασιαστής προϊόντος που μετράει τον όγκο των συναλλαγών και όχι απλά τις συναλλαγές, ο πολλαπλασιαστής απασχόλησης που κινείται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο και δεν έχει μετρηθεί ποτέ (αύξηση απασχόλησης με αύξηση της τουριστικής δαπάνης) και ο πολλαπλασιαστής των δημοσίων εσόδων, που εξετάζει το πώς αυξάνουν τα δημόσια έσοδα απ' την αύξηση της τουριστικής δαπάνης.

Η τιμή του πολλαπλασιαστή εξαρτάται απ' τις εισαγωγές, που σημαίνει ότι όταν έχουμε χαμηλές εισαγωγές, τότε θα έχουμε και χαμηλή αξία πολλαπλασιαστή.

Στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία, έχουν γίνει διάφορες μετρήσεις του πολλαπλασιαστή κυρίως απ' το ΚΕΠΕ. Η τελευταία μέτρηση -με βάση τα στοιχεία που έχουμε- έγινε το 1994, και έδειξε ότι ο πολλαπλασιαστής του εισοδήματος, κυμαίνεται περίπου στο 2.

Από στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου (τελευταία δεκαετία), προκύπτει ότι έχουν γίνει δύο σοβαρές έρευνες για τη συμβολή του Τουρισμού στο εθνικό εισόδημα, που η μια (παιλιότερη) δείχνει ότι 14,7% του Εθνικού Εισοδήματος, προέρχεται απ' τον Τουρισμό και η πιο πρόσφατη που δείχνει, ότι το ποσοστό ανέβηκε στο 18,4%.

Όλες οι μετρήσεις που αφορούν τον πολλαπλασιαστή, πρέπει να κοινοποιούνται στον Ε.Ο.Τ., για την περαιτέρω πολιτική του τουρισμού, απ' τον συγκεκριμένο Οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Βαρβαρέσος Στ. Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές – η Ελληνική Πραγματικότητα, εκδόσεις Προπομπός, 1998, σελ. 15-26
2. Lickorish L. – Jenkins C. AN INTRODUCTION TO TOURISM, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1999, σελ. 1-8
3. Cooper C., Fletcher J, Gilbert D. & Wanhill, Tourism, Principles & Practice, Longman Group Ltd, Harlow 1996, σελ. 3-6
4. Βαρβαρέσος Στ. Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις, 'B Έκδοση, Προπομπός, 1997 σελ. 176-179
5. Λογοθέτης Μ. Τουριστική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982, σελ. 17-33
6. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Αθήνα, 1998, σελ. 35-38
7. Χυτήρης Λ. Τουριστικά Γραφεία – Ίδρυση - Οργάνωση- Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995, σελ. 15-17
8. Lozato – Giotart J – P, Τουριστική Γεωγραφία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996, σελ. 1-6
9. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Α, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1997, σελ. 58-78, 128-131
10. Βαρβαρέσος Στ., ό. π., σελ. 128-142, 151-153, 156-160
11. Λύτρας Π. -Επιμέλεια-, Ο Τουρισμός προς το 2000: Θεωρητικές Επισημάνσεις και Προσεγγίσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1989, σελ. 203-207
12. Σ.Ε.Τ.Ε., 1991 – 2001 10 Χρόνια Σ.Ε.Τ.Ε., Αθήνα 2001, σελ. 13-21
13. Μελέτης Ν., <Η Ελλάδα με τα μάτια των εταίρων>, Εφημερίδα Έθνος, 18 - Αυγούστου - 2002, σελ. 12
14. ASSOCIATION of GREEK TOURIST ENTERPRISES, <Education and training>, περιοδικό Working Together for the Greek Tourism, σελ. 4

15. Σ.Ε.Τ.Ε., <Η διαφημιστική Εκστρατεία για τον Ελληνικό Τουρισμό>, περιοδικό Απολογισμός 1999, Μάρτιος 2000, σελ. 20
16. Λιβαθηνός Κ. – Λυμπερόπουλος Δ., <ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – Μέρος Α – Χρυσά Καλοκαίρια>, Περιοδικό Εικόνες, Ιούλιος 2002, σελ. 67-79
17. <Ασφυκτικές οι πιέσεις των Τ.Ο. για μειώσεις των τιμών>, Μηνιαία Τουριστική και Οικονομική Εφημερίδα TRAVELLING NEWS, Αρ. φύλλου 64, Απρίλιος 2002, σελ. 1, 4
18. <Τουριστική Πολιτική: Οι άξονες παρέμβασης για Αειφόρο Ανάπτυξη>, Περιοδικό Business και Τουρισμός, Οκτώβριος 1999, σελ. 52-53
19. Λύτρας Π., Τουριστική Κοινωνιολογία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1987, σελ. 70
20. Σταμπόγλης Δ. ΕΥΡΩ – ΤΟ ΝΕΟ ΝΟΜΙΣΜΑ, Εκδόσεις Α. Λιβάνη, 2001, σελ. 36
21. Ηγουμενάκης Ν., ό π., σελ. 192-205
22. Λογοθέτης Μ., ό π. σελ. 39-42
23. Βαρβαρέσος Στ., ό π., σελ. 181-189, 195, 201
24. Θεοφανίδης Στ., Θεωρία και Πρακτική της Οικονομικής Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1985, σελ. 310-311
25. Σφακιανού Κ. – Σφακιανού Γρ., Σύγχρονη Πολιτική Οικονομία, INTERBOOKS, 1992, σελ. 244
26. Βαβούρας Ι., Οικονομική Πολιτική: Θεωρητική Εισαγωγή – Μέρος Α, Δεύτερη Συμπληρωμένη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, 1990, σελ. 281-283

ΠΗΓΕΣ:

1. WWW. EOT. Gr
2. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - ΓΕΝΙΚΑ

Τουριστικές ονομάζονται οι επιχειρήσεις, που εξυπηρετούν κυρίως τους τουρίστες. Οι επιχειρήσεις αυτές, είναι οικονομικές μονάδες, οι οποίες παράγουν και εκμεταλλεύονται τουριστικά προϊόντα και μπορούν να διακριθούν σε αμιγείς και μικτού χαρακτήρα. Αμιγείς, θεωρούνται αυτές που εξυπηρετούν αποκλειστικά τους τουρίστες και μικτού χαρακτήρα, είναι αυτές που εξυπηρετούν, εκτός απ' τους τουρίστες και άλλες ομάδες πελατών, όπως για παράδειγμα τους κατοίκους μιας περιοχής ή κάποιους επαγγελματίες που χρειάζονται τις υπηρεσίες τους.

Εκτός αυτής της πολύ σημαντικής διάκρισης, οι τουριστικές επιχειρήσεις, μπορούν ακόμη να χωριστούν σε επιμέρους κατηγορίες με βάση κάποια αντικειμενικά κριτήρια, όπως παρακάτω:

A. Αντικείμενο δράσης τους.

A1. Διάφοροι τύποι καταλυμάτων.

- Ξενοδοχεία
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

- Μοτέλ
- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα κ.α.

A2. Τουριστικά γραφεία.

- Γενικού τουρισμού
- Εσωτερικού τουρισμού

A3. Μεταφορικές επιχειρήσεις.

- Ενοικίασης αυτοκινήτων
- Αεροπορικές εταιρείες
- Ενοικίασης σκαφών
- Τουριστικών λεωφορείων κ.α.

A4. Διάφοροι τύποι επισιτιστικών επιχειρήσεων και διασκέδασης.

- Καφετέριες
- Μπαρ
- Εστιατόρια κ.α.

B. Ανάλογα με το μέγεθος τους.

- Μεγάλες
- Μεσαίες
- Μικρές

Γ. Ανάλογα με την άμεση ή έμμεση εξυπηρέτηση των τουριστών.

- Επιχειρήσεις πώλησης αναμνηστικών δώρων

- Επιχειρήσεις υγείας
- Επιχειρήσεις φύλαξης αποσκευών
- Επιχειρήσεις θαλάσσιων εξόδων
- Επιχειρήσεις μουσικών - χορευτικών συνόλων κ.α. &

Δ. Ανάλογα, με τα προσφερόμενα τουριστικά προϊόντα -περισσότεροι του ενός κλάδου προσφοράς προϊόντων-, όπως για παράδειγμα είναι τα τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού και τα ξενοδοχεία.

3.2 ΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΝΟΜΙΚΗ ΤΟΥΣ ΜΟΡΦΗ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις επιλέγουν τη νομική τους μορφή, για να καλύψουν το νομικό μέρος των συναλλαγών τους. Η νομική μορφή μιας τουριστικής επιχείρησης, μπορεί να είναι ατομική ή εταιρική. Η εταιρική μορφή, απορρέει απ' την επιχειρηματική συνεργασία διαφόρων ατόμων και οι επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν σε προσωπικές εταιρείες (Ο.Ε., Ε.Ε.), εταιρείες κεφαλαίου (Α.Ε., Ε.Π.Ε.) και συνεταιρισμούς ή εταιρείες μεταβλητού κεφαλαίου, στις οποίες τόσο ο αριθμός των εταίρων όσο και το κεφάλαιο μεταβάλλονται.

Η ατομική τουριστική επιχείρηση, ταυτίζεται κατά κύριο λόγο με την προσωπικότητα του επιχειρηματία, διατηρεί σε χαμηλό ύψος τα έξοδα της και φυσικά τη διακρίνει ευκινησία και ελαστικότητα. Συνήθως οι μικρές οικονομικές μονάδες, με μικρή πιστοληπτική ικανότητα, διατηρούν την ατομικότητα τους.

Μεγάλο ποσοστό των ελληνικών τουριστικών μονάδων, ανήκει στις λεγόμενες <ατομικές επιχειρήσεις> ή προσωπικές εταιρείες (Ο.Ε., Ε.Ε.), με κυρίαρχη μορφή τον επιχειρηματία και με ότι αυτό συνεπάγεται. Υπάρχουν βέβαια και κεφαλαιουχικές εταιρείες, που στη μεγάλη τους πλειοψηφία είναι Ε.Π.Ε. (Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης), ώστε οι εταίροι σε περίπτωση οφειλής προς τρίτους, να έχουν συμμετοχή μέχρι το ύψος του ποσού, που έχουν εισφέρει στο κεφάλαιο της επιχείρησης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις με τη μορφή της Α.Ε. (Ανωνύμου Εταιρείας) που υπάρχουν στο χώρο του τουρισμού (Ελλάδα), είναι οικογενειακού τύπου και οι Γενικές Συνελεύσεις τους, έχουν ως μέλη, άτομα του στενού περιβάλλοντος του πατέρα - επιχειρηματία με αποτέλεσμα να παίρνουν χαρακτήρα εικονικό.

Αυτονόητο είναι, πως η νομική μορφή των τουριστικών μονάδων, επιδρά στον τρόπο της διοίκησης τους και όπως είναι ευνόητο, οι ατομικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης σε αντίθεση με τις εταιρείες, που διακρίνονται σε αρκετές των περιπτώσεων, για την αποκεντροτικότητα τους.

Η διανομή των κερδών και η διαχείριση των αποθεματικών, αντιμετωπίζεται τελείως διαφορετικά από μια Α.Ε. και από μια ατομική επιχείρηση. Το νομικό καθεστώς που διέπει μια επιχείρηση, παίζει σημαντικό ρόλο και στις σχέσεις της επιχείρησης με την αγορά και ειδικότερα επηρεάζει, την πολιτική των τιμών της, την πιστοληπτική της ικανότητα αλλά και τη φορολογική της αντιμετώπιση. Η ατομική επιχείρηση είναι αυτονόητο, πως δεν μπορεί ν' αντιμετωπιστεί σε θέματα, όπως αυτά της φορολογίας και των πιστώσεων, το ίδιο με μία Α.Ε. Η

εμπιστοσύνη των Τραπεζών προς μία Α.Ε. οικονομική μονάδα, σαφώς υπερτερεί απ' αυτήν της ατομικής επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τον τουρισμό (αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις), για να μπορούν να λειτουργήσουν από νομικής πλευράς, θα πρέπει να πληρούν ορισμένες προϋποθέσεις και να έχουν άδεια απ' τα ειδικά όργανα της πολιτείας (Ε.Ο.Τ.), ή οποία (άδεια) φέρει τη μορφή ειδικού σήματος λειτουργίας και έχει διάρκεια συνήθως τρία χρόνια.

3.3. ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιλογή των κριτηρίων, για την ίδρυση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι μια σημαντική εργασία, που χρειάζεται χρόνο, κεφάλαιο και φυσικά συντονισμένες ενέργειες απ' την πλευρά των φορέων, της υπό ίδρυσης οικονομικής μονάδας.

Η σωστή επιλογή του τόπου εγκατάστασης, είναι αυτή που εξασφαλίζει τα σημαντικότερα αποτελέσματα για τη ζωή της επιχείρησης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται απ' τον τόπο της εγκατάστασης, γιατί αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του προσφερόμενου τουριστικού τους προϊόντος. Για την επιλογή του τόπου της εγκατάστασης θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, οι τουριστικοί πόροι, οι οποίοι δίνουν τον πλούτο στην τουριστική προσφορά αλλά και τις βασικές οικονομικές συνθήκες που αφορούν την

περιοχή. Έτσι, σχεδόν όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις, επιλέγουν περιοχές με πλούσιους τουριστικούς πόρους για να εγκατασταθούν.

Από πλευράς τουριστικών πόρων, έχουμε τους φυσικούς και τους τεχνητούς. Φυσικοί τουριστικοί πόροι, είναι το κλίμα, το έδαφος, η θάλασσα, οι ιαματικές πηγές κλπ. Τεχνητοί τουριστικοί πόροι, είναι η γενική υποδομή της περιοχής, η τουριστική της υποδομή, οι συγκοινωνίες της και τα μέσα πρόσβασης, ο τρόπος ζωής των κατοίκων της, τα ιστορικά - θρησκευτικά - πολιτιστικά της μνημεία κλπ.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή της θέσης μιας τουριστικής επιχείρησης, όπως η αγορά τουριστικής εργασίας, η γεωγραφική θέση, οι πρώτες ύλες, η τουριστική ζήτηση, ο κορεσμός της αγοράς, η διάρκεια της τουριστικής περιόδου, η σύνθεση των τουριστικών ομάδων, ο ανταγωνισμός, το κράτος, το νομικό καθεστώς κλπ. Βέβαια για την ίδρυση μιας τουριστικής οικονομικής μονάδας, ρόλο παίζουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που χαρακτηρίζονται υποκειμενικοί, όπως για παράδειγμα το επιχειρηματικό ένστικτο, οι κοινωνικές σχέσεις του επιχειρηματία και η ιδιοκτησία του οικοπέδου. Ο πιο σημαντικός παράγοντας όμως, είναι το είδος της επιχείρησης που ενδιαφέρει τους φορείς να ιδρύσουν, γιατί με το σκεπτικό αυτό ως άξονα, θα στηρίξουν ουσιαστικά την επιχειρηματική τους προσπάθεια.

Κρίνουμε σκόπιμο να τονίσουμε, ότι καλό θα ήταν πριν την ίδρυση της οποιασδήποτε τουριστικής μονάδας, να έχει προηγηθεί οικονομοτεχνική μελέτη, ώστε να γνωρίζει ο επιχειρηματίας ή οι επιχειρηματίες από πριν τις πιθανότητες

που έχει ή έχουν, να πάει καλά η επιχείρηση του ή η επιχείρηση τους. Στη χώρα μας, πολλές τουριστικές επιχειρήσεις στήνονται στο πόδι, χωρίς κανένα σχεδιασμό με άμεση συνέπεια, ν' αποτυγχάνουν απ' τη γέννηση τους, στις όποιες δραστηριότητες επέλεξαν να έχουν, στη συγκεκριμένη αγορά.

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα στις τουριστικές επιχειρήσεις όπως και στις επιχειρήσεις των υπόλοιπων κλάδων της παραγωγής και των υπηρεσιών, αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα τους. Δυστυχώς, είναι κάτι που πολλοί Έλληνες επιχειρηματίες δεν έχουν προσέξει και γι' αυτό αποτυγχάνουν στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη των μονάδων τους.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό, απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι ξεκουράζονται και εργάζονται, όταν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι κάνουν διακοπές. Αυτό δεν σημαίνει, ότι οι επιχειρήσεις του τουρισμού διοικούνται με διαφορετικές μεθόδους απ' αυτές των άλλων οικονομικών μονάδων. Άλλωστε, οι αρχές της διοίκησης των επιχειρήσεων δεν έχουν χρώματα που αλλάζουν, απλά προσαρμόζονται στις ανάγκες του κάθε κλάδου της παραγωγής και φυσικά στο περιβάλλον της κάθε οικονομικής μονάδας.

Όμως, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν κάποιες διαφορές, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις άλλων κλάδων τις οικονομίας.

Στον κλάδο του τουρισμού, υπάρχει μια αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους προϊστάμενους των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η διόρθωση εκ των υστέρων είναι αδύνατη. Αναφερόμενοι στα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στις τουριστικές οικονομικές μονάδες, μπορούμε να πούμε, ότι στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, εξαρτάται απ' την ανθρώπινη προσπάθεια και την προσωπική ικανότητα. Στον τουρισμό όπως είναι αυτονόητο, υπάρχει υποκειμενικότητα των προτύπων που σημαίνει, ότι ο κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του απ' τους άλλους εργαζόμενους, αλλά και απ' την διοίκηση της μονάδας (επιχείρησης). Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας των προτύπων, είναι η μειωμένη ποιοτικά επικοινωνία (επιχειρησιακή) και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι το οποίο αποτυπώνεται και στις σχέσεις ανάμεσα στην εργοδοσία και τους εργαζόμενους.

Η κινητικότητα, είναι ένα ακόμη ειδικό χαρακτηριστικό στις τουριστικές επιχειρήσεις. Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του συγκεκριμένου κλάδου, αυξάνει τη ζήτηση τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Αρκετά στελέχη ξενοδοχείων, αλλάζουν συχνά τις επιχειρήσεις (ξενοδοχεία) που εργάζονται, για την εξοικονόμηση καλύτερων οικονομικών πόρων για τους ίδιους. Παράλληλα όμως και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών, βοηθά στην ιδιαίτερα επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

Ένα άλλο ιδιαίτερο γνώρισμα στο τουριστικό επάγγελμα, είναι ότι δεν έχει συνεχή ροή, όπως για παράδειγμα η εργασία στις μεταποιητικές επιχειρήσεις. Η εργασία στις τουριστικές επιχειρήσεις, παρουσιάζει συνεχείς διακυμάνσεις σε ωριαία, εβδομαδιαία και μηνιαία βάση. Έτσι, για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει, ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του και για την επιχείρηση, πρόβλημα στην επιλογή του κατάλληλου μόνιμου προσωπικού της καθώς και στον τρόπο των πληρωμών της (ενιαίου συστήματος πληρωμών).

Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά, που παρουσιάζει ο τουριστικός τομέας, αναγκάζει τις επιχειρήσεις του κλάδου να έχουν άριστη οργάνωση -κάτι που σχεδόν απουσιάζει απ' τις περισσότερες ελληνικές τουριστικές και μη επιχειρήσεις- αν θέλουν να έχουν διάρκεια και ν' αντέξουν, στο μεγάλο ανταγωνισμό που βρίσκεται συνεχώς μπροστά τους.

3.5 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στην αγορά εργασίας, λαμβάνονται καθημερινά πολλές αποφάσεις απ' τους εργοδότες και τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν επαφή μεταξύ τους και φυσικά οι αποφάσεις αυτές καθορίζουν, αν υπάρχει πλεόνασμα ή όχι στην προσφορά και τη ζήτηση. Σύμφωνα με τη θεωρητική οικονομική, η ζήτηση και η προσφορά εξισορροπούνται απ' την τιμή των μισθών. Αν θεωρούσαμε, ότι θα μπορούσε να υπάρξει μια τέλεια αγορά, τότε θα υπήρχε άριστη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εργοδότες.

Στην πραγματικότητα όμως, οι εργασιακές αγορές δεν υπακούουν σ' ένα τέλειο μηχανισμό. Λειτουργούν με βάση τις πληροφορίες αλλά και τις αντιλήψεις του κάθε ενδιαφερόμενου, σχετικά με τα επιμέρους τμήματα της εργασιακής αγοράς. Οι αγορές εργασίας λειτουργούν σε δύο επίπεδα, το πραγματικό και το υποκειμενικό.

Υπάρχουν βέβαια αρκετές πηγές, που ενημερώνουν τον ενδιαφερόμενο με πληροφορίες γενικής ή ειδικής μορφής για τη συγκεκριμένη αγορά, όπως:

α. Γενικής Μορφής.

- Το βαθμό γεννητικότητας
- Το γενικό βαθμό εργασίας
- Τη μόδα που επικρατεί για την Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

β. Ειδικής Μορφής.

- Τον αριθμό κενών θέσεων
- Τους μισθούς που δίνουν οι ανταγωνιστές
- Τον αριθμό αυτών που ενδιαφέρονται γι' αυτές (θέσεις εργασίας).

Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων (επιχειρηματίες, γενικοί διευθυντές, προϊστάμενοι τμημάτων προσωπικού), ελέγχουν συστηματικά την αγορά εργασίας, με στόχο να διαπιστώσουν κατά πόσο, υπάρχουν ανθρώπινοι πόροι, στην τοπική κοινωνία που τους ενδιαφέρει. Το μέγεθος της αγοράς εργασίας καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό, απ' τις ανάγκες της επιχείρησης για εξειδικευμένο προσωπικό. Οι υπεύθυνοι των επιχειρήσεων, χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους, προκειμένου ν' αντιμετωπίσουν, τα όποια προβλήματα παρουσιάζουν οι αγορές της εργασίας, όπως για παράδειγμα, αυξάνουν τους

μισθούς, αλλάζουν τους τρόπους των προσλήψεων, αυξάνουν το χρόνο της εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση, κάνουν προαγωγές στους κατά την κρίση τους άξιους εργαζόμενους κλπ.

Στην περίπτωση της αγοράς εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, όλοι οι μελετητές του συγκεκριμένου κλάδου παρατηρούν ειδικά χαρακτηριστικά όπως:

- Μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών.
- Υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού.
- Μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων (ένας μάγειρας ξενοδοχείου μπορεί να εργαστεί σ' ένα εστιατόριο). &
- Χαμηλά επίπεδα μισθών, ειδικά για την ανειδίκευτη εργασία.

Οι εργασίες του τουριστικού κλάδου, μπορούν να διακριθούν σε ειδικευμένες και ανειδίκευτες. Η ειδικευμένη απασχόληση, απαιτεί εκπαιδευμένους εργαζόμενους, ενώ η ανειδίκευτη, μπορεί να καταστεί γνωστή κατά τη διάρκεια της εργασίας. Οι διευθυντές και οι επόπτες των τμημάτων, πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και να έχουν μεγάλη πείρα, ώστε να είναι σε θέση να προβλέψουν και να προλάβουν, οποιοδήποτε πρόβλημα θα επηρέαζε τον τομέα τους. Οι τεχνικές εργασίες, μπορούν σ' αρκετές των περιπτώσεων, να διδαχθούν μέσα στην επιχείρηση με την εφαρμογή ενός προγράμματος, που θα είναι προσαρμοσμένο, στις ανάγκες της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας.

Η κάθε τουριστική επιχείρηση όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, αναζητά εργασία, είτε στην εξωτερική είτε στην εσωτερική αγορά. Η εξωτερική αγορά

εργασίας, λειτουργεί με διαφορετικούς κανόνες απ' αυτούς, που διαμορφώνουν την εργασία μέσα στην τουριστική επιχείρηση. Έτσι θεωρείται φυσικό, η εξωτερική αγορά εργασίας να ισορροπεί στη ζητούμενη ειδικότητα (σπάνια) και στην αμοιβή που προσφέρεται. Η εσωτερική αγορά εργασίας, δημιουργεί ορισμένους παράγοντες οι οποίοι δρουν ως προσδιοριστικοί μηχανισμοί, που ελέγχουν την κινητικότητα των εργαζομένων καθώς και την τιμή της εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί, είναι τα κριτήρια προώθησης, οι διαφοροποιήσεις στους μισθούς, η αξιολόγηση της εργασίας και οι ευκαιρίες εκπαίδευσης για το υπάρχον προσωπικό της επιχείρησης.

Κρίνεται σκόπιμο, οι επιχειρηματίες του τουριστικού τομέα -και κυρίως των ξενοδοχειακών μονάδων- στη χώρα μας, να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους, γιατί καλύτερη και περισσότερη εκπαίδευση, σημαίνει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αυξημένη αποδοτικότητα, σημαίνει ευχαριστημένος πελάτης -ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών- και κατ' επέκταση, βιωσιμότητα της επιχείρησης αλλά και περισσότερα μελλοντικά κέρδη.

3.6 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ρόλος των στελεχών στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικός και κυρίως όταν τα στελέχη αναλάβουν ηγετικές θέσεις, όπως αυτές των διευθυντών ή των προϊσταμένων σε διάφορα τμήματα της οικονομικής

μονάδας. Ένα στέλεχος που αναλαμβάνει ηγετική θέση σε μια τουριστική επιχείρηση, έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Τον προγραμματισμό της δραστηριότητας του χώρου στον οποίο προΐσταται. Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται ο εντοπισμός και η πρόβλεψη προβλημάτων, ο καθορισμός στόχων για τη διεύθυνση ή το τμήμα του, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας και η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού του.
- Τη διεύθυνση του έργου που ανέλαβε, που σημαίνει ότι ηγείται των εργαζομένων, επικοινωνεί μαζί τους, τους υποκινεί και φυσικά τους καθοδηγεί προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Τον έλεγχο της απόδοσης του τομέα του, που σημαίνει τον καθορισμό προτύπων, την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς και τη λήψη διορθωτικών μέτρων αν βέβαια κριθούν αναγκαία.
- Την οργάνωση και στελέχωση της διεύθυνσης ή του τμήματος, που σημαίνει την επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών και την εκχώρηση σε αυτά (στελέχη), αρμοδιοτήτων και εξουσίας για την ορθή εκτέλεση του έργου της επιχείρησης.

Η μετακίνηση ενός στελέχους σε θέση προϊσταμένου, συνεπάγεται -για το στέλεχος- μεταβολή εργασιών, που πρόκειται να κάνει, για την επιχείρηση στο μέλλον. Η καινούργια αυτή θέση, απαιτεί απ' το στέλεχος, αυξημένες γνώσεις και δεξιότητες. Το στέλεχος θα πρέπει να συνδυάζει τόσο τεχνικές επιδεξιότητες -λόγω προϋπηρεσίας-* όσο και διοικητικές ικανότητες (επιλογής,

* Βλέπε, Γεωργόπουλο Ν., <Στρατηγικό Μάνατζμεντ>, σελ. 37-43

παρακίνησης, συνεργασίας και καθοδήγησης εργαζομένων – υφισταμένων, προβλέψεις και αναλύσεις πραγματικών καταστάσεων για την πορεία της επιχείρησης κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί, ν' αντιμετωπίζει τα όποια προβλήματα προκύπτουν για την επιχείρηση στο μέλλον.

Πρέπει να επισημάνουμε, ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων, για την ποιοτική εξασφάλιση του προϊόντος τους και αυτό φυσικά, δεν επιτυγχάνεται με γραφειοκρατικές μεθόδους διοίκησης και τυπικούς ελέγχους. Στον τουριστικό κλάδο (τουριστική βιομηχανία) απαιτείται διαφορετική οριοθέτηση της εργασίας, με την οποία διευκολύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας. Ο έλεγχος απαιτεί προτυποποίηση, η οποία έτσι και αλλιώς αποδεικνύεται ασαφής στην τουριστική βιομηχανία, ενώ παράλληλα περιορίζει σε σημαντικό βαθμό, το πεδίο αρμοδιοτήτων της κάθε εργασίας. Στην περίπτωση αυτή -τουριστικές μονάδες-, η διεύθυνση προσπαθεί να καθορίσει την εργασία, χρησιμοποιώντας εγχειρίδια διαδικασιών, εκπαίδευση, αναφορές εργασίας και κίνητρα. Τα εγχειρίδια διαδικασιών, η εκπαίδευση και τα κίνητρα απουσιάζουν απ' τις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται το έργο των διευθυντικών στελεχών και να μειώνεται το παραγόμενο προϊόν της επιχείρησης, αφού η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν φτάνει στα προσδοκώμενα μεγέθη, λόγω οργανωτικής αδυναμίας.

Η σημερινή τεχνολογία, επιτρέπει στις επιχειρήσεις ν' αναπτύξουν εύκολα τυπικό έλεγχο, ο οποίος όμως περιορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες, η διαδικασία αυτή, να συγκρουστεί με τις απαιτήσεις των τουριστών, με τη λογική ότι ο τουρισμός, είναι μία κατεξοχήν κοινωνική δραστηριότητα. Άρα, η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης, πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στο μίγμα των παρακάτω στοιχείων:

- Να δώσει προτεραιότητα στις ικανότητες των εργαζομένων.
- Να δώσει προτεραιότητα στον τυπικό (αυστηρό) έλεγχο.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των πελατών.
- Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των εργαζομένων.

Η διεύθυνση της τουριστικής επιχείρησης, οφείλει να λειτουργεί αποκεντρωτικά και ν' αναθέτει μεγάλο μέρος των αποφάσεων της, στα μεσαία στελέχη και πολλές φορές όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες, ακόμη και στα κατώτερα.

3.7 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις όπως και οι λοιπές επιχειρήσεις, έχουν κάποιο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο λειτουργούν και φυσικά, χρησιμοποιούν κάποιας μορφής εξοπλισμό, για να παράγουν τις υπηρεσίες που πουλούν στους τουρίστες. Το σύνολο των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των αγαθών που διαθέτει η επιχείρηση, αποτελούν τα περιουσιακά της στοιχεία. Η

περιουσία της τουριστικής μονάδας, είναι προϊόν της επένδυσης των κεφαλαίων της, τα οποία μπορεί να προέρχονται από αυτοχρηματοδότηση, από αδιανέμητα κέρδη ή από δανεισμό. Η σχέση του διαρκούς κεφαλαίου (πάγια περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης) και του κεφαλαίου κίνησης (κυκλοφορούντα αγαθά της επιχείρησης), παίζει σημαντικό ρόλο σε όλες τις τουριστικές μονάδες.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, πληρώνουν για πολλούς και διαφόρους λόγους και εισπράττουν κατά κύριο λόγο, απ' τις πωλήσεις των προϊόντων τους. Έτσι, η οικονομική κατάσταση και πορεία της τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται, απ' τη σχέση εξόδων - εσόδων.

Τα έσοδα διακρίνονται:

α. Ανάλογα με την περίοδο πραγματοποίησης τους σε,

- μετρητά &
- πιστωθέντα

β. Ανάλογα με την αιτία που τα δημιουργήσε και αναφέρονται,

- στο είδος πελατείας
- στο είδος προϊόντος &
- στα διάφορα τμήματα εκμετάλλευσης.

Τα έξοδα είναι διαφόρων ειδών και ανάλογα με τη λειτουργία της επιχείρησης που τα δημιουργεί, διακρίνονται σε:

- εφοδιασμού
- χρηματοοικονομικά
- συμπληρωματικών λειτουργιών
- διοικητικά

- επεξεργασίας και μετασχηματισμού.

Ανάλογα με τον αν παρουσιάζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και σε σταθερό ύψος, διακρίνονται σε:

- Σταθερά &
- μεταβλητά

Το ποσό στο οποίο τα έσοδα ισούνται με τα έξοδα, ονομάζεται νεκρό σημείο και όπως είναι ευνόητο, τα έσοδα πάνω απ' το συγκεκριμένο σημείο, δημιουργούν κέρδη.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να διαχειρίζονται με ιδιαίτερη προσοχή τα οικονομικά τους, αν θέλουν να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές για χρόνια. Ο έλεγχος της αποδοτικότητας των τμημάτων τους, κρίνεται άκρως απαραίτητος και η συγκεκριμένη εργασία, θα πρέπει να γίνεται τακτικά. Πέρα όμως, απ' τη συστηματική παρακολούθηση των εσόδων και των εξόδων των τμημάτων τους, θα πρέπει να ελέγχουν και τη γενικότερη οικονομική πορεία της επιχείρησης και ακόμη τους ρυθμούς μεταβολής των οικονομικών μεγεθών που την αφορούν (τουριστική επιχείρηση). Η όποια όμως παρακολούθηση, των οικονομικών στοιχείων της τουριστικής μονάδας προϋποθέτει ειδικευμένα στελέχη, με άριστη γνώση του συγκεκριμένου αντικειμένου.

Η πρακτική πολλών τουριστικών μονάδων της ελληνικής κοινωνίας, δεν συμβαδίζει με την αναγκαιότητα των ειδικών αλλά με την αναγκαιότητα του φθηνού ή του οικογενειακού στελέχους, που είναι ερασιτέχνης και γίνεται κατά συνθήκη επαγγελματίας. Άρα οι τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα -οι περισσότερες-, προσπαθούν να δράσουν στην αγορά μ' επαγγελματικό τρόπο,

στηριζόμενες όμως σ' ερασιτέχνες, που τους έχουν βαφτίσει επαγγελματίες. Έτσι, πολλές φορές τ' αποτέλεσμα που εξάγεται, είναι καθαρά ερασιτεχνικό, προερχόμενο όμως από βαφτισμένους επαγγελματίες.

3.8 Η ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μηχανοργάνωση, είναι η οργάνωση των λειτουργικών διαδικασιών της επιχείρησης με βάση τις δυνατότητες, που προσφέρει κάθε φορά η διαθέσιμη τεχνολογία. Η τεχνολογία στις μέρες μας, προσφέρει τη δυνατότητα στις τουριστικές επιχειρήσεις, να οργανώνουν τις υπηρεσίες τους από πλευράς διοικητικής και διαχειριστικής λειτουργίας, σε άριστο βαθμό. Έτσι, οι παρεχόμενες υπηρεσίες στην τουριστική οικονομική μονάδα, βελτιώνονται με γρήγορους ρυθμούς και δημιουργούν στους πελάτες - υποψήφιους τουρίστες, ένα πρόσφορο κλίμα.

Η μηχανοργάνωση προσφέρει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Μεγαλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία.
- Μεγαλύτερη ταχύτητα στη διεξαγωγή της εργασίας.
- Μικρότερη προσπάθεια ή κατάργηση της γραφικής εργασίας.
- Ακριβέστερη ανάγνωση της γραφικής εργασίας.
- Καλύτερο έλεγχο εργασίας.
- Λιγότερο προσωπικό.
- Δείκτες μέτρησης οικονομικών μεγεθών.
- Πληρέστερες πληροφορίες.

Βέβαια η χωρίς προγραμματισμό μηχανοργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσει και κάποια προβλήματα, όπως για παράδειγμα, την προσωρινή αύξηση του κόστους εκπαίδευσης του προσωπικού στα νέα μηχανήματα ή την ανεύρεση του κατάλληλου χώρου, για την τοποθέτηση των νέων μηχανημάτων. Έτσι, θα πρέπει να βρεθεί ένα σημείο ισορροπίας μεταξύ των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων, ώστε η απόφαση που θα ληφθεί σχετικά με τη μηχανοργάνωση της τουριστικής επιχείρησης, να είναι η πλέον συμφέρουσα γι' αυτή και να της εξασφαλίζει, το μέγιστο λειτουργικό όφελος.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις της χώρας μας, κατά καιρούς, έχουν κάνει λάθη στον προγραμματισμό της μηχανοργάνωσης τους, που οφειλόταν στην έλλειψη διευθυντικών στελεχών μ' επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία του χώρου αλλά και των νέων τεχνολογιών.

Επίσης, παρατηρείται το φαινόμενο στις μέρες μας, πολλές τουριστικές μονάδες, ακόμη και αρκετά ξενοδοχεία, να μην μπορούν να πραγματοποιήσουν οικονομικές συναλλαγές μέσα απ' το INTERNET, κάτι που θεωρείται πλέον, παραδοσιακός θεσμός -εδώ και μερικά χρόνια- στις ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες της Ευρώπης και φυσικά την Αμερική.

Οι άνθρωποι του χώρου, είναι ανάγκη ν' αντιληφθούν, ότι η τεχνολογία έχει προχωρήσει και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, έχει δημιουργήσει μια πολυτάραχη κατάσταση στο περιβάλλον, που η προσαρμογή της -κατάστασης

περιβάλλοντος- απ' τις τουριστικές μονάδες απαιτεί ιδιαίτερως εξειδικευμένα στελέχη, με βαθιές και ουσιαστικές γνώσεις.

3.9 Η ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η τουριστική παραγωγή, μπορεί να οριστεί ως η καθορισμένη σχέση του ανθρώπου προς το φυσικό, ιστορικό και πολιτιστικό περιβάλλον του, κατά την οποία, με τη χρησιμοποίηση της πείρας και των γνώσεων του, το κατακτά και το μεταμορφώνει σ' ορισμένα μέσα και μεθόδους, ώστε ν' αποκτήσει ωφέλεια και χρησιμότητα και ακόμη το χρησιμοποιεί κατάλληλα, για ν' ικανοποιήσει τις διάφορες τουριστικές ανάγκες και επιθυμίες. Άρα, η τουριστική παραγωγή δεν είναι διαφορετική, απ' την έννοια της παραγωγής γενικά. Η μόνη της διαφορά είναι, ότι εξειδικεύεται στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων που απαιτούνται για ν' ικανοποιήσουν, τις τουριστικές ανάγκες των ατόμων (ανθρώπων).

Ο όρος τουριστική παραγωγή, δεν χρησιμοποιείται μόνο για τον μετασχηματισμό της ύλης σε χρήσιμα τουριστικά προϊόντα, αλλά και στον μετασχηματισμό οικονομικών ενεργειών σε χρήσιμες τουριστικές υπηρεσίες που ικανοποιούν τουριστικές επιθυμίες των ανθρώπων, όπως είναι η μεταφορά, η φιλοξενία, η αναψυχή και η διασκέδαση. Η παραγωγή τουριστικών προϊόντων, προϋποθέτει την ύπαρξη και χρησιμοποίηση κάποιων συντελεστών της παραγωγής. Το ποιοι συντελεστές θα χρησιμοποιηθούν και σε τι αναλογία, για να παράγουν ένα ή περισσότερα προϊόντα, θα εξαρτηθεί κατά κύριο λόγο απ'

την τεχνολογία που θ' αποφασίσει να χρησιμοποιήσει η τουριστική επιχείρηση στην παραγωγική διαδικασία. Η τεχνολογία όμως, θέτει κάποια όρια μέσα στα οποία η τουριστική μονάδα, μπορεί να κινηθεί παραγωγικά. Στα όρια αυτά, η τουριστική επιχείρηση μπορεί ν' αυξάνει ή να μειώνει την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, αυξάνοντας ή μειώνοντας τις ποσότητες των συντελεστών παραγωγής, που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία παραγωγής. Στη λήψη τέτοιων αποφάσεων απ' την επιχείρηση, σημαντικός παράγοντας είναι ο χρόνος, που αναμφισβήτητα παίζει καθοριστικό ρόλο.

Στην τουριστική οικονομία, γίνεται διάκριση μεταξύ μακροχρόνιας και βραχυχρόνιας περιόδου.

Μακροχρόνια περίοδος είναι εκείνη, κατά τη διάρκεια της οποίας η επιχείρηση (τουριστική), μπορεί ν' αλλάξει όλους τους συντελεστές της παραγωγής που χρησιμοποιεί για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος. Έτσι, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για παράδειγμα, μπορεί ν' αυξήσει την παραγωγική της δυναμικότητα, επεκτείνοντας τις κτιριακές και μηχανολογικές της εγκαταστάσεις, κατασκευάζοντας μια κλειστή θερμαινόμενη πισίνα, ή διαμορφώνοντας με διαφορετικό τρόπο τους εσωτερικούς της χώρους. Στην Ελλάδα για πολλά χρόνια, επικρατούσε η άποψη, της πολύ μακροχρόνιας μεταβολής των κτιριακών εγκαταστάσεων, για πολλές τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως για τα ξενοδοχεία. Οι τουριστικοί επιχειρηματίες – ξενοδόχοι, ενδιαφερόταν για το άμεσο κέρδος, χωρίς την παραμικρή σκέψη για επενδύσεις που θα έφερναν το μελλοντικό κέρδος και τη συνεχή βιωσιμότητα της επιχείρησής τους. Η νοοτροπία της οικογένειας και η έλλειψη επαγγελματιών

managers, τους οδηγούσε σε αυτές τις πρακτικές. Υπάρχουν και σήμερα ξενοδοχειακές μονάδες, που έχουν πάνω από τριάντα ή σαράντα χρόνια ν' ανακατασκευαστούν. Βέβαια οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι την τελευταία κυρίως δεκαετία, έχουν φτιαχτεί τουριστικές επιχειρήσεις, κυρίως ξενοδοχειακές μονάδες σε τουριστικές περιοχές της χώρας, που πληρούν προδιαγραφές που θα τις ζήλευαν ακόμη και μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες του εξωτερικού.

Βραχυχρόνια περίοδος χαρακτηρίζεται η περίοδος εκείνη, κατά τη διάρκεια της οποίας η τουριστική επιχείρηση, αδυνατεί για οποιουσδήποτε λόγους, ν' αλλάξει την ποσότητα κάποιων απ' τους συντελεστές της παραγωγής, που χρησιμοποιεί στην παραγωγή τουριστικών προϊόντων. Έτσι, η οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα, εντός δεκαετίας, αντιμετωπίζει σοβαρές δυσκολίες στην ανακατασκευή του συγκροτήματός της, μπορεί όμως ν' αυξομειώνει -χωρίς να συναντάει σοβαρά προβλήματα- τις ποσότητες των τροφίμων που χρησιμοποιεί για την παρασκευή γευμάτων στους πελάτες της ή ν' αυξομειώνει το προσωπικό της, ανάλογα με την πελατεία της -κατά περιόδους-, ακόμη και εντός του έτους,

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι η ανειδίκευτη εργασία στα ξενοδοχεία της χώρας μας, βρίσκεται σε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό -αρκετά μεγαλύτερο απ' άλλες τουριστικές χώρες της Ευρώπης- με άμεσες συνέπειες στην προσφερόμενη ποιότητα τουριστικών υπηρεσιών, που είναι και το ζητούμενο.

3.10 ΤΟ MARKETING MIX ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η γενική ιδέα του marketing δεν είναι στην πραγματικότητα τίποτε άλλο, παρά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, που στοχεύει αποκλειστικά και μόνο στον ολοκληρωτικό προσανατολισμό της επιχείρησης στον καταναλωτή ή χρήστη και κατ' επέκταση, στα αγαθά και τις υπηρεσίες που παράγει ή προσφέρει σ' αυτόν με διάφορους τρόπους.

Ο Philip Kotler, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του marketing, ως ένα ευρύτερο πλαίσιο που περικλείει όχι μόνο τις εμπορικές συναλλαγές, αλλά και τις ανταλλαγές αγαθών και υπηρεσιών που πραγματοποιούνται μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών ομάδων γενικά.

Οι κυριότερες λειτουργίες του marketing, είναι η έρευνα της αγοράς, ο προγραμματισμός και η ανάπτυξη προϊόντων, η προμήθεια των συντελεστών της παραγωγής, η τυποποίηση των προϊόντων, η αποθεματοποίηση των προϊόντων, η διανομή των προϊόντων, η χρηματοδότηση των πωλήσεων των προϊόντων και η προώθηση των προϊόντων.

Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η νέα προσέγγιση του marketing, είναι καθαρά προσανατολισμένη στον πελάτη. Έτσι προηγείται του σχεδιασμού του προϊόντος, μια έρευνα των προτιμήσεων του καταναλωτή. Η γνώση των επιθυμιών του πελάτη οδηγεί στη διαμόρφωση του προϊόντος και στη συνέχεια προσεγγίζεται η αγορά με στόχο την πώληση του. Άρα στην περίπτωση ενός

ξενοδοχείου, το τμήμα marketing έχει την υποχρέωση να μάθει, τι είναι αυτό που οδηγεί τον πελάτη στην πόρτα του συγκεκριμένου ξενοδοχείου.

Το marketing έχει τη δυνατότητα να ξεκαθαρίσει τη σκοπιμότητα ενός συνόλου ενεργειών οι οποίες μπορούν να δρομολογήσουν την επιχείρηση και δη την τουριστική μονάδα σε μια ορθολογιστική πορεία. Όμως για να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική, θα πρέπει να γνωρίζουμε προηγουμένως το ποιος, το που και το τι.

Πριν όμως προχωρήσουμε στην ανάλυση του marketing των τουριστικών επιχειρήσεων, κρίνουμε ορθότερο να δούμε μέσω πινάκων, ποιες μπορεί να είναι οι τουριστικές μονάδες, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν το marketing ως εργαλείο στην ανάπτυξη τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ (1^{ος}) *

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΕΣ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΕΣ ΟΔΙΚΕΣ ΑΛΛΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΜΟΤΕΛ ΞΕΝΩΝΕΣ ΣΑΛΕ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΔΩΜΑΤΙΑ ΚΑΜΠΙΝΓΚ ΜΠΑΝΓΚΑΛΟΥ ΑΛΛΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ	ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΔΙΑΣΚΕΔΑΣΗΣ ΑΝΙΜΑΣΙΟΝ ΑΘΛΗΣΗΣ TRANSFER ΛΑΪΚΗΣ ΤΕΧΝΗΣ (ΨΩΝΙΑ) ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
	TOUR OPERATORS ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ	

Μέσα στις τουριστικές οικονομικές μονάδες που αναφέρονται στον πίνακα (1), μπορούμε να ενσωματώσουμε και κάποιες άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με τον τουρισμό και εμφανίζονται, στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ (2^{ος}) *

ΘΕΛΓΗΤΡΑ	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΜΟΥΣΕΙΑ ΠΙΝΑΚΟΘΗΚΕΣ ΖΩΟΛΟΓΙΚΟΙ ΚΗΠΟΙ ΕΝΥΔΡΕΙΑ ΧΩΡΟΙ ΑΝΑΨΥΧΗΣ ΧΙΟΝΟΔΡΟΜΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΕΣ ΠΛΑΖ ΑΛΛΑ ΘΕΛΓΗΤΡΑ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΑΓΗΣΗΣ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ ΚΕΝΤΡΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

Με την προσθήκη διαφόρων υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα και των τουριστών (καταναλωτών), φτιάχνουμε τη δομή της Τουριστικής Βιομηχανίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ (3^{ος}) *

ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

ΕΘΝΙΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΛΙΜΑΝΙΩΝ & ΑΕΡΟΛΙΜΕΝΩΝ ΣΧΟΛΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΩΝ (ΔΗΜΟΣΙΕΣ) ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΦΕΣΤΙΒΑΛΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΑΛΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ
ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ (ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ)

* Βλέπε, Ηγουμενάκη Ν., <ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ>, ΠΙΝΑΚΕΣ 1, 2 & 3, σελ. 78.

Το τουριστικό marketing, λόγω του ότι αναφέρεται κυρίως σε υπηρεσίες, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του, ότι το προσωπικό της επιχείρησης είναι ο <εσωτερικός πελάτης> και εάν ο πελάτης αυτός έχει υψηλό ηθικό, τότε:

- Θα έχει υψηλή απόδοση (ποιοτική – ποσοτική) και θα συμβάλλει στην ικανοποίηση του <εξωτερικού πελάτη>.

Ακόμη οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι το ηθικό των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι, το σημείο που προσδιορίζει τη στάση, την εμπιστοσύνη απέναντι στους στόχους της επιχείρησης και τη δημιουργία κατάλληλου επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Έτσι οι προϊστάμενοι των τμημάτων των τουριστικών μονάδων, πρέπει να μεταδώσουν τη φιλοσοφία της ποιότητας στα υφιστάμενα στελέχη της επιχείρησης και να κατευθύνουν τη συμμετοχή τους - υφιστάμενων στελεχών- σε κάθε δραστηριότητα. Το μυστικό της επιτυχίας είναι η δημιουργία κλίματος επικοινωνίας και φυσικά μέσα απ' την επικοινωνία οι εργαζόμενοι, έχουν σαφή αντίληψη για τους επιχειρησιακούς και ατομικούς στόχους αντίστοιχα. Η έλλειψη επικοινωνίας δημιουργεί αίσθημα ανασφάλειας στους εργαζόμενους, γιατί δεν γνωρίζουν πως θα ενεργήσουν, που θα κατευθυνθούν, πως θ' αντιδράσουν σ' απρόβλεπτες καταστάσεις καθώς και το

ποια είναι η απόδοση τους σε σχέση με τους στόχους της τουριστικής επιχείρησης. Έργο λοιπόν της διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, είναι να παρουσιάζει τις θέσεις της με σαφήνεια, συνέπεια και καθαρότητα, ν' αναγνωρίζει και να επιβραβεύει την απόδοση των εργαζομένων της και να εξαλείφει κάθε κλίμα ανασφάλειας. Με τον τρόπο αυτό αυξάνεται η αποδοτικότητα και μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού άρα και της επιχείρησης, ανυψώνεται η εικόνα της (επιχείρησης) και τέλος κατευθύνει τις προσπάθειες της -οικονομική μονάδα- προς τον πελάτη. Η επιμόρφωση του προσωπικού για την τουριστική μονάδα, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη μορφή επένδυσης.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να λάβει υπόψη του, το marketing των υπηρεσιών, είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών της μονάδας. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται η κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου -από ειδικούς συμβούλους- που να περιλαμβάνει θέματα όπως η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, η ποιότητα εξυπηρέτησης και η καταλληλότητα του προσωπικού. Η ανάλυση της μέτρησης αυτής και η ερμηνεία, αποτελούν ξεχωριστό παράγοντα που χρήζει ιδιαίτερης αναφοράς απ' τη διεύθυνση marketing μιας τουριστικής μονάδας. Σε πολλές τουριστικές μονάδες τ' αποτελέσματα τέτοιων μετρήσεων, θάβονται στα συρτάρια ενός γραφείου (παράδειγμα οι ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις), αντί ν' αποτελούν ένα μέτρο αξιολόγησης για περαιτέρω κινήσεις.

Στοιχεία που αξίζουν προσοχής στην κατάρτιση ενός ερωτηματολογίου (στην ελληνική πραγματικότητα αποτελεί είδος προς εξαφάνιση) είναι, η

λειτουργικότητα και η πληρότητα του καθώς και η τεχνική συγκέντρωση των απαντήσεων. Ακόμη η δομή του ερωτηματολογίου και ο αριθμός των ερωτημάτων, θα πρέπει να είναι τέτοιος, που να κατευθύνουν τον πελάτη στη συμπλήρωση αλλά και στην έκφραση των αντιλήψεων του. Άξιο προσοχής είναι το ζήτημα της αντιπροσωπευτικότητας των απαντήσεων και της αντικειμενικότητας τους. Για να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα των απαντήσεων, θα πρέπει, να υπάρχουν όσο το δυνατόν περισσότερα απαντημένα ερωτηματολόγια, χωρίς την προσπάθεια απ' την πλευρά της τουριστικής επιχείρησης να επηρεάσει με διάφορες τεχνικές τ' αποτελέσματα της έρευνας. Οι περισσότερες απαντήσεις (ερωτηματολόγια), εκτός των άλλων προσφέρουν και μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα. Έτσι είναι αυτονόητο, ότι χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο και την τεχνική συγκέντρωσης των απαντήσεων και παράλληλα η επικοινωνία με τους πελάτες - μέσα απ' το ερωτηματολόγιο- θα πρέπει να είναι διαρκής. Σ' ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα της <φύλαξης> στατιστικών στοιχείων των πελατών και των χωρών τους, ώστε να δίνονται χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα του marketing για την περαιτέρω στρατηγική.

Η Ο.Α. (Ολυμπιακή Αεροπορία), είναι γνωστό σε όλους ότι πάσχει από στρατηγική marketing. Αν ήθελε για παράδειγμα ν' αυξήσει τις πωλήσεις της, θα μπορούσε να προσφέρει στους πελάτες της, χιλιόμετρα για πτήσεις του εξωτερικού απ' τον αριθμό των χιλιομέτρων που έχουν διανύσει οι επιβάτες της, σε πτήσεις του εσωτερικού.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια τουριστική επιχείρηση που επιθυμεί να διαθέσει τα προϊόντα της στην τουριστική αγορά, αντί κάποιου επιθυμητού κέρδους, είναι να γνωρίζει η διοίκηση της, ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες, όπως για παράδειγμα τις τάσεις της τουριστικής αγοράς, τη συμπεριφορά των αγοραστών, την ανταγωνιστικότητα του τουριστικού προϊόντος, την ανταπόκριση των πιθανών αγοραστών τουριστικών προϊόντων στις καμπάνιες marketing κλπ. Τις πληροφορίες αυτές αλλά και πολλές άλλες, μπορεί η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης να τις αντλήσει, κατά κύριο λόγο, με τη διεξαγωγή έρευνας που θα πραγματοποιήσει στην αγορά στόχο γι' αυτήν.

Η ανάλυση των στοιχείων, γίνεται με σκοπό να ξεκαθαριστούν οι δυνατότητες και η θέση της τουριστικής επιχείρησης. Δηλαδή, ερευνάται η θέση της επιχείρησης στην αγορά και εκτιμώνται οι παραγωγικές της δυνατότητες, η χρηματοοικονομική της κατάσταση, η καταλληλότητα και οι δυνατότητες του προσωπικού της.

Ας δούμε όμως, το marketing management system, όπως ακολουθείται από πολλές τουριστικές επιχειρήσεις του εξωτερικού, αλλά και από κάποιες (ελάχιστες) μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας μας.

Το marketing management system περιλαμβάνει τέσσερα στάδια.

Στο **πρώτο στάδιο** έχουμε την **έρευνα και την ανάλυση** (research and analysis), δηλαδή τη συλλογή δεδομένων από διάφορες πηγές. Αμέσως μετά γίνεται η μελέτη των δεδομένων και η αξιολόγηση των συνθηκών. Τα δεδομένα

αντλούνται από εσωτερικά στατιστικά στοιχεία, από εμπειρία σχετικά με την συγκεκριμένη αγορά (πωλητές, ειδικευμένα στελέχη), από έρευνα αγοράς -είτε από δευτερογενή στοιχεία (δημοσιευμένες έρευνες εταιρειών), είτε από πρωτογενή στοιχεία (έρευνα της τουριστικής μονάδας)- και από πληροφορίες που λαμβάνονται από εξωτερικές πηγές όπως η EUROSTAT, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού και ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού.

Το marketing μέσα απ' τις πληροφορίες που συγκεντρώνει, έχει τη δυνατότητα ν' αναλύσει:

- Το ανταγωνιστικό περιβάλλον, γενικά.
- Τους διαφορετικούς τύπους των πελατών (τουριστών) της επιχείρησης.
- Το μέγεθος της αγοράς (market size).
- Τα δυνατά και τ' αδύνατα σημεία απέναντι στους ανταγωνιστές της επιχείρησης, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον (SWOT analysis).

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να δούμε, πως το marketing εξετάζει το εξωτερικό περιβάλλον και προσαρμόζει ανάλογα τη στρατηγική του. Όπως ήδη έχουμε αναφέρει στο πρώτο κεφάλαιο, οι δυνάμεις της αγοράς περικλείουν νομικούς, πολιτικούς, τεχνολογικούς, κοινωνικο-πολιτιστικούς και οικονομικούς

παράγοντες, που η κάθε επιχείρηση οφείλει να τους μελετήσει σε βάθος, αν θέλει να έχει πορεία στο μέλλον.

I. Νομικοί παράγοντες.

Αν τεθούν σε μια χώρα, αυστηροί περιορισμοί γι' άτομα που ταξιδεύουν στο εξωτερικό, είναι αυτονόητο ότι μια τέτοια χώρα, δεν αποτελεί μια καλή αγορά παραγωγής τουρισμού και έτσι ίσως ν' αποτελεί, σπατάλη μια εκστρατεία προώθησης στη συγκεκριμένη χώρα.

II. Πολιτικοί παράγοντες.

Σε μια περιοχή που υπάρχουν πολιτικές εντάσεις ή ένοπλες (στρατιωτικές) συγκρούσεις, το πιθανότερο είναι να μην εμφανίζονται τουριστικά ρεύματα προς το εξωτερικό της.

III. Τεχνολογικοί παράγοντες.

Η ευκολία πρόσβασης στον προορισμό και η διαθέσιμη ποικιλία μέσων συγκοινωνίας, επηρεάζουν αισθητά την εξάπλωση της τουριστικής κίνησης από μία χώρα σε άλλη. Η χώρα μας για παράδειγμα, έχει ιδιαίτερο πρόβλημα τόσο στο οδικό δίκτυο όσο και στα μέσα συγκοινωνίας. Να δεχτούμε ότι οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2004 στην Αθήνα, θ' αποτελέσουν το εφαλτήριο για αλλαγές τόσο στη γενική υποδομή της χώρας όσο και στην τουριστική.

IV. Κοινωνικο-πολιτιστικοί παράγοντες.

Όσο πιο υψηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο, τόσο υπάρχει η διάθεση για τουριστική μετακίνηση.

V. Οικονομικοί παράγοντες.

Το επίπεδο εισοδήματος της χώρας (εθνικό εισόδημα), το επίπεδο ανεργίας και οι καταναλωτικές συνήθειες, παίζουν οπωσδήποτε σημαντικό ρόλο στις μετακινήσεις των τουριστών.

- Το μερίδιο της αγοράς (market share), που δείχνει τη δυναμική των ανταγωνιστών της αγοράς.

Με βάση τη θέση της επιχείρησης στην αγορά χρησιμοποιούνται διαφορετικές στρατηγικές και τακτικές. Σ' ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, η μέτρηση του μεριδίου της αγοράς γίνεται με τη σύγκριση του συνόλου των δωματίων που διαθέτει σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών του. Η διεύθυνση marketing ενός ξενοδοχείου, για την ανάπτυξη της στρατηγικής της λαμβάνει και άλλους δείκτες όπως, είναι ο λόγος του αριθμού των δωματίων του ξενοδοχείου προς το συνολικό αριθμό των δωματίων όλων των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας (fair market share) και ο λόγος των εσόδων των δωματίων του ξενοδοχείου προς τα συνολικά έσοδα όλων των ξενοδοχείων της ίδιας κατηγορίας.

Το στάδιο της έρευνας και της ανάπτυξης, είναι ιδιαίτερα σημαντικό και δίνει χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση της τουριστικής μονάδας, συντελώντας μ' αυτό τον τρόπο στην:

- I. Βελτίωση της διαδικασίας λήψης των αποφάσεων.
- II. Βελτίωση της ικανότητας αναγνώρισης ευκαιριών και κινδύνων.
- III. Βελτίωση του σχεδιασμού της στρατηγικής του marketing.
- IV. Βελτίωση των συστημάτων ελέγχου του marketing της τουριστικής μονάδας (επιχείρησης) και αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πηγών.

Στο **δεύτερο στάδιο**, υπάρχει ο **καθορισμός των στόχων** και ο **προγραμματισμός** (objectives & planning). Η διοίκηση των τουριστικών

επιχειρήσεων και κυρίως των ξενοδοχειακών μονάδων που παρουσιάζουν μεγαλύτερη συνθετότητα, θα πρέπει να καθορίζει με σαφήνεια τους στόχους της και φυσικά να προγραμματίζει σωστά, ώστε να μπορεί να ολοκληρώσει τη στρατηγική της μονάδας, καθώς και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων. Το πρόγραμμα πρέπει να καθορίζει το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης, το ύψος των πωλήσεων και κυρίως το κέρδος.

Τ' αποτελέσματα για την τουριστική μονάδα εξαρτώνται από το επίπεδο της αξίας που έχει δημιουργηθεί στους πελάτες – καταναλωτές απ' τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της επιχείρησης. Άρα όσο μεγαλύτερη είναι η αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες – καταναλωτές αξία των υπηρεσιών / προϊόντων της τουριστικής οικονομικής μονάδας, τόσο και πιο επιτυχημένη είναι η στρατηγική της επιχείρησης.

Για να πετύχει μια τουριστική μονάδα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου -με βάση το μοντέλο των γενικών στρατηγικών του M. Porter-, θα πρέπει να επιλέξει κάποιο απ' τα τέσσερα μονοπάτια που ο Καθηγητής του Harvard έχει εκτενώς μελετήσει, και είναι, η ηγεσία του κόστους, η διαφοροποίηση, η εστίαση στο κόστος και η εστίαση στη διαφοροποίηση. Για τις συγκεκριμένες στρατηγικές, έχει γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Στην ελληνική πραγματικότητα, οι τουριστικές μονάδες στην πλειοψηφία τους, λειτουργούν χωρίς επίσημο σχέδιο και στόχους. Οι κυριότεροι λόγοι που συντελούν στην κατάσταση αυτή, είναι:

- Η έλλειψη χρόνου.
- Η μη δημιουργία πλάνου γιατί υπάρχει η αντίληψη, ότι ποτέ δεν είχαν, άρα και δεν χρειάζεται.
- Η αδιαφορία απ' τις επιχειρήσεις, επειδή κατά πολλούς επιχειρηματίες ο προγραμματισμός, είναι μια διαδικασία που απαιτείται μια φορά το χρόνο, άρα και μη απαραίτητη. &
- Οι μεταβολές της αγοράς -κυρίως της τελευταίας εικοσαετίας- που δίνουν την εικόνα σε κάποιους μη οραματιστές επιχειρηματίες, να συλλαμβάνουν με λάθος τρόπο την έννοια του προγραμματισμού, έτσι ώστε να μην μπορούν να δουν την <Παγκοσμιοποίηση – Διεθνοποίηση της Οικονομίας> στην πραγματική της διάσταση και να βρίσκονται στο περιθώριο των εξελίξεων.

Έτσι η ασυνέπεια αυτή - όσον αφορά τον προγραμματισμό και τον καθορισμό των στόχων- μπορεί ν' οδηγήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις σε μη συντονισμένα και άχρηστα έξοδα. Τ' άχρηστα έξοδα, θα οδηγήσουν και σε μη ικανοποιημένους πελάτες και αφού δεν θα υπάρχουν ικανοποιημένοι πελάτες, δεν θα υπάρχουν και τ' ανάλογα κέρδη.

Το marketing οφείλει να επικεντρώνεται, στη χρήση διαφορετικών μεθόδων, για να πετύχει τους επιθυμητούς στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης. Το μείγμα που θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να είναι ανάλογο του επιχειρησιακού χώρου και του ανταγωνισμού που επικρατεί. Έτσι η μέθοδος του marketing, πρέπει να περιγράφει με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο, το συνδυασμό των τεσσάρων βασικών στοιχείων του μείγματος, ώστε να δημιουργήσει και ν' αναπτύξει την ικανοποίηση του πελάτη.

Τα στοιχεία αυτά είναι:

I. Το προϊόν.

Οι υπηρεσίες του marketing της επιχείρησης, πρέπει να επηρεάζουν τις προσδοκίες του πελάτη, ελέγχοντας, δημιουργώντας και αναπτύσσοντας την εικόνα της τουριστικής μονάδας στην αγορά (τοποθέτηση προϊόντος) και φυσικά να καταγράφουν την ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από ένα πρόγραμμα πιστοποίησης ποιότητας. Το τουριστικό προϊόν, είναι ιδιόμορφο και διαφέρει σημαντικά απ' τα υπόλοιπα προϊόντα. Λόγω του πολυσύνθετου χαρακτήρα του, είναι ιδιαίτερα δύσκολο στην τυποποίηση του. Για παράδειγμα το προϊόν φιλοξενίας, έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων του τομέα των Υπηρεσιών. Είναι άυλο και παράλληλα δεν υπάρχει διαχωρισμός όσον αφορά την κατανάλωση, σ' αντίθεση με τ' άλλα παραγόμενα προϊόντα. Οι προσδοκίες του πελάτη για το προϊόν που αγοράζει, βασίζονται σε αντιλήψεις και η ποιότητα, της πραγματικής αντίληψης του πελάτη, δεν ελέγχεται αποκλειστικά απ' την τουριστική μονάδα. Η εμπειρία του πελάτη – καταναλωτή, είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ της τουριστικής επιχείρησης και του πελάτη. Η δυναμική του τουριστικού προϊόντος το κάνει ιδιαίτερα ευπαθές και φυσικά το συγκεκριμένο προϊόν δεν μεταφέρεται αλλά και ούτε καταναλώνεται στο χώρο και τη στιγμή που παράγεται. Έτσι, περιορίζει τις επιχειρήσεις, ως προς τις δυνατότητες παραγωγής του. Ακόμη οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι το τουριστικό προϊόν, είναι ιδιαίτερα ευαίσθητο απέναντι στις τρομοκρατικές ενέργειες και τις εμπόλεμες καταστάσεις και ακόμη, άξιο λόγου είναι το γεγονός, ότι ο κάθε καταναλωτής του τουριστικού προϊόντος, αποτελεί μια ξεχωριστή περίπτωση. Οι ιδιομορφίες του τουριστικού προϊόντος, καθιστούν απαραίτητη,

τη λειτουργία του marketing στις τουριστικές μονάδες, κάτι που δυστυχώς δεν παρατηρείται σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, του συγκεκριμένου τομέα. Βέβαια, αυτό δεν μας φαίνεται παράξενο, αν δούμε στην πραγματική διάσταση της ελληνικής Κοινωνίας, πόσα απ' αυτά που διαφημίζουν οι επιχειρήσεις, ότι παρέχουν στους πελάτες τους, ισχύουν και στην αληθινή εικόνα. Θα ήταν πρόοδος -αν και είναι κοινώς αποδεκτό, ότι έχουν εξελιχθεί συγκριτικά με τις δεκαετίες του '70 και '80 και υπάρχουν στις μέρες μας, αξιόλογα ξενοδοχειακά συγκροτήματα- αν απ' όλους τους ξενοδόχους τηρούνταν ο Κανονισμός Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών, που ορίζει στο πρώτο του άρθρο, ότι <Ο Ξενοδόχος είναι υποχρεωμένος να νοικιάζει τα κενά δωμάτια του ξενοδοχείου του, σε κάθε αιτούντα πελάτη και ακόμη να διαθέτει και να παρέχει πραγματικά, όσες ανέσεις διαφημίζει για την ξενοδοχειακή του μονάδα>. Θα ήταν σημαντική πρόοδος, αν είχαμε πλειάδα τουριστικών συγκροτημάτων – επιχειρήσεων, που ήταν εισηγμένες στο Χρηματιστήριο και είχαν τη δυνατότητα της διαπραγμάτευσης των μετοχών τους.

II. Η τιμή.

Η τιμολόγηση ενός προϊόντος, παίζει σημαντικό ρόλο κατά την πορεία του στην αγορά. Οι τουριστικές επιχειρήσεις, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεχτικές με την τιμολόγηση των υπηρεσιών που προσφέρουν, διότι ο τουρισμός είναι εποχικό φαινόμενο και η ζήτηση των προϊόντων του, είναι συνήθως ελαστική. Οι πιο συνήθεις τιμολογήσεις, που ακολουθούν οι τουριστικές μονάδες, είναι η ανταγωνιστική, η πολιτική χαμηλών τιμών, η διαφοροποίηση τιμής -ανάλογα την περίοδο- και το μεταβλητό σύστημα που είναι ιδιαίτερα γνωστό στις ξενοδοχειακές μονάδες. Όσον αφορά τη διαφοροποίηση τιμών, οι

σημαντικότερες μορφές της είναι, η χρονική διαφοροποίηση, η ποσοτική διαφοροποίηση (τουριστικά γραφεία – ξενοδοχεία), η με βάση τα χαρακτηριστικά των πελατών (ξενοδοχεία), η με βάση το κατάλυμα (ξενοδοχεία) και η με βάση τους όρους πληρωμής. Βέβαια είναι αυτονόητο, ότι μορφές της τουριστικής αγοράς επηρεάζουν αισθητά την τιμολόγηση του προϊόντος. Έτσι, άλλη πολιτική τιμολόγησης θα έχουμε στην αγορά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, άλλη στον πλήρη ανταγωνισμό, άλλη στο μονοπώλιο και άλλη στο ολιγοπώλιο. Συνήθως οι τουριστικές επιχειρήσεις βρίσκονται στην αγορά του μονοπωλιακού ανταγωνισμού και προσφέρουν προϊόντα, που δεν είναι απόλυτα ομοιογενή μεταξύ τους αλλά ελαφρώς διαφοροποιημένα. Οι βασικοί στόχοι της τιμολόγησης του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να είναι, η πραγματοποίηση κέρδους επί των πωλήσεων του προϊόντος, η σταθεροποίηση της τιμής διάθεσης του προϊόντος, η διατήρηση ή ακόμη και η αύξηση του κατακτημένου ποσοστού στην αγορά (τουριστική), η αντιμετώπιση ή αποθάρρυνση του ανταγωνισμού στην αγορά, η διείσδυση στην αγορά όσο πιο γρήγορα γίνεται, η μεγιστοποίηση του κέρδους απ' την εισαγωγή νέου προϊόντος και η απόδοση του συνολικά επενδυμένου κεφαλαίου στην επιχείρηση (τουριστική).

III. Η προβολή - προώθηση.

Η τουριστική μονάδα οφείλει να βρίσκεται σε στενή επαφή με τους υποψήφιους πελάτες της, για να τους ενημερώνει και παράλληλα να τους παρακινεί ώστε να προτιμούν τα προϊόντα της. Η επικοινωνία της τουριστικής μονάδας γίνεται κυρίως με τη διαφήμιση, την προβολή των πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις. Τα εργαλεία αυτά πρέπει να εκτιμηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιλεγεί το

μείγμα τους. Έτσι ο υπεύθυνος της προβολής του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να μεριμνήσει για τα εξής:

- Τον εντοπισμό της αγοράς στόχου.
- Τη διαμόρφωση του μηνύματος.
- Την επιλογή των καναλιών που θα διοχετευτεί το μήνυμα.
- Τον προϋπολογισμό της συγκεκριμένης πολιτικής του marketing.
- Το συντονισμό των προγραμμάτων επικοινωνίας. &
- Τη μέτρηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος.

Η διαφήμιση της τουριστικής μονάδας μπορεί να γίνει, είτε απ' την εφημερίδα, είτε απ' το ραδιόφωνο, είτε απ' την τηλεόραση, είτε απ' τα περιοδικά, είτε απ' τα ειδικά έντυπα του τουρισμού, είτε με τη μορφή αφισών και πάντα σε συνδυασμό με το κόστος της διαφήμισης, το μέγεθος της εταιρείας, το μέγεθος και το είδος της αγοράς. Η προώθηση των πωλήσεων για τις τουριστικές επιχειρήσεις, γίνεται με διάφορους τρόπους και ανάλογα τη μορφή και το είδος της επιχείρησης. Τέτοιοι τρόποι, είναι οι παρουσιάσεις των προϊόντων μέσα από προβολές ταινιών (για τους μεσάζοντες), οι εκθέσεις, τα διαφημιστικά φυλλάδια και τα ειδικά βραβεία. Οι δημόσιες σχέσεις, είναι το λιγότερο κατανοητό και εφαρμοσμένο απ' τα εργαλεία της προβολής (επικοινωνίας) του marketing. Παρά ταύτα όμως, είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια των managers των επιχειρήσεων, λόγω της ικανότητας που έχει να φτάνει στους πελάτες, περισσότερο ως είδηση και λιγότερο ως διαφήμιση. Έτσι αποκτά υψηλή αξιοπιστία αφού το υποστηρίζει κάποιος άλλος (δημοσιογράφος) και όχι η εταιρεία. Το συγκεκριμένο εργαλείο, μπορεί ν' αυξήσει την ενημέρωση του πελάτη – καταναλωτή μ' ελάχιστο κόστος και αντιπροσωπεύει το μικρότερο ποσοστό στον προϋπολογισμό των επικοινωνιών της επιχείρησης.

IV. Η διανομή.

Η διανομή του τουριστικού προϊόντος συνεπάγεται την επιλογή και λειτουργία καναλιών δια μέσου των οποίων, η τουριστική επιχείρηση μπορεί να διοχετεύσει τα προϊόντα που παράγει, τόσο στις παραδοσιακές όσο και στις νέες αγορές της. Πρωταρχική επιδίωξη ενός συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων, είναι ν' απομακρύνει, όσο το δυνατόν περισσότερο, απ' τα σημεία πώλησης τα τουριστικά προϊόντα, που κατά κύριο λόγο είναι άυλα –υπηρεσίες, προς τους πελάτες – καταναλωτές, που θέλουν να ικανοποιήσουν τουριστικές τους επιθυμίες. Επίσης βασική επιδίωξη του συστήματος διανομής τουριστικών προϊόντων, είναι να διευκολύνει την αγορά προϊόντων που παράγονται απ' τις τουριστικές επιχειρήσεις (μονάδες) πριν ακόμα αυτά παραχθούν. Η εκλογή καναλιών διανομής, έχει να κάνει με το είδος της τουριστικής επιχείρησης. Για παράδειγμα μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ή μια αεροπορική επιχείρηση ή μια επιχείρηση κρουαζιέρων, μπορεί να συναλλάσσεται είτε απευθείας με τους πελάτες της, είτε διαμέσου μεσαζόντων, είτε σε συνδυασμό και των δύο αυτών τρόπων, προσέγγισης πελατών. Οι περισσότερες τουριστικές μονάδες συναλλάσσονται με περισσότερους από ένα μεσάζοντα για να πουλήσουν τα προϊόντα τους στους τελικούς καταναλωτές, σε ορισμένη αγορά ή σ' ένα τμήμα της μόνο. Ο λόγος της προτίμησης αυτής, είναι ότι κοστίζει φθηνότερα στην τουριστική επιχείρηση, ο συγκεκριμένος τρόπος διανομής του προϊόντος, απ' ότι στο να προσπαθήσει η ίδια (εταιρεία), να δημιουργήσει δικό της δίκτυο καταστημάτων λιανικού εμπορίου και να πουλάει τα προϊόντα της απευθείας στους τελικούς χρήστες, χωρίς την παρεμβολή των μεσαζόντων. Με το να καταβάλουν οι τουριστικές επιχειρήσεις, κάποια συμφωνημένη προμήθεια ή

άλλου είδους αμοιβή στους μεσάζοντες, δεν κάνουν στην πραγματικότητα τίποτε άλλο, απ' το ν' αγοράζουν το δικαίωμα χρήσης ενός δικτύου διανομής τουριστικών προϊόντων και να διακινούν μέσα απ' αυτό τα προϊόντα τους, στους πιθανούς πελάτες. Βέβαια οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι υπάρχουν τουριστικά προϊόντα, που θα μπορούσαν να διατεθούν από κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις -π.χ. αεροπορικές-, απευθείας στην πελατεία τους, όταν η αγορά στην οποία απευθύνονται για τη διάθεση τους, είναι ιδιαίτερα μεγάλη και γεωγραφικά συμπυκνωμένη. Επίσης, παρέχεται η δυνατότητα για απευθείας πώληση τουριστικών προϊόντων, στα πολύ εξειδικευμένα προϊόντα.

Το marketing mix όμως, αποτελείται και απ' άλλα συστατικά στοιχεία λιγότερο γνωστά, όπως είναι η πολιτική people, που έχει να κάνει με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων (σχεδόν άγνωστο στον επιχειρηματικό χώρο της Ελλάδας), η πολιτική της αρχιτεκτονικής και της διακόσμησης του χώρου (physical evidence) και η πολιτική process, που αναφέρεται στην ταχύτητα και το service των τουριστικών μονάδων.

Στον τουριστικό τομέα και ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το πιο σημαντικό <μέρος> για την ανάπτυξη οποιασδήποτε στρατηγικής marketing, είναι η τοποθεσία.

Αρκετές απ' τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, κυρίως του εξωτερικού για να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των πελατών τους, έχουν δημιουργήσει τουριστικά πακέτα, που συνδυάζουν αρκετές υπηρεσίες με ιδιαίτερα ποιοτικό χαρακτήρα, που ικανοποιούν σε υψηλό βαθμό τις επιθυμίες των πελατών τους.

Τα ξενοδοχειακά τουριστικά πακέτα, έχουν βοηθήσει τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ν' αυξήσουν τις πωλήσεις τους και φυσικά τα κέρδη τους.

Στο **τρίτο στάδιο**, δηλαδή μετά την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης, έχουμε την **εφαρμογή του** (implementation). Το συγκεκριμένο στάδιο απαιτεί την ανάληψη δράσης και εφαρμογή όλων εκείνων των ενεργειών, που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση των σκοπών, που έχουν τεθεί ήδη απ' το προηγούμενο στάδιο. Όλες οι ευθύνες, θα πρέπει να έχουν διανεμηθεί αλλά και κατανοηθεί απ' όλους τους εμπλεκόμενους μέσα στην τουριστική επιχείρηση. Η ευθύνη του ανώτατου διοικητικού στελέχους της τουριστικής επιχείρησης, συνίσταται στο να εξασφαλίσει την ορθή κατανομή των αρμοδιοτήτων και εξουσιών, του κάθε τμήματος μέσα στην επιχείρηση και παράλληλα του κάθε εργαζόμενου που εμπλέκεται με οποιοδήποτε τρόπο στην τουριστική μονάδα.

Στην Ελλάδα η εκπαίδευση στελεχών διοίκησης για τουριστικές μονάδες, άρχισε να συζητείται με κάποια αργοπορία, σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης. Η δεκαετία του '50 ήταν η αφετηρία για όλες αυτές τις συζητήσεις, χωρίς όμως να γίνει πράξη απ' την πολιτεία, η δημιουργία τουριστικού τμήματος στελεχών διοίκησης σε Πανεπιστημιακό Ίδρυμα. Οι όποιες προσπάθειες απ' την πολιτεία ή απ' τον ιδιωτικό τομέα -κυρίως μετά τη δεκαετία του '70- επικεντρώθηκαν μόνο στην εκπαίδευση μεσαίων και κατώτερων τουριστικών στελεχών και αυτό με όχι ιδιαίτερη επιτυχία. Τα πρώτα ανώτερα διοικητικά στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα βγήκαν απ' την Ανωτέρα Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών Ρόδου και αργότερα, από Τ.Ε.Ι. αναλόγων ειδικοτήτων, με ιδιαίτερη καθυστέρηση χρόνου, συγκριτικά μ' άλλες χώρες της Ευρώπης.

Βέβαια, δεν θα πρέπει να κάνουμε λόγο για σχολές επιπέδου Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων τύπου Ελβετίας ή και άλλων γνωστών τουριστικών περιοχών (Κρατών).

Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι με πρωτοβουλία της τότε Αν. Βιομηχανικής Σχολής το 1956, δημιουργήθηκε Κέντρο Τουριστικής Εκπαίδευσης του οποίου όμως η διάρκεια ζωής, δεν ξεπέρασε την τριετία λόγω της μη στήριξης απ' την πολιτεία. Η πολιτεία είχε την εντύπωση, ότι οι τουριστικές μονάδες μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους, με διοικητικά στελέχη ανωτάτου επιπέδου που είχαν σπουδάσει στις ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες. Απ' την άλλη ο ιδιωτικός τομέας πίστευε, ότι η εμπειρία και το ελληνικό δαιμόνιο ήταν από μόνα τους, αρκετά για να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες. Στις μέρες μας βέβαια, το σημαντικό αυτό κενό φαίνεται σ' όλες του τις διαστάσεις, ιδιαίτερα μετά την μετατόπιση του κέντρου βάρους του διεθνούς τουρισμού προς τη Μεσόγειο. Η ανάγκη παροχής τουριστικής μόρφωσης Πανεπιστημιακού επιπέδου κρίνεται επιβεβλημένη, κρίνοντας απ' τις σημαντικές μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος και ιδιαίτερα απ' την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, που δημιούργησε μια πολυτάραχη κατάσταση στον επιχειρησιακό χώρο.

Η δημιουργία απ' το **Πανεπιστήμιο Πειραιώς (Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων)** μεταπτυχιακού τμήματος στη **Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων** και παράλληλα η διδασκαλία σε προπτυχιακό επίπεδο μαθημάτων τουριστικής παιδείας, έρχεται να καλύψει τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς, για ανώτατα διοικητικά στελέχη που θα επανδρώσουν τις τουριστικές μονάδες, όπως είναι τα τουριστικά γραφεία, οι αεροπορικές

εταιρείες, τα ξενοδοχεία κλπ. και θα τους εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία αλλά και την οικονομική αποδοτικότητα, που τόσο έχουν ανάγκη. Το ζητούμενο είναι, κατά πόσο οι Έλληνες τουριστικοί επιχειρηματίες, θα θελήσουν να πάνε ένα βήμα πιο μπροστά και να εκμεταλλευτούν τη συγκεκριμένη ευκαιρία που τους παρουσιάζεται.

Στο **τέταρτο στάδιο**, έχουμε τον **έλεγχο και τη μέτρηση** (control and measurement), δηλαδή την **αξιολόγηση του σχεδίου** (σύγκριση στόχου και αποτελέσματος). Το συγκεκριμένο στάδιο, έχει καθοριστική σημασία για το management της τουριστικής μονάδας, γιατί βοηθάει το ανώτατο διοικητικό στέλεχος ή τον επιχειρηματία (αναλόγως της τουριστικής μονάδας), να εξάγει συμπεράσματα τόσο για την ορθότητα του σχεδίου όσο και για τη διαδικασία της λήψης των αποφάσεων που ακολουθεί. Ο σκοπός του ελέγχου marketing, είναι η μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί. Έτσι καθώς το κόστος του marketing αυξάνει -όπως και ο ανταγωνισμός- η ανάγκη για έλεγχο της τουριστικής μονάδας, κρίνεται επιτακτική (αναγκαία). Σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο για παράδειγμα, το marketing plan αποτελεί πρώτης τάξης εργαλείο, τόσο για τον έλεγχο όσο και για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων. Για τη δημιουργία marketing plan, σ' ένα ξενοδοχείο χρησιμοποιούνται τ' αποτελέσματα της προηγούμενης χρονιάς, όπως είναι οι εθνικότητες των πελατών, η παραγωγικότητα των συνεργαζόμενων τουριστικών γραφείων, οι μηνιαίες διανυκτερεύσεις ανά κατά κατηγορία πελατών κλπ. Με τον τρόπο αυτό γίνονται προβλέψεις για το μέλλον, που βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα και πληροφορίες, για τις τάσεις που κυριαρχούν στην αγορά.

Η **στρατηγική** ως επιστήμη στον επιχειρησιακό χώρο, δεν είναι τίποτε άλλο από ένα **χρονοδιάγραμμα δράσης** με στόχο το **περιβάλλον**. Το περιβάλλον εστιάζεται τόσο προς το εξωτερικό της επιχείρησης όσο και προς το εσωτερικό της. Ουσιαστικά η στρατηγική, έχει ως κύριο μέλημα της, τον καθορισμό των στόχων, που για μια τουριστική επιχείρηση, έχουν σημαντική σημασία. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, σαφείς, μετρήσιμοι, μακροπρόθεσμοι και φυσικά να μη συγκρούονται μεταξύ τους.

Μια στρατηγική, πρέπει να περιγράφει το αντικείμενο δράσης και να τοποθετεί μέσα στο χρόνο, τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Πρέπει να περιγράφει τα προϊόντα, που ήδη έχει η τουριστική επιχείρηση καθώς και τα νέα προϊόντα, που σκέπτεται να δημιουργήσει. Η γενική στρατηγική της επιχείρησης, συμπληρώνεται από επιμέρους στρατηγικές, οι οποίες καλύπτουν συγκεκριμένα θέματα, όπως τη θέση της επιχείρησης απέναντι στους ανταγωνιστές, το ποιες αγορές πρέπει να προτιμηθούν και το ποιες ν' αγνοηθούν, καθώς και τον τρόπο προσέγγισης των αγορών (προσφορά καλύτερης ποιότητας – χαμηλής τιμής – μοναδικότητα προϊόντος).

Στις μέρες μας, οι τουριστικές επιχειρήσεις και γενικότερα οι επιχειρήσεις, προσπαθούν να προσεγγίσουν διάφορες ομάδες πελατών, αφού πρώτα έχουν κατανοήσει τη νοοτροπία τους αλλά και τις επιθυμίες τους, όσο καλύτερα γίνεται. Η μελέτη της αγοράς με όσο πιο αναλυτικό τρόπο γίνεται, τόσο περισσότερο βοηθάει στη προσέγγιση της. Άρα, η οποιαδήποτε τουριστική επιχείρηση που θέλει να σκέφτεται το μέλλον, θα πρέπει να κάνει σωστή

επιλογή της αγοράς που θα διοχετεύσει τα προϊόντα της καθώς και σωστή τοποθέτηση των προϊόντων της, στην επιλεγμένη απ' αυτήν αγορά.

Οι τουριστικές μονάδες, στη γενικότερη στρατηγική τους θα πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους και ορισμένες δυσχέρειες που παρουσιάζει η τουριστική αγορά, όπως την ευαισθησία έναντι των οικονομικών υφέσεων, των εποχικών διακυμάνσεων, των διαφόρων τυχαίων γεγονότων (πολιτικών αναταραχών), την αδυναμία για αποθήκευση των τουριστικών προϊόντων, την υποχρέωση ν' αντιμετωπίζουν τις δαπάνες εκμετάλλευσης και τα σταθερά έξοδα του έτους κατά την εποχή της <ουσιαστικής> λειτουργίας τους (ξενοδοχεία, μεταφορικές εταιρείες, τουριστικά γραφεία), την ανελαστικότητα της τουριστικής παραγωγής έναντι μιας ελαστικής τουριστικής ζήτησης, τη μεταβολή της συμπεριφοράς των τουριστών λόγω μετατροπής των προσφερομένων ποσοτήτων ή των τιμών των τουριστικών αγαθών (προϊόντων) και υπηρεσιών, καθώς και την αλλαγή του <γούστου> των τουριστών – καταναλωτών λόγω υποκατάστασης ενός τουριστικού προϊόντος με κάποιο άλλο. Όλοι αυτοί οι παράγοντες (αρνητικοί), για τη τουριστική βιομηχανία και σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό, που επικρατεί στο συγκεκριμένο κλάδο, οδήγησε -τις τουριστικές μονάδες- σε μια προοδευτική συγκέντρωση των διαφόρων τουριστικών δραστηριοτήτων.

Είναι γνωστό σε όλους, ότι κατά την περίοδο, όπου ο αριθμός των τουριστών και η συχνότητα διακίνησης των τουριστικών ρευμάτων βρισκόταν σε χαμηλά επίπεδα, στον τομέα της τουριστικής οικονομίας επικρατούσε ο ελεύθερος ανταγωνισμός. Η συνεχής όμως ανάπτυξη του τουρισμού σε εθνική και διεθνή κλίμακα καθώς και οι ποσοτικές και ποιοτικές διαφοροποιήσεις, του πλήθους

των τουριστών, μετέβαλαν την κατάσταση. Ο ελεύθερος ανταγωνισμός άρχισε να υποχωρεί, καθορίζοντας σε κάθε περίπτωση και τα επίπεδα εξέλιξης της τάσης προς συγκέντρωση των τουριστικών δραστηριοτήτων, σε όλο και μεγαλύτερες σ' έκταση τουριστικές μονάδες (επιχειρήσεις). Έτσι, οι μικρές και οι μεσαίες τουριστικές μονάδες, περιορίστηκαν σημαντικά και στη θέση τους εμφανίστηκαν μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις ή μεγάλοι συνασπισμοί επιχειρήσεων (διεθνής πραγματικότητα).

Στην χώρα μας, η πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων ανήκει στις λεγόμενες μικρομεσαίες μονάδες, παρ' ότι τα τελευταία χρόνια παρουσιάζονται και μεγάλες επιχειρήσεις καθώς και συνασπισμοί επιχειρήσεων, κυρίως στο χώρο της <ξενοδοχείας>.

Η συγκέντρωση της τουριστικής παραγωγής στο διεθνή χώρο, πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους. Έτσι έχουμε συνενώσεις αεροπορικών εταιρειών, ναυτιλιακών εταιρειών καθώς και συνενώσεις ξενοδοχείων με τουριστικά πρακτορεία και εστιατόρια. Ακόμη υπάρχουν και τράπεζες, που έχουν ενωθεί με τουριστικές μονάδες και έχουν πετύχει να συγκεντρώσουν στα χέρια τους και να ελέγχουν ολόκληρη την τουριστική παραγωγή, δηλαδή τη μετακίνηση, τη διαμονή, την εστίαση και την ψυχαγωγία.

Αναλυτικότερα, η τάση συγκέντρωσης στον τομέα της τουριστικής οικονομίας – βιομηχανίας προσέλαβε τις εξής μορφές:

I. Οριζόντια, κατά την οποία επιδιώκεται η συγκέντρωση ομοειδών, ως επί το πλείστον, η συγγενών τουριστικών επιχειρήσεων. Η μορφή αυτή, παρατηρείται

σε μεγάλο βαθμό στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπως τα μεγάλα συγκροτήματα <HILTON> και <INTERCONTINENTAL HOTEL CORPORATION> στις Η.Π.Α. και τις αλυσίδες ξενοδοχείων <HOUSE COMPANY> και <GESAR RITZ> στην Αγγλία.

II. Κάθετος, πραγματοποιείται από επιχειρήσεις που ανήκουν σε διαφορετικά στάδια παραγωγής και κυκλοφορίας ή παράγουν νόμιμα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η κάθετος συγκέντρωση, σημείωσε εκπληκτική εξέλιξη μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κυρίως στους τομείς των τουριστικών μέσων διακίνησης. Έτσι, είχαμε συνενώσεις μεταφορικών εταιρειών με ξενοδοχεία και μεταφορικών εταιρειών με τουριστικά γραφεία. Οι εταιρείες μεταφορών, κάτω απ' την πίεση των πελατών τους, για μέσα διαμονής, διατροφής, ψυχαγωγίας κλπ., οδηγήθηκαν εκ των πραγμάτων σε μια συνένωση ή άμεσο συνασπισμό με αντίστοιχες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούσαν να προσφέρουν τα συγκεκριμένα αγαθά (προϊόντα) και υπηρεσίες. Έτσι παρατηρήθηκαν φαινόμενα, όπως η PANAM να γίνει ιδιοκτήτης της INTERCONTINENTAL HOTEL CORPORATION και η T.W.A. να συνενωθεί με το συγκρότημα HILTON. Συνασπισμοί κάθετης συγκέντρωσης, στον τουριστικό τομέα παρατηρήθηκαν και σ' άλλους τομείς εκτός των μεταφορικών μέσων. Έτσι είχαμε το φαινόμενο, πολλά τουριστικά γραφεία (tour operators) να ελέγχονται από διάφορες ομάδες (groups), όπως για παράδειγμα η GLOBAL και η OVERLAND TOURS να βρίσκονται στην ιδιοκτησία της GREAT UNIVERSAL STORES (Αγγλία) και ακόμη το CLUB MEDITERRANE να έχει συνενωθεί με το τουριστικό πρακτορείο HAVAS (Γαλλία). Υπήρξαν βέβαια και υπάρχουν και σ' άλλες δραστηριότητες της τουριστικής βιομηχανίας, κάθετες συγκεντρώσεις, όπως αυτές των τραπεζών με τις ξενοδοχειακές μονάδες (BANQUE DE PARIS

– CLUB MEDITERRANEE) αλλά και των αεροπορικών εταιρειών όπως η LUFTHANSA και η AIR FRANCE με διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις, που προσφέρουν εστίαση (εστιατόρια) αλλά και ψυχαγωγία.

Η συγκέντρωση στην τουριστική βιομηχανία που χαρακτηρίστηκε ως <έκρηξη>, επέδρασε σοβαρά στη δομή αλλά και στη λειτουργία των τουριστικών μονάδων, φέροντας και τις σχετικές επιπτώσεις (θετικές).

- Επίτευξη οικονομιών κλίμακας.
- Αξιοποίηση του παραγωγικού δυναμικού καθώς και καταμερισμού αλλά και εξειδίκευση της εργασίας.
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών και συγχρόνως αύξηση της παραγωγικότητας και μείωση του κόστους.
- Μείωση των εξόδων διαχείρισης με την εφαρμογή κοινών εμπορικών, διαχειριστικών και ταμειακών υπηρεσιών.
- Δυνατότητα εγκατάστασης γραφείων ερευνών και μελετών για τη δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων.
- Καλύτερους όρους αγοράς για παραγωγικούς συντελεστές.
- Δυνατότητα εφαρμογής συστηματικού marketing.
- Δυνατότητα ευκολότερης διείσδυσης και επέκτασης στην τουριστική αγορά.
- Αύξηση της αποδοτικότητας των τουριστικών μονάδων και σχηματισμό μεγαλύτερων αποθεματικών.
- Εξουσία και κατεύθυνση στο μαζικό τουρισμό. &
- Μεγαλύτερη διάρκεια στην απασχόληση του ενεργού πληθυσμού.

Παράλληλα όμως, η τάση των τουριστικών μονάδων για συγκέντρωση, οδήγησε στην απορρόφηση και εξαφάνιση των μικρών τουριστικών μονάδων και επιπρόσθετα, στον περιορισμό του έντονου συναγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου. Δίχως αμφιβολία, οι μονοπωλήσεις της προσφοράς και της αγοράς στον τομέα του τουρισμού απ' τους διάφορους συνασπισμούς των τουριστικών επιχειρήσεων, προετοιμάζει το έδαφος για τη μεταπήδηση απ' το καθεστώς του πλήρους ανταγωνισμού σ' ένα νέο, αυτών των μονοπωλίων ή καλύτερα θα λέγαμε των ολιγοπωλίων, μ' όλες τις συνέπειες που αυτό το καθεστώς, μπορεί να επιφέρει στη συγκεκριμένη αγορά (θετικές ή αρνητικές). Ήδη, στις ανεπτυγμένες τουριστικά χώρες της Ευρώπης αλλά και την Αμερική, το φαινόμενο αυτό έχει παρατηρηθεί εδώ και αρκετά χρόνια. Στη χώρα μας, παρ' ότι η οικογενειακή δομή πολλών τουριστικών επιχειρήσεων, δεν αφήνει και πολλά περιθώρια για την ανάπτυξη αυτού του φαινομένου, παρουσιάζονται ήδη στις μέρες μας, κυρίως στο χώρο των ξενοδοχείων κάποιες μεγάλες αλυσίδες, που ακολουθούν τα διεθνή πρότυπα της αγοράς.

Πρέπει να επισημάνουμε, ότι η συγκέντρωση των τουριστικών μονάδων - οποιασδήποτε μορφής ή έκτασης-, παρουσιάζει και κάποια σημαντικά μειονεκτήματα - εκτός των θετικών επιπτώσεων- που είναι τα εξής:

- Η γραφειοκρατία, που είναι απόρροια του ελέγχου και του συντονισμού πολυπληθών και διαφοροποιημένων, όσον αφορά τις λειτουργίες και τα συστήματα οργάνωσης, συγκροτημάτων.
- Η δημιουργία υπέρμετρων χρηματοοικονομικών βαρών.
- Η σύγκρουση στη λήψη των αποφάσεων, λόγω της πλειάδας των ανωτέρων στελεχών, με τις όποιες διαφορετικές απόψεις τους. &

- Η μη επίτευξη χαμηλού συνολικά κόστους για το νέο οργανισμό, λόγω των προβλημάτων που παρουσιάζουν κάποιες τουριστικές μονάδες, που μετέχουν στο συνασπισμό, -κυρίως οικονομικών - αν προηγουμένως δεν έχει γίνει σχολαστικός και λεπτομερής έλεγχος, από ειδικά γραφεία οικονομοτεχνικών μελετών, τα οποία αποδεδειγμένα έχουν την ανάλογη πείρα στα συγκεκριμένα θέματα.

Εκτός όμως των μειονεκτημάτων, που αναφέραμε στην περίπτωση της συγκέντρωσης των τουριστικών μονάδων, υπάρχουν και κάποιοι άλλοι λόγοι που μας κάνουν να πιστεύουμε, ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο χώρο του τουρισμού, δεν θα εξαφανιστούν ολοσχερώς, αρκεί αυτές να εργάζονται μεθοδικά και να στελεχώνονται με το κατάλληλο προσωπικό. Ένας απ' τους λόγους αυτούς και μάλιστα ιδιαίτερα σημαντικός, είναι ότι τ' ατομικά ταξίδια (προσωπικού χαρακτήρα), ταιριάζουν περισσότερο στον τύπο της μικρομεσαίας τουριστικής επιχείρησης (π.χ. τουριστικά γραφεία), τα οποία μ' ευκολία μπορούν ν' αναλάβουν την παροχή προσωπικών εξυπηρετήσεων (κατά παραγγελία) των τουριστών – πελατών, σ' αντίθεση με τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις (π.χ. tour operators), που δείχνουν περισσότερο ενδιαφέρον προς το μαζικό τουρισμό ή όπως συνήθως ονομάζεται τον τουρισμό PRET – A – PORTER ή PACKAGE TOUR.

Στη **χώρα μας** δυστυχώς, υπάρχει έντονη **αντιεπισημονικότητα** στη διοίκηση των τουριστικών μονάδων. Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία (επιστήμη), οι τουριστικές μονάδες και γενικότερα οι επιχειρήσεις, επιδιώκουν το μέγιστο αποτέλεσμα με ελάχιστες θυσίες, για να έχουν το μεγαλύτερο δυνατόν κέρδος.

Βέβαια, η έννοια του κέρδους δεν πρέπει να συνδυάζεται μόνο με το χρήμα αλλά και με κοινωνική αναβάθμιση της επιχείρησης, που είναι ένα άλλο είδος επιχειρηματικού αποτελέσματος. Για παράδειγμα υπάρχουν επιχειρηματίες στην πατρίδα μας, οι οποίοι δαπανούν υπέρογκα ποσά για γλέντια και εκδηλώσεις - τα οποία ονομάζουν δημόσιες σχέσεις- για γνωστούς και φίλους και όχι για ανθρώπους που βρίσκονται στο τουριστικό κύκλωμα, που θα ήταν το πλέον σωστό. Επίσης, ο τρόπος λήψης των αποφάσεων είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την οικογένεια του επιχειρηματία. Λαμβάνονται σοβαρές αποφάσεις σε στενό οικογενειακό κύκλο και όχι σ' οργανωμένες επαγγελματικές συναντήσεις, με στοιχεία και επιχειρήματα, τα οποία θα μπορούσαν να στηρίξουν τις όποιες αποφάσεις. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό χώρο, συναντάμε σ' ευρύ πεδίο αντιεπιστημονική διοίκηση, ακόμη και σε θεωρητικά μεγάλες μονάδες από μέλη της οικογένειας, τα οποία αποφεύγουν τις συνεννοήσεις μεταξύ τους, ακόμη και για την γενικότερη πολιτική της επιχείρησης. Ένα άλλο γνώρισμα πολλών Ελλήνων επιχειρηματιών, είναι η πίεση προς τους εργαζόμενους γι' άμεσα αποτελέσματα, χωρίς να έχει προηγηθεί κανένας σχεδιασμός και προγραμματισμός για τη χρονική πορεία των αποτελεσμάτων της επιχείρησης. Ακόμη, πολλές επιχειρηματικές μονάδες και όχι μόνο απ' τον τουρισμό, ακολουθούν **αρνητική πολιτική προσωπικού, ακούσια ή εκούσια**. Δηλαδή είτε προσλαμβάνουν άτομα που δεν φέρουν καμιά επιστημονική κατάρτιση -αν και η θέση που λαμβάνουν στη μονάδα τ' απαιτεί- (ακούσια), είτε η πεποίθηση των φορέων της επιχείρησης (επιχειρηματιών) για τους εργαζόμενους, είναι της εκμετάλλευσης και της ανισότητας (εκούσια).

Οι επιχειρήσεις με τέτοιες αντιλήψεις, συνήθως είναι υπερχρεωμένες και αν δεν είναι, σίγουρα θα γίνουν στην πορεία, λειτουργούν δε ως επί το πλείστον, με την ανοχή του οικονομικού κατεστημένου. Είναι απολύτως βέβαιο, ότι οι σημερινές ελληνικές επιχειρήσεις, αν θέλουν να ξεφύγουν και να πάνε κάποια βήματα πιο πέρα, δεχόμενες τη διεθνοποίηση της αγοράς, θα πρέπει ν' αλλάξουν νοοτροπία σε πολλά απ' τα θέματα διοίκησης και ιδιαίτερα σ' αυτό που λέγεται προσωπικό και είναι, ο θεμέλιος λίθος για την επιβίωση του οποιουδήποτε οργανισμού, διεθνώς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 125-128
2. Lickorish L. – Jenkins C., AN INTRODUCTION TO TOURISM, BATTERWORTH – HEINEMMAN, 1999, σελ. 100
3. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ό.π., σελ. 133-139
4. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση, Οργάνωση, Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995, σελ. 17-18
5. Σφακιανός Γρ., Λογιστική Εμπορικών Εταιριών & Βιομηχανική, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1991, σελ. 12
6. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996, σελ. 88-92, 128-129
7. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1994, σελ. 266-268
8. Χυτήρης Λ., Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1991, σελ. 171-173
9. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Α, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 69-74
10. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ό, π., σελ. 153-154
11. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Β, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 80-84
12. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ό. π., σελ. 171-190
13. Kotler Ph., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος- Τόμος Α, Εκδόσεις EMI/INTERBOOKS, 2000, σελ. 192-203

14. Κανονισμός Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών, Απόφαση Γενικού Γραμματέως Ε.Ο.Τ. 503007/29-1-1976, Εγχειρίδιο
15. Βασταρδής Μ. Επιμέλεια, Πανεπιστημιακή Ομαδική Εργασία Μεταπτυχιακών Φοιτητών στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, με θέμα Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000, σελ. 38-49
16. Vastardis M., Hotel Management – Marketing Management, University of Piraeus, 2000, σελ. 1-12
17. ATHENS HILTON, MARKETING PLAN 1986, Εγχειρίδιο, σελ. 70-71
18. Vastardis M., Hotel Management – Marketing Management – Packages, University of Piraeus, 2000, σελ. 3-4
19. Pinson L. and Jinnett J., How to Write a Business Plan: Management and Planning Series, SBA U.S. Small Business Administration, 1993, σελ. 3-8
20. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996, σελ. 77-87
21. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000, σελ. 241-244
22. Γκρίσης Ι., Τάσεις και Εξελίξεις στη Βιομηχανία Αερομεταφορών, Σεμινάριο Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000, σελ. 1-5
23. Ρέτσος Ι., Ο Ρόλος της Διεύθυνσης στα Ελληνικά Ξενοδοχεία και οι Προκλήσεις εν όψει 2004, Σεμινάριο Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001, σελ. 1-3
24. Seaton A.V. – Bennett M.M., Marketing Tourism Products – latest edition, Thomson International Press, 1996+, σελ. 69-99
25. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 75-78
26. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry – 2th Edition, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1996, σελ. 183-184
27. Καλιφιώτης Στ., Τουριστική Οικονομική – Μακροοικονομική Επισκόπηση του Τουρισμού, Εκδόσεις ΘΕΟΔ. Π. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ, 1976, σελ. 33-36, 107-113
28. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ό. π., σελ. 206-207
29. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων – Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999, σελ. 54-55, 60-63

ΠΗΓΕΣ:

1. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ
2. ΠΑΝΕΛΛΗΝΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (Π.Ο.Ε.Τ.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Το τουριστικό γραφείο, είναι μια εμπορική επιχείρηση που λειτουργεί ως αυτόνομος ενδιάμεσος φορέας στη διανομή του τουριστικού προϊόντος. Παρεμβαίνει ουσιαστικά μεταξύ του πελάτη και του τελικού προϊόντος, αποκομίζοντας μια προμήθεια στο σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν.

Τα τουριστικά γραφεία, όσον αφορά την έδρα τους, διακρίνονται σε εκείνα που βρίσκονται στις χώρες υποδοχής και σε εκείνα που βρίσκονται στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Τα πρώτα γραφεία, ασχολούνται με την οργάνωση της υποδοχής εκτός βέβαια απ' την πώληση μια σειράς υπηρεσιών στους ημεδαπούς ενώ τα δεύτερα αποτελούν το κατεξοχήν δίκτυο διανομής των τουριστικών υπηρεσιών όπως για παράδειγμα, είναι οι μεταφορές, τα ξενοδοχειακά καταλύματα, οι υπηρεσίες αναψυχής κ.α.

Στην Ελλάδα, τουριστικά γραφεία ονομάζονται οι οργανωμένες μόνιμα επιχειρήσεις, οι οποίες με δικά τους μέσα και υπηρεσίες, αναλαμβάνουν τη μεταφορά, τη διακίνηση, τη διανομή μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων ατόμων εντός και εκτός της χώρας (Ν. 393/1976 άρθρο 1). Τα τουριστικά γραφεία (γραφεία ταξιδίων) σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 2 του προαναφερόμενου νόμου, είναι σε θέση να εκτελούν τις παρακάτω εργασίες:

- Την κατάρτιση και εκτέλεση προγραμμάτων εκδρομών και περιηγήσεων εντός και εκτός της χώρας, με μισθωμένο ή ιδιόκτητο μεταφορικό μέσο ή δημόσιας χρήσης αεροπορικών, θαλάσσιων ή χερσαίων μέσων.
- Τη μεσολάβηση για την ενοικίαση καταλύματος και τη διασφάλιση σίτισης, αναψυχής, ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης.
- Τη διαμεσολάβηση στην οργάνωση κάθε φύσεως συνεδρίων.
- Τη μεσολάβηση για έκδοση εισιτηρίων, παντός μεταφορικού μέσου, εκτός εκείνων που αφορούν τη μετανάστευση.
- Την παραλαβή και αποστολή αποσκευών κάθε περιηγητή που το ζητά (αλλοδαπού – ημεδαπού).
- Τη διαμεσολάβηση για την έκδοση διαβατηρίων, εκτός αυτών που προορίζονται για τους μετανάστες.
- Την παροχή κάθε άλλης υπηρεσίας, που έχει άμεση ή έμμεση σχέση με τον τουρισμό, όπως για παράδειγμα τη διάθεση εισιτηρίων.

4.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ

Τα τουριστικά γραφεία ως επιχειρήσεις, αποσκοπούν στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών χρήσιμων για την κάλυψη των αναγκών διακίνησης των μετακινούμενων ατόμων, τόσο για αναψυχή όσο και για επαγγελματικούς λόγους. Για την παροχή των υπηρεσιών αυτών όμως, χρειάζεται ο κατάλληλος συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής, ώστε να πραγματοποιηθεί το ταξίδι με τους όρους που θέτει ή αποδέχεται ο τουρίστας – πελάτης. Στην ταξιδιωτική βιομηχανία τα γραφεία ταξιδίων ή τουριστικά γραφεία, αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι και ως επιχειρήσεις είναι αυτές που ενεργούν ως ενδιάμεσοι φορείς μεταξύ του προμηθευτή – πωλητή (ξενοδοχείο, αεροπορική εταιρεία) και του πελάτη – αγοραστή που επιθυμεί να ταξιδέψει για λόγους επαγγελματικούς ή αναψυχής.

Είναι απολύτως βέβαιο, πως το γραφείο ταξιδίων δεν έχει δικό του προϊόν να πουλήσει, εκτός απ' την ποιότητα των υπηρεσιών του. Άρα, τα τουριστικά γραφεία, συλλέγουν πληροφορίες και δεδομένα τόσο απ' τους πελάτες, όπως ενδιαφέροντα, επιθυμίες, χρόνο, χρήματα, τόσο απ' τους προμηθευτές, όπως τιμές, κατηγορία αγαθών που προσφέρουν, όσο και απ' τους τουριστικούς προορισμούς, όπως υποδομή και ανωδομή* και χρησιμοποιώντας τους κατάλληλους συντελεστές παραγωγής (ανθρώπους, μηχανήματα, κτίρια, μέσα μετακίνησης, χρήματα) τις μετατρέπουν σε συμβουλές, αλλά και πληροφορίες για τους πελάτες, όσον αφορά τα αξιοθέατα του τόπου προορισμού, τα μέσα μετακίνησης, τα καταλύματα, τις μονάδες σίτισης, τις εκθέσεις, το συνολικό κόστος κλπ. και ακόμη σε υπηρεσίες, όπως κρατήσεις σε δωμάτια ξενοδοχείων, πώληση εισιτηρίων, έκδοση διαβατηρίων, μεταφορές κλπ.

Αναλυτικότερα θα μπορούσαμε να πούμε, ότι το τουριστικό γραφείο ως επιχείρηση πραγματοποιεί τις πιο κάτω βασικές υπηρεσίες:

* Βλέπε, Χυτήρη Λ., <ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ>, σελ. 166.

- Δίδει αξιόπιστες συμβουλές και πληροφορίες για τιμές εισιτηρίων, εκπτώσεις, ειδικές προσφορές κλπ.
- Παρέχει ευρύ φάσμα αντικειμενικών συμβουλών που αφορούν τον πελάτη σχετικά με το ταξίδι που θα πραγματοποιήσει, όπως χρόνο ταξιδιού, ασφάλεια, μέσα μετακίνησης κλπ.
- Εκδίδει εισιτήρια για όλα τα μεταφορικά μέσα (πλοία, αεροπλάνα, τρένα, λεωφορεία). Με στοιχεία της **I.A.T.A.** (INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION), που είναι ένας μη κρατικός – κυβερνητικός οργανισμός και στηρίζει τη νόμιμη ύπαρξη της σε ειδική πράξη (special act) του Καναδικού Κοινοβουλίου, που της έδωσε νομική υπόσταση το Δεκέμβριο του 1945, **πάνω απ’ το 70% των αεροπορικών εισιτηρίων στην Ευρώπη πουλιούνται απ’ τα τουριστικά γραφεία.**
- Φροντίζει για τη διαμονή των πελατών σε καταλύματα, ανάλογα με τις επιθυμίες και τα χρήματα που μπορούν να δαπανήσουν.
- Διοργανώνει συνέδρια για λογαριασμό εταιρειών.
- Έχει άμεση συνεργασία με τις επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, για να εξασφαλίζει στους πελάτες το αυτοκίνητο που αυτοί επιθυμούν, για το χρονικό διάστημα που θα μείνουν στον τόπο του προορισμού και φυσικά για τις εκεί μετακινήσεις τους.

- Οργανώνει ομαδικά ταξίδια, εκδρομές, ταξίδια κινήτρων (incentive trips) κλπ.
- Διοργανώνει κρουαζιέρες.
- Οργανώνει εμπορικά ταξίδια για στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.
- Μεσολαβεί για την έκδοση VISA, διαβατηρίων και παρέχει ειδικές συμβουλές για τα ταξίδια στο εξωτερικό, σχετικά με τα έθιμα, τις συνήθειες, τη διατροφή, τις διευκολύνσεις στον τόπο προορισμού κλπ.

4.3 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Σύμφωνα με το Ν. 393/1976 άρθρο 1 παρ. 3, τα τουριστικά γραφεία διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. Σε γραφεία γενικού τουρισμού που είναι σε θέση να προσφέρουν όλες τις υπηρεσίες της προαναφερθείσας παραγράφου 4.2, σε ημεδαπούς και αλλοδαπούς τουρίστες εντός και εκτός της χώρας.
2. Σε γραφεία εσωτερικού τουρισμού, που είναι σε θέση να προσφέρουν μόνο σε ημεδαπούς τουρίστες τις ακόλουθες υπηρεσίες:
 - Την οργάνωση και εκτέλεση εκδρομών και περιηγήσεων εντός της χώρας.
 - Τη μεσολάβηση για έκδοση εισιτηρίων σε οποιοδήποτε μεταφορικό μέσο δημόσιας χρήσης εντός της χώρας.
 - Τη διαμεσολάβηση για εξασφάλιση καταλύματος, σίτισης, αναψυχής, ψυχαγωγίας και μέσων διακίνησης μόνο στο εσωτερικό της χώρας.

Στο πλαίσιο της εύρυθμης τουριστικής λειτουργίας των γραφείων, ο ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, απαιτεί ειδική άδεια, η οποία χορηγείται μετά από απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Οργανισμού και ονομάζεται ειδικό σήμα λειτουργίας με βάση το Ν. 2160/1993.

Με βάση την ελληνική Νομοθεσία, μπορούμε να υιοθετήσουμε και άλλη διάκριση των τουριστικών γραφείων σύμφωνα με τις λειτουργίες τους:

1. Σε τουριστικά γραφεία διανομείς, που εξειδικεύονται κυρίως στη διανομή του τουριστικού προϊόντος, με προσφορά υπηρεσιών που καλύπτει δυο βασικές λειτουργίες, αρκετά διακεκριμένες μεταξύ τους:

A. Την πώληση εισιτηρίων μεταφορικών μέσων (αεροπλάνων, σιδηροδρόμων, πλοίων, λεωφορείων).

B. Την παροχή υπηρεσιών όπως:

- Κρατήσεις σε τουριστικά καταλύματα.
- Κρατήσεις θέσεων σε φεστιβάλ.
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων.
- Διοργάνωση εκδρομών.
- Ξεναγήσεις.
- Μετατροπή συναλλάγματος.
- Πώληση ενός πακέτου διακοπών (package tour), που έχει παραχθεί από έναν tour operator.

Ο συγκεκριμένος τύπος γραφείου, είναι υποχρεωμένος να υπακούσει στους όρους που του επιβάλλουν οι επιχειρήσεις παραγωγής τουριστικών υπηρεσιών (tour operators).

2. Σε τουριστικά γραφεία παραγωγούς, που ανταποκρίνονται περισσότερο στην εικόνα ενός tour operator, ο οποίος είτε παράγει ένα ταξίδι μετά απ' τη ζήτηση που εκδηλώνει ο πελάτης, είτε τ' οργανώνει εκ των προτέρων, πριν την εκδήλωση της ζήτησης. Στην Ελλάδα, ο συγκεκριμένος τύπος τουριστικών γραφείων σπανίζει και οι όποιες τουριστικές επιχειρήσεις, ασχολούνται με την παραγωγή δεν την έχουν ως αποκλειστική ενασχόληση, δηλαδή δεν υπάρχουν αμιγείς tour operators. Σημειωτέον, ότι τα τουριστικά γραφεία - tour operators της χώρας μας, δεν μπορούν να συγκριθούν με τους παραγωγούς των τουριστικών πακέτων του εξωτερικού (Αγγλίας, Γερμανίας κλπ.), όπως είναι για παράδειγμα η T.U.I., η THOMSON, η N.U.R., η L.T.U., η D.E.R. και η I.T.S. Πρέπει να επισημάνουμε πως οι υπηρεσίες της διανομής και της παραγωγής μπορούν να συνυπάρχουν. Για το λόγο αυτό, τα μεγάλα τουριστικά γραφεία, διαθέτουν ένα τμήμα παραγωγής και ένα τμήμα διανομής τουριστικών προϊόντων.
3. Σε τουριστικά γραφεία υποδοχής (ground operator ή incoming), που βασίζονται στην επιτόπια οργάνωση των package tour (πακέτων διακοπών), χωρίς να περιλαμβάνεται η καθοριστική μεταβλητή «μεταφορά» μεταξύ της χώρας προέλευσης των τουριστών και του τόπου υποδοχής. Το τοπικό τουριστικό γραφείο, αναλαμβάνει να οργανώσει την παραμονή των τουριστών σε τοπικό επίπεδο και στη συνέχεια να την πουλήσει στους τουριστικούς παραγωγούς (tour operators) των χωρών προέλευσης, που με τη σειρά τους θα προσθέσουν στο συγκεκριμένο τουριστικό προϊόν, το μεταφορικό μέσο πριν αρχίσει η διαδικασία της εμπορικοποίησής του στην αγορά. Το τουριστικό γραφείο υποδοχής, παραμένει ο άμεσος υπεύθυνος

κατά τη διάρκεια ολόκληρης της φάσης, που αφορά την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος. Η κύρια αιτία της δημιουργίας των τουριστικών γραφείων υποδοχής, υπήρξε η αδυναμία των tour operators, να ελέγξουν την ποιότητα του τουριστικού προϊόντος στον τόπο παραγωγής και κατανάλωσης του, στο γενικό σύνολο όλων των μεταβλητών που το συνθέτουν (οινοποιοτροφοδοσία, τουριστικά καταλύματα, αναψυχή κλπ.). Τα τουριστικά γραφεία υποδοχής, υπακούουν σε μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών, που τους επιβάλλουν απ' τις έδρες τους, οι tour operators (χονδρέμποροι του τουριστικού προϊόντος – τουριστικού πακέτου).

4.4 Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Η αμοιβή των τουριστικών – ταξιδιωτικών πρακτόρων, προκύπτει κατά κύριο λόγο απ' τις προμήθειες που παίρνουν για τα αεροπορικά εισιτήρια απ' τις αεροπορικές εταιρείες, απ' τις προμήθειες των τουριστικών καταλυμάτων για το κλείσιμο των δωματίων, απ' τις προμήθειες των μονάδων σίτισης και αναψυχής, απ' τις προμήθειες των γραφείων ενοικίασης αυτοκινήτων κλπ. Βέβαια η πιο σημαντική αμοιβή των ταξιδιωτικών γραφείων, προκύπτει απ' τις προμήθειες των επιχειρηματιών που συνεργάζονται για την ολοκλήρωση του τουριστικού πακέτου. Όπως είναι ευνόητο, ο τρόπος της αμοιβής των τουριστικών γραφείων, περιορίζει τη δυνατότητα τους για παροχές εκπαιδύσεων στους πελάτες τους, αφού τα προϊόντα που πουλούν δεν είναι δικά τους.

Στην Ελλάδα τα τουριστικά γραφεία, δεν έχουν την πολυτέλεια για μεγάλες εκπτώσεις και προσφορές, αφού αυτές καθορίζονται στα πλαίσια της συνεργασίας με τους tour operators του εξωτερικού, μιας και στη χώρα μας δεν υπάρχουν αμιγείς τουριστικές επιχειρήσεις παραγωγού, που κατασκευάζουν και οργανώνουν ένα ταξίδι, σ' όλες του τις λεπτομέρειες (στοιχεία έρευνας).

Αυτονόητο είναι, ότι τα καθαρά έσοδα για το ταξιδιωτικό γραφείο απ' την πώληση ενός τουριστικού πακέτου και όχι μόνο, δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλα. Θα λέγαμε ανεπιφύλακτα, ότι κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα (καθαρά έσοδα) και πάντα σε συνδυασμό με τη γενικότερη τιμολόγηση των παραγωγών του εξωτερικού, αλλά και το είδος της συνεργασίας του tour operator με τα εδώ τουριστικά γραφεία. Οι τουριστικοί πράκτορες είναι απλά, οι μεσολαβητές για να φθάσει το τουριστικό προϊόν στους πελάτες – τουρίστες.

Ο συνηθέστερος τρόπος, για τον πράκτορα ταξιδίων στο να προσφέρει ένα πακέτο διακοπών (τουριστικό πακέτο) σε χαμηλότερη τιμή, είναι να συνδυάσει τις πιο καλές υπηρεσίες των τρίτων -όσων επιχειρηματιών εμπλέκονται στο πακέτο διακοπών- με τις ανάλογες τιμές, ώστε στο σύνολο του πακέτου να προκύψει μικρότερη τιμή. Οι προμήθειες του τουριστικού γραφείου, παρουσιάζουν ιδιαιτερότητα αφού δεν εξαρτιούνται μόνο απ' τις προμήθειες των συνεργατών του (επιχειρηματιών), αλλά και απ' το ύψος των πωλήσεων που πραγματοποιεί γι' αυτούς.

Είναι ιδιαίτερα γνωστό στο χώρο του τουρισμού, ότι η απόδοση των κεφαλαίων που έχουν επενδυθεί απ' τον τουριστικό πράκτορα, συγκρινόμενη με αποδόσεις

άλλων επιχειρηματικών κλάδων, δεν είναι και η καλύτερη δυνατή. Η προμήθεια για παράδειγμα, που λαμβάνουν απ' τις αεροπορικές εταιρείες, για την πώληση των εισιτηρίων τους, είναι τόσο μικρή που αν δεν πουλήσουν ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό αεροπορικών εισιτηρίων, μπορούν να παρουσιάσουν και ζημία στο τέλος της οικονομικής χρήσης, ιδιαίτερος τα ταξιδιωτικά γραφεία που ασχολούνται κυρίως, με την προαναφερθείσα δραστηριότητα.

Τα καθαρά κέρδη πριν απ' τους φόρους, θα πρέπει να θεωρούνται ικανοποιητικά απ' τον πράκτορα ταξιδίων -σε συνάρτηση με τον μεγάλο ανταγωνισμό του κλάδου-, αν καταφέρουν και φθάσουν το 23 με 25 % των συνολικών εσόδων του. Τέλος ο πιο σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει τα κέρδη σε ένα τουριστικό γραφείο είναι η εργασία (κόστος), δηλαδή οι αμοιβές που δίνει ο τουριστικός πράκτορας, στους εργαζόμενους. Το κόστος εργασίας, δεν θα πρέπει να ξεπερνά το 45 με 55 %, του συνολικού κόστους της επιχείρησης, αν το γραφείο θέλει να πραγματοποιεί ένα ικανοποιητικό ύψος κερδών, που θα του εξασφαλίζει την επιβίωση και συγχρόνως τη διάρκεια στο χρόνο.

4.5 Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΣΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ

Οι πολλοί τύποι και ο μεγάλος αριθμός των τουριστικών γραφείων, σε συνδυασμό με τη νομική τους μορφή, δημιουργούν ένα αρκετά σύνθετο πλαίσιο, όσον αφορά την ανάπτυξη του κλάδου και την οικονομική του αποδοχή. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες, που παρεμβαίνουν στην οικονομική

διαχείριση ενός τουριστικού γραφείου και καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την οικονομική του απόδοση, είναι οι ακόλουθοι:

- i. Η ανάγκη των κεφαλαίων (κεφάλαια κίνησης – σταθερά έξοδα) που αφορούν το άνοιγμα και τη λειτουργία ενός τουριστικού γραφείου και ή οποία είναι πολύ μικρότερη, απ' ό τι στα αντίστοιχα γραφεία που εξειδικεύονται στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος (tour operators). Βασικό μειονέκτημα, η είσοδος στον κλάδο πολλών επιχειρηματιών με μικρό βαθμό ειδίκευσης. Στη χώρα μας, τα τουριστικά γραφεία ξεπερνούν τις τεσσεράμισι χιλιάδες (4.500) και φυσικά ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα μεγάλος, αν σκεφτεί κανείς ότι η τουριστική αγορά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, είναι περιορισμένη (στοιχεία έρευνας), αφού είναι μικρές μονάδες στη μεγάλη τους πλειοψηφία, χωρίς επέκταση στο εξωτερικό (σχετική ανυπαρξία πολυεθνικών γραφείων).
- ii. Η σπουδαιότητα της μεταβλητής «μισθός» στο συνολικό κόστος λειτουργίας ενός τουριστικού γραφείου. Σε παγκόσμιο επίπεδο, το συνολικό κόστος των μισθών αντιπροσωπεύει το 55,8 % της λειτουργίας των ταξιδιωτικών γραφείων.
- iii. Η δυσκολία καταγραφής του χρόνου απασχόλησης του προσωπικού, ενός τουριστικού γραφείου, ανά δραστηριότητα και προσφερόμενη εργασία.
- iv. Το κόστος του ειδικευμένου προσωπικού, που είναι αρκετά υψηλό και επιβαρύνει σε αρκετό βαθμό την οικονομική αποδοτικότητα ενός τουριστικού γραφείου. &
- v. Η σύνθεση των δραστηριοτήτων ενός τουριστικού γραφείου, όπως τα εισιτήρια, η οργάνωση των τουριστικών πακέτων, οι μεταπωλήσεις

τουριστικών προϊόντων κλπ., καθώς και οι αντίστοιχες προμήθειες που δημιουργούν ιδιαίτερη δυσκολία στον προσδιορισμό της οικονομικής του απόδοσης.

Άρα με γνώμονα τα προαναφερθέντα, η απόδοση ενός τουριστικού γραφείου, είναι αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί, γιατί εξαρτάται από μια σειρά ευμετάβλητων παραγόντων, όπως η δομή της οργάνωσης, ο αριθμός και ο βαθμός ειδίκευσης των απασχολούμενων, η ποιοτική διάσταση των προϊόντων που κατασκευάζει ή πουλά καθώς και το κόστος λειτουργίας.

4.6 ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Στην τουριστική βιομηχανία, οι προμηθευτές είναι τα ξενοδοχεία, οι αεροπορικές εταιρείες, οι λοιπές μεταφορικές επιχειρήσεις, οι μονάδες σίτισης και αναψυχής και πολλές ακόμη οικονομικές μονάδες. Ο πελάτης - τουρίστας- ταξιδιώτης, μπορεί να απευθυνθεί για να εξυπηρετηθεί, είτε στους ίδιους, είτε σε οποιοδήποτε τουριστικό γραφείο της αρεσκείας του. Πρέπει να επισημάνουμε, πως τα τουριστικά γραφεία, αποτελούν την κύρια μεταβλητή του υποσυστήματος που λέγεται ταξίδι, αφού αποτελούν το μηχανισμό της προβολής στους πελάτες – τουρίστες των τόπων προορισμού καθώς και το μηχανισμό παροχής υπηρεσιών, για μετακίνηση τους, προς τους συγκεκριμένους γεωγραφικούς τόπους.

Στην περίπτωση της απευθείας πώλησης, οι προμηθευτές των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών λειτουργούν ως λιανέμποροι, δηλαδή πουλούν κατευθείαν στους πελάτες. Για παράδειγμα, οι αεροπορικές εταιρείες Olympic Airways, Air France, British Airways μπορούν να πουλήσουν διαμέσου των γραφείων τους, τα εισιτήρια προς το πελατειακό κοινό. Στην έμμεση πώληση, μεταξύ προμηθευτών και τουριστών (πελατών), γίνεται η παρέμβαση απ' τον τουριστικό πράκτορα, ο οποίος έναντι κάποιας προμήθειας, πουλάει τα προϊόντα (τουριστικά) του προμηθευτή στον πελάτη, και φυσικά την αμοιβή στον πράκτορα αναλαμβάνει ο χονδρέμπορος - παραγωγός - προμηθευτής, ο οποίος έχει ήδη υπολογίσει στην τιμή την προμήθεια.

Εκτός της απλής μορφής έμμεσης πώλησης, υπάρχουν και άλλοι τρόποι πιο σύνθετοι, όπου η διανομή του τουριστικού προϊόντος, περνάει από αρκετά χέρια μέχρι να φθάσει στον τελικό αποδέκτη τουρίστα – καταναλωτή. Οι προμηθευτές πουλούν τα προϊόντα τους, στους tour operators (χονδρέμπορους τουριστικών υπηρεσιών), που με τη σειρά τους αφού συνδυάσουν τις διάφορες υπηρεσίες, φτιάχνουν τα πακέτα διακοπών (τουριστικά πακέτα), τα οποία και πουλούν στους πελάτες τους. Ένας ακόμη πιο σύνθετος τρόπος διανομής τουριστικού προϊόντος, είναι αυτός που απ' τους προμηθευτές, το προϊόν περνάει στα χέρια των χονδρέμπορων – tour operators και στη συνέχεια, στα χέρια των τουριστικών γραφείων για να φθάσει τελικά στον πελάτη – καταναλωτή – τουρίστα. Στις μέρες μας, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι προμηθευτές, λειτουργούν και ως tour operators, δημιουργώντας τουριστικά πακέτα, που τα πουλούν στους πελάτες, π.χ. η British Airways με την British Airways Holidays.

Οι tour operators με το πέρασμα των χρόνων, έχουν καταφέρει να καθετοποιήσουν τις δραστηριότητες τους, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω. Προς τα πάνω, δημιουργώντας τις δικές τους αερογραμμές π.χ. MANOS TRAVEL, για κάποιο χρονικό διάστημα με όχι και τόση επιτυχία -είτε από λάθη του management της εταιρείας, είτε των περιορισμών της αγοράς- και προς τα κάτω δημιουργώντας τις δικές τους αλυσίδες τουριστικών γραφείων.

Η καθετοποίηση των δραστηριοτήτων στο χώρο των τουριστικών γραφείων της Ελλάδας, παρουσιάζει ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό (στοιχεία έρευνας), αφού μιλάμε ως επί το πλείστον, για μικρές επιχειρήσεις με οικογενειακή κουλτούρα και δομή.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία που δεν έχουν τις δυνατότητες οργάνωσης του ταξιδιού (τουριστικό πακέτο), είναι οι λιανέμποροι του τουριστικού προϊόντος και είναι αυτοί, που συνήθως έρχονται σ' άμεση επαφή με τον πελάτη (η μεγάλη πλειονότητα των εδώ ταξιδιωτικών γραφείων). Ο tour operator, όταν πουλάει τις υπηρεσίες του, διαμέσου του τουριστικού πράκτορα, πληρώνει σε αυτόν προμήθεια, που όπως είναι ευνόητο, την έχει προϋπολογίσει στο κόστος του τουριστικού πακέτου. Άρα η προμήθεια (τουριστικός πράκτορας), αποτελεί μια απ' τις μεταβλητές στο κοστολόγιο του τουριστικού πακέτου.

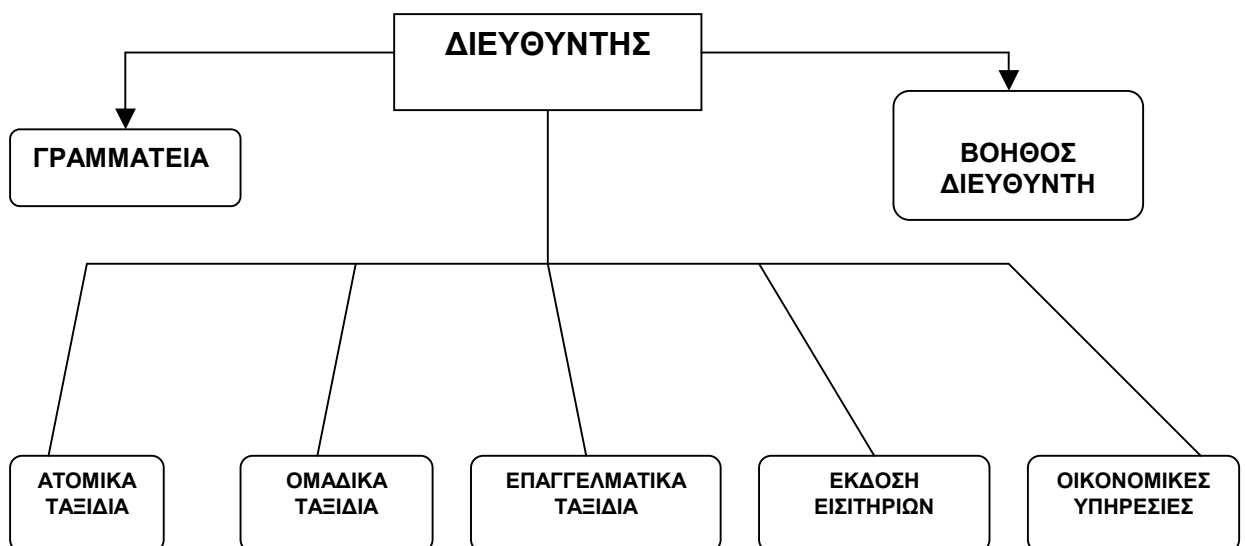
4.7 ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Τα τουριστικά γραφεία, είναι συνήθως εγκατεστημένα στις χώρες απ' τις οποίες αντλούν την πελατεία τους και έχουν συνεργάτες και υποκαταστήματα στους προορισμούς. Τα γραφεία ταξιδιών εξυπηρετούν την πελατεία τους, απ' το χώρο των γραφείων τους, αλλά και στους τόπους των τουριστικών προορισμών. Άρα ένα μέρος των ανθρώπων που εργάζονται στα ταξιδιωτικά γραφεία, παρουσιάζει μια γεωγραφική κινητικότητα, ανάλογη με το είδος της εξυπηρέτησης που προσφέρουν τα γραφεία. Ως εκ τούτου ο έλεγχος και η εποπτεία των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία, παρουσιάζουν μεγάλες δυσκολίες, ιδιαίτερα σ' αυτά που έχουν έντονη κινητικότητα.

Το οργανόγραμμα, στο οποίο απεικονίζονται οι κύριες λειτουργίες ενός μεγάλου τουριστικού γραφείου στην Ελλάδα, έχει ως παρακάτω:

ΣΧΗΜΑ (1^ο) *

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ



Βλέπε, Χυτήρης Λ., <ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ>, σελ. 98

- Ο **Διευθυντής**, ασκεί τον υψηλό έλεγχο του τουριστικού γραφείου και καθορίζει τη γενικότερη πολιτική της επιχείρησης, αλλά και τα θέματα του προσωπικού. Η προσοχή του είναι στραμμένη στο περιβάλλον της επιχείρησης (ανταγωνισμός, ευκαιρίες της αγοράς, σχέσεις με κρατικούς οργανισμούς) και γενικότερα είναι αυτός, ο οποίος καταστρώνει το πλάνο, που πάνω σε αυτό θα δουλέψει η επιχείρηση.
- Ο **Υποδιευθυντής**, κυρίως απασχολείται με τα εσωτερικά θέματα του τουριστικού γραφείου. Ουσιαστικά, συντονίζει τις λειτουργίες και επιλύει τα τρέχοντα προβλήματα του γραφείου. Είναι αυτός, που διατηρεί τις σχέσεις με τους προμηθευτές και φυσικά είναι ο εφαρμοστής της πολιτικής του γραφείου.
- Ο **Προϊστάμενος – Υπεύθυνος ατομικών ταξιδιών**, έρχεται σε άμεση επαφή με τον τουρίστα – πελάτη και οργανώνει το ταξίδι, όπως αυτός επιθυμεί (υποψήφιος τουρίστας). Φτιάχνει το χρονοδιάγραμμα του ταξιδιού, κάνει τις κρατήσεις των δωματίων, εξασφαλίζει τα μεταφορικά μέσα και φυσικά προσφέρει στον τουρίστα, οποιαδήποτε διευκόλυνση στον τουριστικό προορισμό, έχοντας από πριν φροντίσει, για τους κατάλληλους συνεργάτες σε κάθε γεωγραφικό σημείο του πλανήτη, που επιθυμεί ο υποψήφιος τουρίστας να επισκεφτεί.

- Ο **Προϊστάμενος – Υπεύθυνος ομαδικών ταξιδιών**, οργανώνει και πραγματοποιεί τα γνωστά σε όλους τουριστικά πακέτα ή πακέτα διακοπών. Το οργανωμένο ταξίδι (οργανωμένες διακοπές – πακέτο διακοπών – ομαδικό ταξίδι), είναι κατασκευασμένο εκ των προτέρων σε όλες του τις λεπτομέρειες (διαδρομές, τουριστικά καταλύματα, εκδρομές) σε μια συνολική τιμή, η οποία καλύπτει στο ελάχιστο την παραμονή και στο μέγιστο τη μεταφορά (ταξίδι μετά επιστροφής), τις δαπάνες του τουριστικού καταλύματος και της διατροφής, τις δαπάνες αναψυχής και όλες τις άλλες διευκολύνσεις που παρέχονται στον τουρίστα.

- Ο **Προϊστάμενος – Υπεύθυνος του επαγγελματικού τουρισμού**, είναι αυτός που εξυπηρετεί την οργάνωση των εκδηλώσεων σε κάποιους γεωγραφικούς προορισμούς ή την οργάνωση συνεδρίων. Διαμορφώνει το ειδικό αυτό τουριστικό πακέτο και φυσικά, είναι ο τηρητής των όρων της συμφωνίας.

- Ο **Προϊστάμενος – Υπεύθυνος του ticketing** (έκδοσης εισιτηρίων), είναι αυτός που πέρα απ' τη διαδικασία προμήθειας και έκδοσης των εισιτηρίων, βαρύνεται με το δύσκολο έργο της εξασφάλισης πιο οικονομικού ναύλου για τους υποψηφίους τουρίστες.

- Ο **Προϊστάμενος – Υπεύθυνος των οικονομικών υπηρεσιών**, είναι αυτός που παρακολουθεί την οικονομική πορεία του τουριστικού γραφείου και οργανώνει το μέλλον, απ' την οικονομική σκοπιά της

μονάδας. Πάντα, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του marketing (σχεδόν ανύπαρκτος στην Ελλάδα), οργανώνει το πρόγραμμα της πολιτικής των πωλήσεων που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και φυσικά, σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του λογιστηρίου, παρακολουθεί την οικονομική κατάσταση της μονάδας, ελέγχει τους προϋπολογισμούς και απολογισμούς και διαμορφώνει την πολιτική πληρωμών προς τους προμηθευτές της.

Συνήθως, τα τουριστικά γραφεία κατατάσσονται σε κατηγορίες, ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων, σε μικρά, μεσαία, μεγάλα και πολυδιάστατα (υποκαταστήματα). Κάθε μέγεθος τουριστικού γραφείου έχει διαφορετική δομή, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι αρχές της οργάνωσης διαφοροποιούνται αισθητά.

Τα μικρά τουριστικά γραφεία συνήθως, έχουν έναν ιδιοκτήτη, έναν διευθυντή και έναν ή δύο πωλητές. Τις περισσότερες των περιπτώσεων, ο διευθυντής ως πρόσωπο συμπίπτει με τον ιδιοκτήτη, που μπορεί ακόμη να είναι ο λογιστής και ο πωλητής. Ένα φαινόμενο, που παρουσιάζεται σε υψηλό ποσοστό στα γραφεία της Ελλάδας.

Τα πρακτορεία μεσαίου μεγέθους έχουν ιδιοκτήτη, διευθυντή και τρεις ως πέντε υπαλλήλους. Πολλές φορές, τα συγκεκριμένα τουριστικά γραφεία, διαθέτουν και ένα λογιστή. Τα γραφεία αυτής της κατηγορίας, είναι τα πιο συνήθη στην ελληνική πραγματικότητα.

Τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία, έχουν ιδιοκτήτη, γενικό διευθυντή, δέκα έως είκοσι υπαλλήλους και ένα λογιστή. Τα μεγάλα γραφεία, μπορεί να διαθέτουν ακόμη και υπάλληλο με ρόλο εκπαιδευτή (σπανίζει στη χώρα μας), που διδάσκει (μαθαίνει) τις εργασιακές τεχνικές, στους νέους υπαλλήλους – εργαζόμενους. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, που πραγματοποιήσαμε στα τουριστικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, δεν παρατηρήσαμε την ύπαρξη ατόμου επιφορτισμένου αποκλειστικά, με έργο εκπαιδευτή στις συγκεκριμένες τουριστικές μονάδες.

Σε πολλές χώρες της Ευρώπης (εκτός της Ελλάδας), υπάρχουν ταξιδιωτικά γραφεία με πλήθος υποκαταστημάτων τόσο στην περιοχή (Κράτος) της έδρας τους, όσο και στο εξωτερικό. Στην ελληνική πραγματικότητα το συγκεκριμένο φαινόμενο σπανίζει, για να μην το θεωρήσουμε ως είδος προς εξαφάνιση. Τα συγκεκριμένα τουριστικά πρακτορεία (Ευρώπη – Αμερική), έχουν συνήθως ιδιοκτήτη ή ιδιοκτήτες, γενικό διευθυντή, διευθυντές υποκαταστημάτων, διευθυντές τμημάτων, πράκτορες πωλήσεων και λογιστές.

Οι ευθύνες του γενικού διευθυντή ενός ταξιδιωτικού γραφείου, είναι πολύπλοκες και εξειδικευμένες. Θα πρέπει να συνδυάζουν τα γενικά καθήκοντα, τις ικανότητες και τις επιδεξιότητες που απαιτούνται από κάθε διευθυντική θέση και ακόμη, αυτές που απαιτεί η τουριστική βιομηχανία. Αρκετοί managers στη χώρα μας, δεν μπορούν να συνειδητοποιήσουν την ποικιλομορφία των ικανοτήτων, που απαιτεί ο ρόλος τους και φυσικά, δεν είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι γι' αυτή τη θέση. Άλλωστε η εκπαίδευσή τους, δεν χαρακτηρίζεται ως επαρκής για το συγκεκριμένο ρόλο, που τους ανέθεσαν οι

επιχειρηματίες των ταξιδιωτικών γραφείων. Ο υπεύθυνος της επιχείρησης που λέγεται τουριστικό πρακτορείο, θα πρέπει να διαμορφώσει τόσο το εργασιακό κλίμα όσο και την εντύπωση που θα σχηματίσει ο πελάτης για το γραφείο.

Ο υπεύθυνος του τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να μεταφέρει μέσα απ' τους εργαζόμενους της επιχείρησης, την εικόνα στον πελάτη, ότι ενδιαφέρεται να τον εξυπηρετήσει άμεσα και σωστά. Ακόμη, θα πρέπει να φροντίσει τη θέση των επίπλων, των ενημερωτικών φυλλαδίων αλλά και των εργαζομένων κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι πελάτες, να νοιώθουν άνετα και να εξυπηρετούνται ουσιαστικά. Επίσης ο υπεύθυνος της επιχείρησης, είναι αυτός που θα μεταφέρει τον οργανωτικό κλίμα της επιχείρησης, πείθοντας για παράδειγμα τους εργαζόμενους να τηρούν τ' αρχεία των πελατών τους στους Η/Υ, και το βασικότερο απ' όλα θα τους εμψυχήσει την εικόνα του επαγγελματία, που ξέρει να κάνει την εργασία του, όποια και αν είναι, τόσο μεθοδικά όσο και αποτελεσματικά. Η φιλική σχέση μεταξύ του υπεύθυνου (γενικού διευθυντή, διευθυντή, επιχειρηματία) του τουριστικού γραφείου και των εργαζομένων σε αυτό, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας.

Ο υπεύθυνος του τουριστικού πρακτορείου, θα πρέπει να φροντίζει ακόμη, για τους κανόνες υγιεινής των εργαζομένων και επιπλέον θα πρέπει να διεξάγει τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για να συζητούν τα προβλήματα της επιχείρησης. Η προσέλευση των υπαλλήλων στις συναντήσεις αυτές, θα πρέπει να φέρει χαρακτήρα υποχρεωτικό, εκτός εάν ο λόγος μη προσέλευσης, είναι εξαίρετος ή σοβαρός (ασθένεια).

Ο σχεδιασμός αναγκών σ' ανθρώπινο δυναμικό, είναι η διαδικασία καθορισμού του αριθμού και του είδους των εργαζομένων, που απαιτούνται, για να λειτουργήσει το γραφείο. Ο υπεύθυνος (γενικός διευθυντής, διευθυντής) πρέπει να σχεδιάζει τη μελλοντική ανάπτυξη και τις απαιτήσεις για προσωπικό και ακόμη να προβλέπει την εργασιακή κινητικότητα μέσα στον ίδιο οργανισμό. Στην ελληνική πραγματικότητα, τ' άτομα που προσλαμβάνονται, προκαθορίζονται απ' τον ιδιοκτήτη, ως του οικείου περιβάλλοντος, αφηφώντας - οι επιχειρηματίες- είτε τις γνώσεις είτε και τις δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση. Εκτός των άλλων, προϋπόθεση της επιτυχίας για οποιαδήποτε μονάδα, δεν είναι τίποτε περισσότερο, απ' τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Ο αριθμός του προσωπικού, που απαιτείται στο ταξιδιωτικό γραφείο, εξαρτάται απ' την ποσότητα της εργασίας, αλλά και απ' το είδος της. Στη χώρα μας και εκτός του τουρισμού, ο προγραμματισμός για πρόσληψη προσωπικού, είναι μια επιπλέον δραστηριότητα, χωρίς ουσιαστικό αντίκρισμα, αφού απουσιάζουν τα στελέχη, που θα υλοποιούσαν την όποια αναγκαία μέθοδο δράσης <εισαγωγής εργαζομένων>, απαραίτητων στην επιχείρηση.

Ο βασικός μισθός αλλά και οι προμήθειες, πρέπει να καθορίζονται απ' την ίδρυση του γραφείου, χωρίς καμιά επιπλέον καθυστέρηση. Ακόμη ο υπεύθυνος της επιχείρησης, πρέπει να είναι έτοιμος, για τροποποίηση των δεδομένων, όταν και όπου χρειαστεί. Οι μισθοί και τα επιδόματα, είναι απ' τους πιο σημαντικούς παράγοντες σε συνδυασμό με το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, για αφοσιωμένο αλλά και αποτελεσματικό προσωπικό. Πολλές φορές, η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού, είναι χρονοβόρα αλλά και δαπανηρή διαδικασία. Πολλά απ' τα τουριστικά πρακτορεία, χρησιμοποιούν τα

γραφεία ευρέσεως εργασίας αλλά και τις αγγελίες των εφημερίδων για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Ένας μικρός αριθμός διευθυντών στη χώρα μας, κυρίως τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθεια του να ξεφύγει του κατεστημένου, υιοθετώντας την <επένδυση>, παρόν και μέλλον αναζητά και κάποια άτομα μέσα απ' την εκπαιδευτική διαδικασία (τουριστικές σχολές, Τ.Ε.Ι. κλπ.). Οι έξυπνοι διευθυντές (υπεύθυνοι των τουριστικών γραφείων), αναζητούν άτομα με ταλέντο και γνώσεις ακόμη και όταν, δεν υπάρχει άμεση ανάγκη. Το βιογραφικό αλλά και οι συστατικές επιστολές από καθηγητές ή άλλους εργοδότες, πρέπει να κρίνονται ως απαραίτητα στοιχεία στην πρόσληψη των υπαλλήλων.

Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία (εξωτερικό), απαιτούν απ' τους υποψηφίους να περάσουν από ψυχολογικά και τεχνικά test, που θα δώσουν την πραγματική εικόνα της προσωπικότητας αλλά και των γνώσεων των -μελλοντικών- εργαζομένων. Σε πολλά τουριστικά γραφεία του εξωτερικού, απαιτούνται ακόμη και ιατρικές εξετάσεις, ώστε να διαπιστωθεί τυχόν εξάρτηση από ναρκωτικά ή σοβαρές διαταραχές άγχους. Οι ασφαλιστικές εταιρείες που συνεργάζονται με τουριστικά πρακτορεία του εξωτερικού, απαιτούν στις περισσότερες των περιπτώσεων, οι υποψήφιοι να περνούν από πλήρη ιατρική εξέταση, πριν ακόμη προσληφθούν.

Η προσωπική συνέντευξη με τον υποψήφιο, είναι ιδιαίτερα σημαντική, διότι ο υπεύθυνος του ταξιδιωτικού γραφείου, αναζητά μέσα από αυτήν -συνέντευξη- την πραγματική προϋπηρεσία (εμπειρία) του αιτούντος, την αίσθηση του χιούμορ που είναι απαραίτητη, κυρίως στις εργασίες που σχετίζονται με το

κοινό, αλλά και τις συστάσεις που πιστοποιούν τον τίτλο εργασίας του αιτούντα. Παράλληλα προσφέρεται η δυνατότητα στον διενεργούντα τη συνέντευξη, να ενημερώσει για την εργασία αλλά και τα προσόντα που απαιτούνται για τη θέση, που ενδιαφέρει τον υποψήφιο αλλά και την επιχείρηση. Με την τοποθέτηση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, πρέπει να τους παρέχεται γραπτή περιγραφή της εργασίας, με τις όποιες προσδοκίες του γραφείου. Η γραπτή περιγραφή της εργασίας, που είναι ο μπούσουλας ή ο οδηγός του εργαζόμενου σε οποιαδήποτε μονάδα, αποτελεί είδος προς εξαίρεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια της θητείας τους -οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση-, θα πρέπει να περνούν από αξιολογήσεις, για τη διαπίστωση του έργου τους, αλλά και από εκπαίδευση όταν και όπου απαιτείται.

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των ταξιδιωτικών γραφείων, διακρίνεται για αντιεπισημονικότητα στην οργάνωση και ουσιαστικά, στηρίζονται στην ατομική προσπάθεια και το φιλότιμο του προσωπικού τους. Το ποσοστό δε, των ταξιδιωτικών πρακτορείων, που μετεκπαιδεύει τους υπαλλήλους του, απ' ότι δείχνει η έρευνα δεν ξεπερνά το 20%. Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού -ίσως και λίγα στην Ελλάδα-, διαθέτουν εγχειρίδιο με τις πολιτικές της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας αλλά και τους κανονισμούς της. Είναι ένα απλό ενημερωτικό φυλλάδιο, που χωρίζεται σε τμήματα και σε τακτά χρονικά διαστήματα, εκσυγχρονίζεται σύμφωνα με τις εξελισσόμενες πολιτικές της επιχείρησης. Έτσι κάθε τμήμα του συγκεκριμένου εγχειριδίου, που ονομάζεται εσωτερικός κανονισμός, περιγράφει και επεξηγεί τις όποιες πολιτικές της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ (1^{ος}) *

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ

I. ΘΕΣΠΙΣΗ ΤΑΚΤΙΚΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
ΤΑΚΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

II. ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΑΠΟΥΣΙΕΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΠΑΡΑΠΟΝΑ
ΠΛΗΡΩΜΗ ΑΠΟΔΟΧΩΝ
ΠΛΗΡΩΜΗ ΥΠΕΡΩΡΙΩΝ
ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΤΑΚΤΙΚΗ ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ
ΑΠΟΖΗΜΙΩΣΗ
ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

III. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ – ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

ΕΜΦΑΝΙΣΗ
ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΕΙΚΟΝΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΑΣΦΑΛΕΙΑ
ΚΑΠΝΙΣΜΑ
ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

IV. ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ
ΣΥΓΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΧΡΗΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ

V. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ
ΤΑΞΙΔΙΑ FAM
ΑΡΓΙΕΣ

ΑΣΦΑΛΙΣΗ
ΑΔΕΙΕΣ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΔΕΙΕΣ
ΧΡΟΝΟΣ ΔΙΑΚΟΠΩΝ

VI.ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ

* Βλέπε, Fuller G., CTC, <MANAGEMENT ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ>, σελ. 69.

4.8 Η ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Στα σύγχρονα τουριστικά γραφεία προγραμματίζεται η λειτουργία της οργάνωσης, μελετάται το κόστος, σχεδιάζεται το προϊόν και κατά κύριο λόγο, χαράζονται οι βασικές γραμμές πολιτικής της επιχείρησης (επιχειρησιακή πολιτική). Ο όγκος της εργασίας στα τουριστικά γραφεία και φυσικά η

διεκπεραίωση της, βρίσκεται κάτω από μεγάλη πίεση χρόνου που επιβάλλει η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών – τουριστών, που θα προσφέρει στην πορεία το κέρδος για την τουριστική επιχείρηση. Έτσι γίνεται αντιληπτό σε όλους, ότι το τουριστικό γραφείο αναζητά τα μηχανικά εκείνα μέσα, που θα του δώσουν τη δυνατότητα να ανταγωνιστεί με ίσους όρους τα υπόλοιπα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Με την εισαγωγή στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων των μηχανών, δεν επιτυγχάνεται μόνο οικονομία χρημάτων, ανθρώπινου δυναμικού και χρόνου, αλλά και η ανάληψη εργασιών που θα ήταν σχεδόν αδύνατον να πραγματοποιηθούν με άλλους τρόπους (χωρίς μηχανικά μέσα).

Τα μηχανήματα γραφείου που χρησιμοποιούνται στα τουριστικά γραφεία, μπορούν να διακριθούν στις παρακάτω κατηγορίες:

- i. Στα μηχανήματα γραφείου που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των εγγράφων και την αναπαραγωγή τους, όπως είναι οι γραφομηχανές, οι Η/Υ και τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα.
- ii. Στα μηχανήματα γραφείου που χρησιμοποιούνται για την προφορική και γραπτή επικοινωνία, όπως είναι το τηλέφωνο, το FAX και οι μηχανές σφράγισης και αποσφράγισης της αλληλογραφίας.
- iii. Στα μηχανήματα γραφείου που χρησιμοποιούνται για τη διαφύλαξη των εγγράφων, όπως είναι τα συστήματα αρχειοθέτησης.
- iv. Στα μηχανήματα γραφείου που εκτελούν αριθμητικές πράξεις, όπως είναι οι αριθμομηχανές, οι ταμειακές, οι Η / Υ κλπ.
- v. Στα μηχανήματα γραφείου ελέγχου και ασφαλείας, όπως είναι οι μηχανές παρουσίας και τα συστήματα συναγερμού. &

- vi. Στα μηχανήματα γραφείου που έχουν βοηθητικό χαρακτήρα για τις περισσότερες εργασίες ενός τουριστικού γραφείου, όπως είναι οι συρραπτικές μηχανές, οι διατρητικές, οι μηχανές ημερομηνίας και οι μηχανές που καταστρέφουν τα απόρρητα έγγραφα.

Ο Ηλεκτρονικός τρόπος μηχανογράφησης των ταξιδιωτικών γραφείων, καλύπτει ποικιλία θεμάτων όπως,

- Την έκδοση εισιτηρίων
- Τις εκδρομές
- Τις κρατήσεις
- Την κίνηση των ξενοδοχείων
- Allotment κ.α.

Οι θεματικές αυτές ενότητες, συνδέονται με τη λογιστική (γενική και αναλυτική), ώστε να πραγματοποιούνται οι ανάλογες χρεώσεις και πιστώσεις. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να γίνονται οι λογιστικές εγγραφές της επιχείρησης που λέγεται τουριστικό γραφείο, να διαμορφώνονται τα ισοζύγια (γενικά – αναλυτικά) και τέλος ο Ισολογισμός και τα Αποτελέσματα χρήσης. Παράλληλα με το κύριο πρόγραμμα, μπορούν να λειτουργούν και υποπρογράμματα τιμολόγησης, με τη πιο συμφέρουσα τιμή πώλησης των τουριστικών υπηρεσιών, αλλά και τον εντοπισμό του χαμηλότερου κόστους, ενός αεροπορικού δρομολογίου (ticketing).

Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, χρησιμοποιούν τα προγράμματα-συστήματα Galileo, Amadeus, Ερμής και Sabre, που συνδέονται με τις διεθνείς αεροπορικές εταιρείες και τους γνωστότερους tour – operators

του εξωτερικού. Με την αυτοματοποίηση, ένα τουριστικό γραφείο δεν κερδίζει μόνο χρόνο, αποφεύγει τα λάθη και μειώνει το κόστος εργασίας, αλλά παράλληλα δημιουργεί τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες, για προσφορά περισσότερων και διαφορετικών υπηρεσιών σε σύντομο χρόνο (αύξηση παραγωγικότητας), με χαμηλό κόστος, υψηλότερο ποιοτικό επίπεδο και ελάχιστα περιθώρια ανθρώπινου λάθους.

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε τουριστικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, διαπιστώσαμε ότι όλα τα γραφεία, έχουν αυτοματοποιηθεί χρησιμοποιώντας Η/Υ. Ο βαθμός όμως αυτοματοποίησης των τουριστικών γραφείων, διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος τους. Έτσι όσο πιο μεγάλο είναι το ταξιδιωτικό γραφείο, τόσο και μεγαλύτερος είναι ο βαθμός της αυτοματοποίησης, δηλαδή χρησιμοποιεί περισσότερο τις νέες τεχνολογίες στον τουρισμό (δίκτυο Η/Υ, συναλλαγές μέσα απ' το INTERNET κλπ.). Μέσα απ' την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, διαπιστώσαμε ακόμη, ότι το ποσοστό των τουριστικών γραφείων που χρησιμοποιούν το INTERNET, για οικονομικές συναλλαγές με τους πελάτες και τους προμηθευτές, είναι ιδιαίτερα χαμηλό.

4.9 TO MARKETING MIX ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

Με τον όρο marketing τουριστικού γραφείου, εννοούμε το σύνολο των συντονισμένων και συστηματικών ενεργειών που απορρέουν απ' την εκτέλεση ενός προγράμματος επιχειρησιακής πολιτικής, στο τουριστικό γραφείο και φυσικά στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των επιθυμιών

διαφόρων ομάδων τουριστών κατά τέτοιο τρόπο, ώστε το ταξιδιωτικό γραφείο, ν' απολαμβάνει οικονομικό κέρδος.

Η οποιαδήποτε στρατηγική marketing ενός τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να ξεκινάει με ανάλυση της τουριστικής αγοράς, βάση ενός συντονισμένου σχεδίου. Η πολιτική marketing ενός τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να περιλαμβάνει καθορισμένους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους και απ' την απέναντι πλευρά, η στρατηγική του marketing, θα συνδυάσει τα μέσα που θα χρειαστούν για την πραγματοποίηση των συγκεκριμένων στόχων. Το πιο σημαντικό όμως μέρος, για το marketing ενός τουριστικού γραφείου, είναι τ' άτομα που θα στελεχώσουν το συγκεκριμένο τμήμα. Η έρευνα marketing, δεν είναι καμιά τυχαία εργασία που μπορεί να την πραγματοποιήσει ο οποιοσδήποτε. Απαιτούνται στελέχη, με βαθιές γνώσεις στο αντικείμενο και παράλληλη εμπειρία στην τουριστική αγορά.

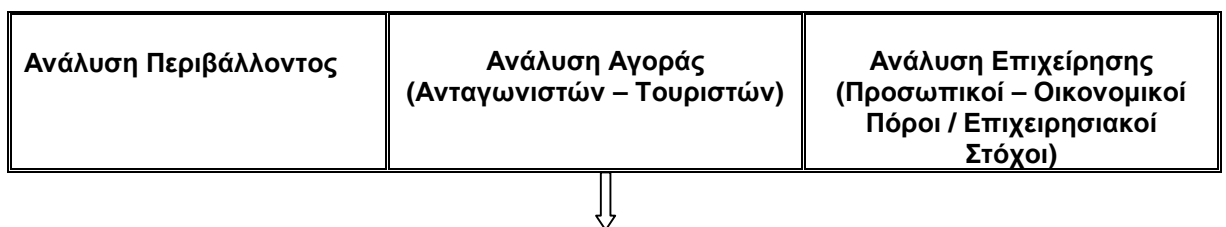
Η ελληνική αγορά των ταξιδιωτικών γραφείων, δεν διαθέτει ικανά και με γνώσεις στελέχη που μπορούν να φέρουν σε πέρας το μεγάλο αυτό έργο. Έτσι τα τουριστικά γραφεία, που στη μεγάλη τους πλειοψηφία δεν διαθέτουν οργανωμένα τμήματα marketing, περιορίζονται στις εμπειρικές γνώσεις των ιδιοκτητών τους (στοιχεία έρευνας). Το μέγεθος της πλειοψηφίας των εγχώριων τουριστικών γραφείων, η οικογενειακή τους δομή καθώς και το μικρό μέγεθος της ελληνικής αγοράς, αποτελούν τροχοπέδη στην είσοδο του επιστημονικού marketing στα τουριστικά γραφεία. Η ανάλυση του μίγματος marketing (προϊόν, διανομή, προώθηση, τιμολόγηση), δεν είναι απολύτως συμβατή με τη νοοτροπία των εδώ τουριστικών γραφείων. Άλλωστε, η τιμολόγηση γίνεται απ'

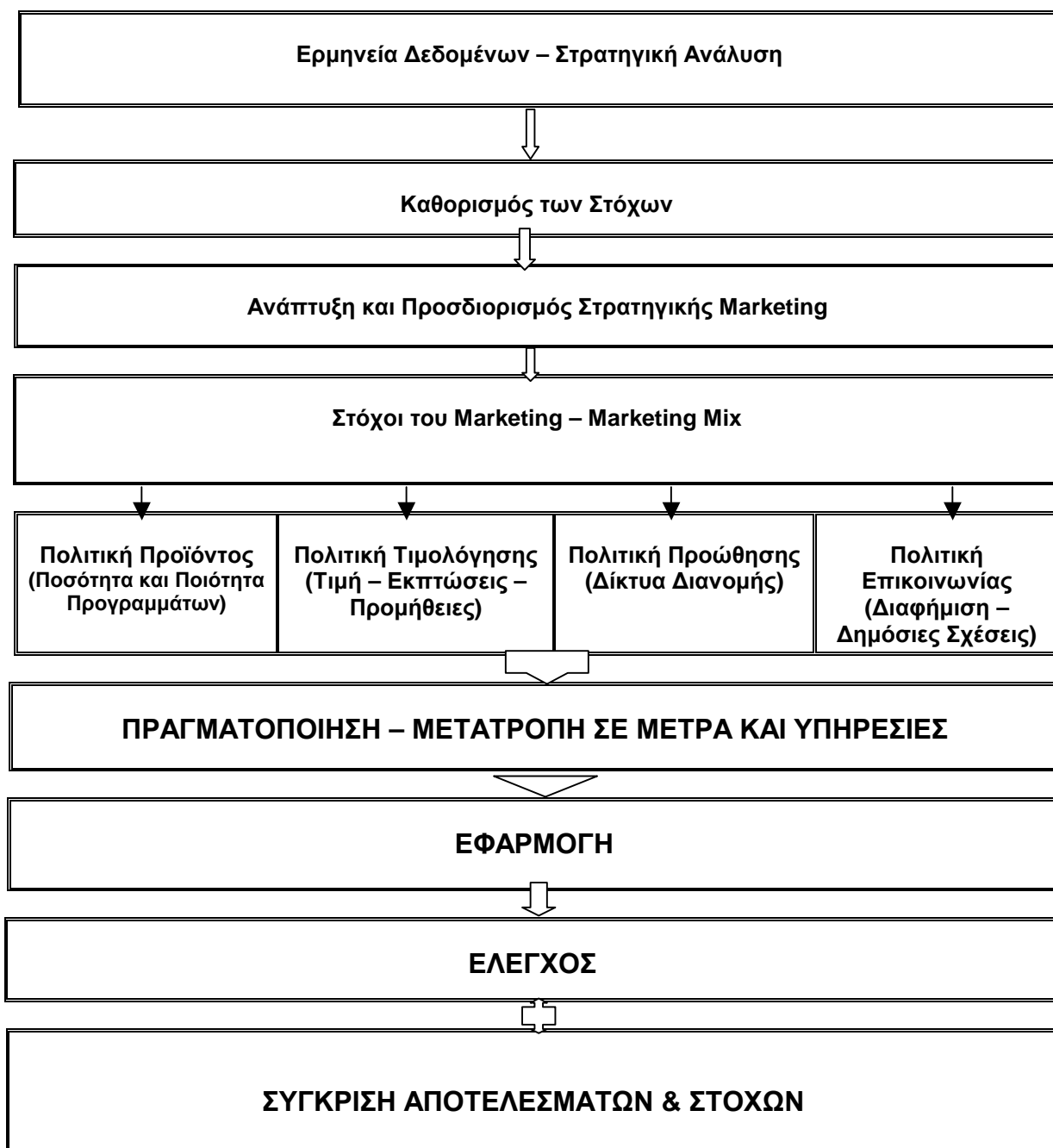
τους προμηθευτές του τουριστικού προϊόντος, που μπορεί να είναι οι tour operators, οι αεροπορικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία και ορισμένες άλλες επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα δεν υπάρχουν αμιγείς tour operators - τουριστικά γραφεία και τα περισσότερα δουλεύουν ως ενδιάμεσοι, μεταξύ του προμηθευτή ή του παραγωγού και του τελικού καταναλωτή, που είναι ο τουρίστας. Δηλαδή στην πραγματικότητα είναι διανομείς του τουριστικού προϊόντος. Τα περισσότερα Ελληνικά τουριστικά γραφεία (όπως έδειξε και η έρευνα), το marketing το βλέπουν ως διαφήμιση, κυρίως μέσα από εφημερίδες και περιοδικά που έχουν και το χαμηλότερο κόστος. Η δυνατότητα τους για εκπτώσεις και προσφορές, είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, αφού τα προϊόντα που πουλούν, δεν είναι δικά τους και φυσικά έχουν κοστολογηθεί απ' τους προμηθευτές.

Ένα υποδειγματικό <μοντέλο marketing> στο οποίο στηρίζουν τη στρατηγική τους, πολλά απ' τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία αλυσίδες του εξωτερικού, έχει ως ακολούθως:

ΣΧΗΜΑ (2^ο) *

ΠΛΑΝΟ MARKETING ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ





* Βλέπε, Ρούπας Β., Λαλούμης Δ., <ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>, σελ. 179.

Το μίγμα marketing, είναι ένα σύστημα αλληλοεξαρτώμενων δραστηριοτήτων, που διαμορφώνουν ένα μίγμα διάφορων συστατικών με σκοπό να ελεγχθεί η ένταση συμμετοχής, των επιμέρους συστατικών στην ολοκληρωμένη στρατηγική του marketing. Ορισμένες απ' τις μεταβλητές που αποτελούν τα συστατικά του μίγματος marketing, είναι ελεγχόμενες (προϊόν, τιμή, προώθηση, διανομή), ενώ κάποιες άλλες, μη ελεγχόμενες (περιβάλλον της επιχείρησης,

τεχνολογική και επιστημονική ανάπτυξη, πόροι και στόχοι της επιχείρησης κλπ.).

Για το marketing ενός τουριστικού γραφείου, το **προϊόν** (product), μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες, τον εισερχόμενο και εξερχόμενο τουρισμό. Ο εισερχόμενος τουρισμός υποδιαιρείται, σε ομαδικά ταξίδια, ατομικά ταξίδια, ταξίδια κινήτρων, επαγγελματικά ταξίδια, κρουαζιέρες, αθλητικό τουρισμό, θαλάσσιο τουρισμό, συνεδριακό τουρισμό, ειδικών ενδιαφερόντων κλπ. Ο εξερχόμενος τουρισμός υποδιαιρείται, σε ομαδικά ταξίδια, ατομικά ταξίδια, επαγγελματικά ταξίδια, ταξίδια κινήτρων, συνεδριακό τουρισμό, εκθέσεις στο εξωτερικό, εκπαιδευτικά ταξίδια κλπ. Άρα, για κάθε προϊόν απ' αυτά, το μερίδιο της αγοράς είναι διαφορετικό. Για κάθε τουρίστα, το τουριστικό προϊόν είναι το τουριστικό ταξίδι, που περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία εκτός απ' το σύνολο των υπηρεσιών και αγαθών, όπως είναι η ηλιοφάνεια, το τοπίο, η θάλασσα, που δεν μπορούν να μπουν σ' ένα πακέτο, αλλά σίγουρα συνυπάρχουν. Τα προϊόντα των ταξιδιωτικών γραφείων, απευθύνονται σε όλο το φάσμα της <βιομηχανικής> αγοράς, δηλαδή στους μεσάζοντες -πριν τον τελικό καταναλωτή- αλλά και απευθείας στον τουρίστα – καταναλωτή. Σκοπός του τουριστικού προϊόντος (ως πακέτο υπηρεσιών), είναι η μέγιστη ικανοποίηση του τουρίστα – πελάτη. Οι παράγοντες που θα πρέπει να λάβει υπόψη του, ο υπεύθυνος του τμήματος marketing, ενός τουριστικού γραφείου είναι οι εξής:

- Τα φυσικά πλεονεκτήματα του προϊόντος (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).
- Την επωνυμία του προϊόντος.
- Την εικόνα του προϊόντος, δηλαδή την αντίληψη του τουρίστα – καταναλωτή γι' αυτό. &

- Την τυποποίηση του προϊόντος, δηλαδή το πώς θα συνδυαστούν μαζί, όλες οι υπηρεσίες και θα φτιάξουν ένα άριστο προϊόν.

Η **διανομή** (place) του προϊόντος, ενός τουριστικού γραφείου, έχει να κάνει με τον αριθμό, τη θέση, το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά των διαφόρων καναλιών, όπως είναι οι tour operators, οι μεταφορικές εταιρείες, τα γραφεία ενοικιάσεως αυτοκινήτων, τα ξενοδοχεία κλπ. Στους διαύλους του τουριστικού προϊόντος, καθοριστική ισχύ έχουν οι χονδρέμποροι (tour operators), που όπως είναι γνωστό, είναι οι άμεσοι και στενοί συνεργάτες του τουριστικού πράκτορα. Τον αριθμό των γραφείων εξυπηρέτησης πελατών, τα σημεία εγκατάστασης αυτών και τη σύνθεση του προσωπικού τους, την καθορίζει το τμήμα marketing της επιχείρησης που λέγεται tour operator. Τα τουριστικά γραφεία που βρίσκονται κοντά σε ξενοδοχειακές μονάδες, έχουν ένα πλεονέκτημα παραπάνω στη λειτουργία της διανομής συγκριτικά με τ' άλλα ταξιδιωτικά γραφεία. Ο Διευθυντής του τομέα marketing της επιχείρησης, που ονομάζεται τουριστικό γραφείο, θα πρέπει ν' αναλύσει το προϊόν, να πάρει αποφάσεις σχετικά με τη φύση και το μέγεθος της αγοράς, να κάνει πλήρη ανάλυση της συνεργασίας που θα έχει με τα κανάλια διανομής (πωλήσεις, κόστος, κέρδη, εκπτώσεις, οικονομικές διευκολύνσεις) και να προσδιορίσει με ακρίβεια, τους δίαυλους που θα χρησιμοποιηθούν.

Η **προώθηση** (promotion) του τουριστικού προϊόντος απ' τα τουριστικά γραφεία, έχει ως σπουδαιότερο εργαλείο τη διαφήμιση. Η πιο σημαντική μορφή διαφήμισης για το ταξιδιωτικό γραφείο είναι οι εκθέσεις (διεθνείς) και τα φυλλάδια. Οι πιο γνωστές εκθέσεις, είναι του Μιλάνου, του Βερολίνου και της

Βιέννης. Σημαντικοί ακόμη παράγοντες, για τη προώθηση του προϊόντος απ' τα τουριστικά γραφεία, είναι η προσωπική επικοινωνία και οι γνωριμίες. Τα γνωστότερα μέσα της προώθησης απ' τα τουριστικά γραφεία, είναι:

- i. Η διαφήμιση (ενημερωτικά φυλλάδια, εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση, γιγαντοαφίσες, Internet).
- ii. Η προσωπική πώληση (από μεσάζοντες, απευθείας στον τουρίστα).
- iii. Οι Δημόσιες Σχέσεις. &
- iv. Οι ειδικές ενέργειες προώθησης (προσφορές, εκπτώσεις, διαφορετικές τιμές σε μεγάλες ομάδες τουριστών).

Η **τιμολόγηση**, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας του marketing mix, όχι μόνο για τα τουριστικά γραφεία αλλά για όλες τις επιχειρήσεις. Ο συνδυασμός της ποιότητας με την τιμή, θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, για τις πωλήσεις του τουριστικού προϊόντος. Η τιμολόγηση, εμπίπτει στην οικονομική πολιτική, όλων των τουριστικών γραφείων. Για να γίνει σωστή τιμολόγηση, η διεύθυνση marketing του τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, τους πιο κάτω αναφερόμενους παράγοντες:

- α. Τις μεθόδους διανομής.
- β. Το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- γ. Τον ανταγωνισμό της συγκεκριμένης αγοράς.
- δ. Την εποχικότητα (διάρκεια).
- ε. Τον ψυχολογικό παράγοντα των τουριστών (π.χ. οι τιμές που τελειώνουν σε (9), επηρεάζουν περισσότερο τον καταναλωτή).
- στ. Το επιθυμητό κέρδος.
- ζ. Το κόστος της διανομής.

η. Τα στοιχεία που διαφοροποιούν το προϊόν.

θ. Την ποιότητα του προϊόντος. &

ι. Τα χαρακτηριστικά της αγοράς.

Ουσιαστικά, όλες οι μέθοδοι τιμολόγησης, λαμβάνουν υπόψη τους τέσσερα στοιχεία, το λειτουργικό κόστος της επιχείρησης (τουριστικό γραφείο), τον ανταγωνισμό, το πρόγραμμα marketing και το επιθυμητό κέρδος.

4.10 ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ - ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥΣ

Οι τουριστικές επιχειρήσεις γενικότερα και ειδικότερα τα τουριστικά γραφεία ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, έχουν άμεσο επηρεασμό απ' το εξωτερικό τους περιβάλλον. Παράλληλα θα πρέπει να διαμορφώσουν έτσι, το εσωτερικό περιβάλλον τους, ώστε να μπορούν ν' αντεπεξέλθουν στις συνεχιζόμενες αλλαγές της κοινωνίας και ειδικότερα στις μεταβολές της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς. Η ευαισθησία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και ειδικότερα των τουριστικών γραφείων στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι τέτοια, που απ' τη μία στιγμή στην άλλη, μπορεί να μεταβάλλει το στρατηγικό – επιχειρηματικό τους πεδίο. Τα τουριστικά γραφεία, θα πρέπει να είναι προετοιμασμένα κατάλληλα, για τις απειλές και παράλληλα, να εκμεταλλεύονται τις όποιες ευκαιρίες τους προσφέρει, το εξωτερικό περιβάλλον. Άρα, είναι αυτονόητο, ότι όλες οι διαστάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομική, τεχνολογική, πολιτικό – νομική, κοινωνικό – πολιτιστική), επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά τις δραστηριότητες των τουριστικών πρακτορείων. Έτσι, το Ακαθάριστο εθνικό Προϊόν, το ύψος των

επιτοκίων, η προσφορά χρήματος, το επίπεδο ανεργίας, οι πληθωριστικές τάσεις, η υποτίμηση ή η ανατίμηση του νομίσματος, οι έλεγχοι των μισθών και των τιμών, η διάθεση του εισοδήματος, η εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη, τα νέα προϊόντα, ο αυτοματισμός, η τεχνολογία γενικότερα, η νομοθεσία κατά των μονοπωλίων, η φορολογία, τα ειδικά κίνητρα, οι κανονισμοί του εξωτερικού εμπορίου, η πολιτική – κυβερνητική σταθερότητα, οι νόμοι για τις προσλήψεις του προσωπικού, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής, οι ομάδες πίεσης των καταναλωτών, η αύξηση ή μη του πληθυσμού, η ηλικιακή πληθυσμιακή κατανομή, οι μετακινήσεις του πληθυσμού, ο ρυθμός των γεννήσεων κλπ., αποτελούν καθοριστικές μεταβλητές, προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον (μακροπεριβάλλον) των τουριστικών γραφείων, με άμεσο επηρεασμό στις όποιες λειτουργίες (δραστηριότητες) τους.

Στην έρευνα που πραγματοποιήσαμε σε τουριστικά γραφεία του κέντρου της Αθήνας και του Πειραιά, διαπιστώσαμε ότι τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, στην παρούσα χρονική περίοδο, επηρεάζονται κυρίως από οικονομικούς, αλλά και πολιτικο-νομικούς παράγοντες, όπως είναι η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, η παγκόσμια οικονομική κρίση, το χρηματιστήριο, το τρομοκρατικό κύτπημα στους Δίδυμους Πύργους της Νέας Υόρκης, η ανατίμηση στις τιμές των προϊόντων λόγω της καθιέρωσης του EURO και το φορολογικό καθεστώς που δυστυχώς αποτελεί τροχοπέδη για οποιαδήποτε επέκταση στο χώρο (άποψη των τουριστικών πρακτόρων - επιχειρηματιών). Το μικρό μέγεθος, της πλειοψηφίας των ταξιδιωτικών γραφείων της χώρας μας, δεν αφήνει περιθώρια, για μεγάλης διάρκειας ανώμαλες καταστάσεις απ' το εξωτερικό περιβάλλον, διότι δεν υπάρχουν περιθώρια αντοχής.

Ο ανταγωνισμός (μικροπεριβάλλον) στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων, είναι αρκετά μεγάλος και φυσικά η απειλή, που δέχονται απ' την είσοδο νέων γραφείων στη συγκεκριμένη αγορά, μεγάλη. Η ελευθερία εισόδου των τουριστικών γραφείων στην αγορά, είναι ιδιαίτερα εύκολη, ειδικότερα στη χώρα μας. Στην Ελλάδα, ο αριθμός των τουριστικών γραφείων, είναι ιδιαίτερα μεγάλος, αν σκεφτεί κανείς την αγορά που είναι περιορισμένη και το μέγεθος των τουριστικών γραφείων που ως επί το πλείστον, είναι μικρό. Έτσι η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, όπως είναι οι tour operators, τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες, χαρακτηρίζεται ισχυρή, απέναντι στα τουριστικά γραφεία που δεν έχουν δικό τους προϊόν, αλλά πουλούν το προϊόν των άλλων (παραγωγών – προμηθευτών).

Η απειλή από υποκατάστατα στο χώρο του τουρισμού γενικότερα, είναι ιδιαίτερα εμφανής και ανά πάσα στιγμή, μπορούμε να έχουμε μετακίνηση τουριστών απ' το ένα μέρος στο άλλο. Η ανατίμηση για παράδειγμα του νομίσματος ή οι ακριβές τιμές κάποιων τουριστικών προϊόντων, μπορεί να στείλουν τους τουρίστες (οιονεί), σ' άλλες τουριστικές περιοχές που προσφέρουν τα προϊόντα τους φθηνότερα. Έτσι, το τουριστικό γραφείο, θα έχει μείωση της πελατείας του και παράλληλα μείωση των κερδών του.

Η άμεση πρόσβαση στην πληροφορία τα τελευταία χρόνια και ο μεγάλος αριθμός των τουριστικών γραφείων στη χώρα μας, έχει αυξήσει τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών – τουριστών απέναντι στις επιχειρήσεις, που λέγονται τουριστικά γραφεία.

Στο εσωτερικό του περιβάλλον το τουριστικό γραφείο, για να μπορέσει ν' αντιμετωπίσει τις συνθήκες των νέων καιρών, θα πρέπει να διαθέτει τόσο φυσικούς όσο και άυλους πόρους, που να οδηγούν την επιχείρηση σε ικανότητες συγκριτικά καλύτερες απ' τους ανταγωνιστές της (άλλα τουριστικά γραφεία). Όταν μιλάμε για υλικούς πόρους ενός τουριστικού γραφείου, αναφερόμαστε στους φυσικούς του πόρους, όπως η τοποθεσία και η αρτιότητα του εξοπλισμού του, στους χρηματοοικονομικούς του πόρους, όπως είναι η δανειοληπτική του ικανότητα και η ικανότητα της επιχείρησης (τουριστικό γραφείο) να δημιουργεί εσωτερικά κεφάλαια, στους ανθρώπινους πόρους, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η εμπειρία, η εξυπνάδα, η ενόραση, η αφοσίωση στην επιχείρηση και στους οργανωτικούς πόρους, όπως είναι η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού. Όταν μιλάμε για άυλους πόρους ενός τουριστικού γραφείου, αναφερόμαστε στους τεχνολογικούς πόρους, δηλαδή στην τεχνολογία που διαθέτει -αλλά και στο προσωπικό, που έχει τα απαιτούμενα προσόντα, για να τη διαχειριστεί- και στη φήμη της επιχείρησης (brand name), που έχει γίνει γνωστή, τόσο στους πελάτες (αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντος, διάρκεια και αξιοπιστία), όσο και στους προμηθευτές (αμοιβαία συνεργασία και σχέσεις).

Αναλυτικότερα, μπορούμε να πούμε, ότι η τοποθεσία ενός τουριστικού γραφείου, είναι το σημείο κλειδί, για την επιτυχή πορεία του. Η τοποθεσία μαζί με το ανθρώπινο δυναμικό, είναι ίσως οι πιο καθοριστικοί παράγοντες, για την επιβίωση και την ανάπτυξη ενός τουριστικού γραφείου. Η σωστή επιλογή μιας τοποθεσίας, προέρχεται μετά από εκτεταμένη έρευνα, χρησιμοποιώντας μόνο,

καθαρά επιστημονικά κριτήρια (οικονομοτεχνική μελέτη). Στην Ελλάδα, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες αγνοούν ή σχεδόν αγνοούν, την έννοια της οικονομοτεχνικής μελέτης ή της μελέτης σκοπιμότητας και επιλέγουν την τοποθεσία, καθαρά με τον ένστικτο. Αν το ένστικτο τους βγει σε καλό, έχει καλώς, αν όχι και η ζωή συνεχίζεται. Άλλωστε, η οικονομική τους επιφάνεια (μικρές επιχειρήσεις – λίγα κεφάλαια), δεν τους παρέχει τη δυνατότητα για επιστημονική έρευνα. Ωστόσο, θα μπορούσαν να διαθέσουν κάποιο χρόνο και κριτική σκέψη, συγκεντρώνοντας κάποιες περιεκτικές και κατατοπιστικές πληροφορίες, που θα τους βοηθήσουν στην επιλογή του κατάλληλου τόπου εγκατάστασης, του τουριστικού τους πρακτορείου.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά, συναντήσαμε και τουριστικά γραφεία στον έβδομο όροφο πολυκατοικιών, χωρίς ιδιαίτερες περιγραφές της επωνυμίας τους, και επιμελώς τ' αποφυγάμε. Πολλά μάλιστα απ' αυτά, είχαν πρόσοψη απ' το πίσω μέρος της πολυκατοικίας, που μόνο κάποιοι στην τύχη ή συστημένοι (πελάτες), θα μπορούσαν να τ' ανακαλύψουν. Οφείλουμε ν' αναφέρουμε, ότι σε συζητήσεις που έγιναν με κάποιους τουριστικούς πράκτορες -κατά το στάδιο της έρευνας-, μας είπαν ότι υπάρχουν και τουριστικά γραφεία, τα οποία δεν φέρουν ούτε τ' απαιτούμενα δικαιολογητικά (άδεια νομιμότητας). Αυτό βέβαια, δεν ήταν δυνατόν να διασταυρωθεί στην πραγματοποιηθείσα έρευνα, ούτε ήταν στις προθέσεις της.

Κρίνουμε σκόπιμο, - στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας- ν' αναφερθούμε σε κάποιες βασικές παρατηρήσεις, που θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα, απ'

τον υποψήφιο τουριστικό πράκτορα – επιχειρηματία, που επιδιώκει να επιλέξει την κατάλληλη τοποθεσία, για να στήσει το γραφείο του.

- Το τουριστικό γραφείο, να μη βρίσκεται σε μεγάλη απόσταση απ' το σπίτι του (κυρίως των μικρών τουριστικών γραφείων), για τις περιπτώσεις εκτάκτων αναγκών των πελατών του. Ένας τουριστικός πράκτορας, που γνωρίζει καλά την περιοχή, μπορεί να σχεδιάσει μια καμπάνια δημοσίων σχέσεων, για την προβολή της εικόνας του γραφείου του.
- Να γνωρίζει όσο γίνεται καλύτερα, την περιοχή της εγκατάστασης του τουριστικού γραφείου του.
- Να υπάρχουν εκ των προτέρων, σχέσεις με στελέχη του δημοσίου και του επιχειρηματικού κόσμου, της συγκεκριμένης περιοχής.
- Η περιοχή που θα εγκατασταθεί το τουριστικό γραφείο, να έχει αρκετό πληθυσμό και παράλληλα να μην υπάρχει υπερβολικά μεγάλος αριθμός τουριστικών γραφείων, έτσι ώστε η πελατεία, να είναι αρκετά περιορισμένη. Δηλαδή να μπορεί ο νέος πράκτορας, ν' απαντήσει θετικά στην ερώτηση, κατά πόσο η αγορά έχει εκείνες τις δυνατότητες, για τη στήριξη ενός επιπλέον ταξιδιωτικού γραφείου.
- Η περιοχή να έχει ανάπτυξη και να μην είναι υποβαθμισμένη (σπίτια σε άθλια κατάσταση).
- Οι πηγές εισοδημάτων του πληθυσμού της περιοχής, να μην είναι περιορισμένες (μια μόνο πηγή εισοδήματος).
- Η κοινωνική και οικονομική κατάσταση των κατοίκων της περιοχής, να χαρακτηρίζονται ως θετικές, δηλαδή οι κάτοικοι της περιοχής, να έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν ταξίδια.

- Το κατακεφαλήν εισόδημα και η απασχόληση των κατοίκων της περιοχής, να παρουσιάζουν ικανοποιητικούς δείχτες, δηλαδή οι κάτοικοι, να είναι στην πλειοψηφία τους, εργαζόμενοι πολίτες.
 - Να υπάρχουν δυνατότητες -ευκαιρίες-, για οργάνωση ομαδικών ταξιδιών, από σχολεία και εκκλησίες (περιφερειακά – επαρχιακά τουριστικά γραφεία).
- &
- Να υπάρχουν ταξιδιωτικά γραφεία, με θετική -πολύχρονη- πορεία και ανάπτυξη στην περιοχή.

Ο τουριστικός πράκτορας, που θέλει να είναι επιχειρηματίας με όραμα, μπορεί ν' αναζητήσει πληροφορίες, απ' το εμπορικό ή επαγγελματικό επιμελητήριο, ή από τράπεζες ή ακόμη και από καταστηματαρχές της περιοχής, που σκοπεύει ν' ανοίξει, το δικό του τουριστικό γραφείο. Ακόμη, αν θέλει να είναι μέλος της I.A.T.A., θα πρέπει να γνωρίζει ότι ο συγκεκριμένος διεθνής οργανισμός, θέτει κάποιες προϋποθέσεις για την εγκατάσταση ενός τουριστικού γραφείου. Επίσης, θα πρέπει να ελέγξει τους παράγοντες εκείνους (θετικούς ή αρνητικούς), που θα τον οδηγήσουν στην αγορά ενός υπάρχοντος γραφείου, στη δημιουργία ενός καινούργιου (έναρξη λειτουργίας απ' τον ίδιο) ή στο δικαίωμα χρήσης της εμπορικής επωνυμίας, κάποιου μεγάλου τουριστικού γραφείου. Επιπρόσθετα θα πρέπει να δει, αν υπάρχει διαθέσιμο ειδικευμένο προσωπικό στην περιοχή, κατάλληλες εγκαταστάσεις και φυσικά, αν ο ίδιος, έχει το διαθέσιμο κεφάλαιο, που απαιτείται, για τη στήριξη των πρώτων χρόνων του τουριστικού πρακτορείου, μέχρι την περίοδο εκείνη, που θα μπορεί απ' τα έσοδα να καλύπτει πλήρως τα έξοδα του.

Αξίζει στο σημείο αυτό, ν' αναφέρουμε τα κριτήρια επιλογής τοποθεσίας, που εφήρμοσε μετά από σχετική έρευνα, ένα όχι τουριστικό γραφείο, αλλά μια επιτυχημένη αλυσίδα καταστημάτων ντόνατς στις Η.Π.Α., η <Donut Village>.

- Τα καταστήματα της, να βρίσκονται σε σημείο τέτοιο, που οι πελάτες, να μη διασχίζουν διαχωριστικές νησίδες, ούτε να κάνουν στροφή 180 μοιρών με τ' αυτοκίνητα τους (η σωστή πλευρά του δρόμου, είναι καθοριστική).
- Τα καταστήματα της, να βρίσκονται σε σημείο τέτοιο, όπου είναι ιδιαίτερος ορατά απ' το δρόμο.
- Τα καταστήματα της, να βρίσκονται σε μεγάλα πληθυσμιακά κέντρα και έτσι να έχουν, ιδιαίτερος μεγάλες δυνατότητες, για να ευημερήσουν. &
- Τα καταστήματα της, να βρίσκονται κοντά σε κτίρια από γραφεία, εργοστάσια, κολέγια και πανεπιστήμια.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση, μετά από συστηματική έρευνα και μελέτη ειδικών επιστημόνων στο management και το marketing, αλλά και από προσωπική παρατήρηση των εργαζομένων της, μπόρεσε να καταλάβει ότι ο χώρος που απαιτείται για parking, είναι μικρότερος απ' αυτόν που απαιτείται σ' ένα κατάστημα <Μάκντόναλτ'ς>, επειδή οι πελάτες της, κάθονται χρόνο αρκετά λιγότερο -menu περιορισμένο-, απ' ότι σε κατάστημα fast food και ακόμη, οι ώρες της αιχμής για τα καταστήματα της, ήταν και είναι ανάμεσα, στις έξι και ήμισυ το απόγευμα και εννιά και ήμισυ το βράδυ.

Ο σχεδιασμός των τουριστικών γραφείων, είναι ένας επίσης σημαντικός παράγοντας, για την προσέλκυση των πελατών. Η διάταξη των χώρων για ένα τουριστικό γραφείο, εξαρτάται από δύο παράγοντες:

A. Απ' τον χώρο που διαθέτει, &

B. Απ' το τι ακριβώς, θέλει να κάνει ο επιχειρηματίας – τουριστικός πράκτορας στο συγκεκριμένο χώρο.

Σ' ένα τουριστικό γραφείο, θα πρέπει οι υπάλληλοι να εργάζονται με ιδιαίτερη άνεση, ώστε να είναι αποδοτικοί σ' αυτό που κάνουν. Ένας ιδανικός χώρος, για τα τουριστικά γραφεία στη χώρα μας, είναι μεταξύ των 50 και 90 τετραγωνικών μέτρων -αν κρίνουμε απ' το γεγονός ότι τα περισσότερα τουριστικά γραφεία-, είναι μικρομεσαίες μονάδες παροχής υπηρεσιών. Ο χώρος θα πρέπει επίσης, να προσφέρεται για μελλοντική επέκταση αλλά και για να φιλοξενεί πελάτες - όσος χρόνος απαιτείται- για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών με το γραφείο. Άρα τόσο το μέγεθος του χώρου, όσο και η διάταξη μέσα σ' αυτό (γραφεία - ράφια κλπ.), πρέπει απαραίτητα να εξυπηρετούν τόσο την αποδοτικότητα των εργαζομένων, όσο και την άνεση (προσέλκυση) των πελατών. Η διακόσμηση, θα πρέπει να είναι ανάλογη του είδους του γραφείου και φυσικά, να προϋδεάζει θετικά τους πελάτες.

Στην ελληνική πραγματικότητα, υπάρχουν ακόμη και ταξιδιωτικά γραφεία (διαπίστωση έρευνας), με ανύπαρκτο χώρο φιλοξενίας (καθιστικό). Αυτό δεν δείχνει τον κανόνα, αλλά χωρίς ν' αμφισβητείται, είναι μια ανησυχητική εικόνα, που σε <γυρίζει> σ' άλλες -προγενέστερες- εποχές. Η έλλειψη καναπέδων, καρεκλών, χώρων υποδοχής, τραπεζιών ή ραφιών με μπροσούρες, ακόμη και η απουσία καλαθιών για τη ρήψη άχρηστων αντικειμένων, σε αποπροσανατολίζει

και σου δημιουργεί μια έντονα απωθητική αίσθηση, που αντανακλά στην εσωτερική σου διάθεση, με φυσική συνέπεια την άμεση απομάκρυνση απ' το χώρο.

Η ικανότητα του τουριστικού γραφείου για άντληση δανείων, ώστε να επεκτείνει τις δραστηριότητες του και η δημιουργία εσωτερικών κεφαλαίων, εξαρτάται απ' τη βαθύτερη γνώση της αγοράς, απ' τη μορφή της επιχείρησης, απ' την γενικότερη οργάνωση και φυσικά απ' τη φιλοσοφία και τη διάθεση του επιχειρηματία. Η χρηματοοικονομική, είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία, όχι μόνο για τα τουριστικά γραφεία αλλά και για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Στην Ελλάδα στα περισσότερα τουριστικά γραφεία, τη λειτουργία αυτή, την <κατέχει> συνήθως ο επιχειρηματίας, ο οποίος τις περισσότερες φορές δεν γνωρίζει βασικές της έννοιες. Η έλλειψη ειδικών στο συγκεκριμένο κλάδο, κυρίως λόγω του μεγέθους (μικρό) των συγκεκριμένων μονάδων και της αντίληψης των επιχειρηματιών, δεν μπορεί ν' αποφέρει τ' απαιτούμενα στοιχεία για την επιχείρηση και να της εξασφαλίσει την ορθότητα δεικτών, όπως της ανοδικής ή πτωτικής της τάσης, συγκριτικών στοιχείων με τους ανταγωνιστές, συσχετίσεων με τους αντικειμενικούς σκοπούς και τις πολιτικές της, συγκριτικών στοιχείων με τη συνολική εικόνα στον κλάδο και ακόμη συγκρίσιμων στοιχείων για τις οικονομικές συνθήκες (δημοσιονομική – νομισματική πολιτική), της γενικής αποδοτικότητας (αποδόσεις πωλήσεων και επενδύσεων), του γενικού περιθωρίου κέρδους (μέρος πωλήσεων που έγινε κέρδος), της γενικής κυκλοφοριακής ταχύτητας (κεφάλαιο που γυρίζει πολλές φορές είναι παραγωγικό), της κυκλοφοριακής ταχύτητας του κυκλοφορούντος ενεργητικού, της κυκλοφοριακής ταχύτητας των απαιτήσεων, της κυκλοφοριακής ταχύτητας

των διαθεσίμων, της αποδοτικότητας των ίδιων κεφαλαίων (αποδοτικότητα των επενδύσεων των μετόχων – return on net worth), των κεφαλαιακών κερδών (σε περίπτωση Α.Ε. εισαγμένης στο χρηματιστήριο - διαφορά τιμής πώλησης της μετοχής με την τιμή αγοράς- σημειωτέον ότι κανένα ταξιδιωτικό γραφείο στη χώρα μας, δεν κινεί τις μετοχές του στη χρηματιστηριακή αγορά), της αποτελεσματικότητας των χορηγούμενων πιστώσεων (μέσος όρος ημερών που εισπράττει το τουριστικό γραφείο τα χρήματα απ' τους πελάτες), της αποτελεσματικότητας των λαμβανομένων πιστώσεων (μέσος όρος ημερών που πληρώνει το τουριστικό γραφείο τις υποχρεώσεις προς τους προμηθευτές), της ρευστότητας (συσχέτισης του ύψους των ταμιακών διαθεσίμων και των άλλων στοιχείων του κυκλοφορούντος κεφαλαίου με τις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις), της δανειακής επιβάρυνσης -debt ratio- (ποσοστό συνολικών κεφαλαίων που προήλθαν απ' τους πιστωτές) καθώς και της διάθεσης του ενεργητικού. Επίσης, ένα τουριστικό γραφείο με οργανωμένη οικονομική υπηρεσία, μπορεί να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το Νεκρό Σημείο, δηλαδή τότε τα έσοδα θα καλύψουν τα έξοδα και κατά συνέπεια, τότε θα κάνει κέρδη.

Η εκπαίδευση, η εμπειρία και η αφοσίωση των εργαζομένων σ' ένα τουριστικό γραφείο, τ' οποίο είναι επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να είναι το βασικό του γνώρισμα. Η ανώτατη μόρφωση των υπαλλήλων και ιδιαίτερα η μόρφωση σε Ανώτατο Ίδρυμα, με ειδικότητα στο τουριστικό management, αποτελεί το εφελτήριο της ανάπτυξης όλων των ταξιδιωτικών γραφείων (τα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού, έχουν στις τάξεις τους πολλά εξειδικευμένα στελέχη, που τ' αμείβουν με ιδιαίτερα ικανοποιητικούς μισθούς και όχι μόνο). Τα στελέχη ενός τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να έχουν ακόμη, γνώσεις

κοστολόγησης εισιτηρίων (ticketing), παγκόσμιας τουριστικής γεωγραφίας (τουριστικών προορισμών), ξένης εμπορικής αλληλογραφίας και φυσικά επικοινωνιακής τακτικής. Στην Ελλάδα το ποσοστό των εργαζομένων στα ταξιδιωτικά γραφεία με ανώτατες – ανώτερες – ειδίκευσης σπουδές, είναι ιδιαίτερος χαμηλό. Η προσωπική έρευνα (τουριστικά γραφεία κέντρου Αθήνας – Πειραιά), μας έδωσε ποσοστό εργαζομένων με ανώτατη – ανώτερη – ειδίκευσης μόρφωση, για τα συγκεκριμένα γραφεία κάτω του 20%. Η δε εμπειρία των εργαζομένων σ' αυτά (στοιχεία έρευνας), ξεπερνάει τα δέκα έτη, μόνο σ' ένα ποσοστό της τάξης του 20%.

Η αφοσίωση, έχει να κάνει με το κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση (επιχειρησιακό κλίμα – ηθικά κίνητρα), αλλά και τις οικονομικές απολαβές. Οι οικονομικές απολαβές στο χώρο των τουριστικών γραφείων της χώρας μας, θεωρούνται ιδιαίτερα χαμηλές, αν σκεφτεί κανείς τις συνθήκες εργασίας και την απουσία διακοπών, για όλους τους εργαζόμενους, στη διάρκεια του καλοκαιριού.

Ένα άλλο σημαντικό γνώρισμα των τουριστικών γραφείων μας, είναι ότι δεν δίνουν βάση στην μετεκπαίδευση του προσωπικού τους, με αποτέλεσμα να υπάρχουν εργαζόμενοι σ' αυτά, με προϋπηρεσία άνω της δεκαετίας, που δεν έχουν λάβει μέρος σε σεμινάριο επιμόρφωσης, έστω και λίγων ημερών. Τα στοιχεία απ' την έρευνα, δείχνουν ότι μόλις το 16,70% των ταξιδιωτικών γραφείων, στέλνει τους εργαζόμενους σ' εκπαιδευτικά σεμινάρια.

Η δομή της επιχείρησης, ξεκινάει μέσα απ' την οργάνωση της, που δεν είναι τίποτε άλλο, από ένα σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων και δυνατοτήτων δύο ή περισσότερων ατόμων. Τοποθετώντας όλο το βάρος στον παράγοντα άνθρωπο, απαραίτητη προϋπόθεση, για την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός τουριστικού γραφείου, είναι μεταξύ των άλλων, η διάθεση των ανθρώπων για συνεργασία, η ικανότητα επικοινωνίας και η ύπαρξη και αποδοχή ενός σκοπού. Επομένως, το κύριο έργο του manager ενός τουριστικού γραφείου, διαμέσου της οργάνωσης, συνίσταται στο να εξασφαλίζει ένα σύστημα επικοινωνίας, που να οδηγεί στη διατήρηση της διάθεσης για συνεργασία και στο να επιτυγχάνει, μέσα από συντονισμένες δραστηριότητες, την προοδευτική επίτευξη των διαφόρων στόχων και αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οργανωτικά τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα, αφού δεν έχουν στελεχωθεί με τ' άτομα εκείνα, τα οποία μέσα απ' τις γνώσεις της διοίκησης (management), θα καταφέρουν να συντονίσουν τις προσπάθειες όλων, για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Όλα ή σχεδόν όλα, βρίσκονται στα χέρια του ενός, δηλαδή του επιχειρηματία. Η έρευνα που πραγματοποιήσαμε -χωρίς να διεκδικούμε το αλάθητο και την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, αφού ήταν σχετικά μικρό- μας έδειξε, ότι μόνο ένα 10% των ταξιδιωτικών γραφείων μας, χρησιμοποιεί υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου και μόνο το 40% ελέγχεται από εξωτερικούς ελεγκτές. Ακόμη η έρευνα, έδωσε στοιχεία όπως, ότι το 93,30% των γραφείων χρησιμοποιεί μόνο τον προφορικό τρόπο επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα του, η γραπτή εταιρική αποστολή σπανίζει (20%), οι αποφάσεις λαμβάνονται σ' ατομικό επίπεδο κατά 80% και ότι τα τουριστικά γραφεία με πάνω από τέσσερα τμήματα, δεν ξεπερνούν το 50%.

Η εφαρμογή της νέας τεχνολογίας στα τουριστικά γραφεία, είναι ο θεμέλιος λίθος της επιβίωσης και ανάπτυξης τους. Η χρήση των Η/Υ και η εφαρμογή των κατάλληλα προσαρμοσμένων προγραμμάτων για ταξιδιωτικά γραφεία, όπως για παράδειγμα είναι το Galileo, δημιουργούν την αναβάθμιση και φυσικά την επέκταση της πελατείας τους. Η ταχύτητα εξυπηρέτησης των πελατών, οφείλεται κατά κύριο λόγο στην πρόοδο της τεχνολογίας. Η τεχνολογία όμως, για να μπορεί να προσφέρει στο μέγιστο τις δυνατότητες της, προϋποθέτει να υπάρχουν και άτομα με τις κατάλληλες γνώσεις. Άρα οι εργαζόμενοι στα τουριστικά γραφεία, θα πρέπει να πηγαίνουν σε ειδικά σεμινάρια, για την εκμάθηση των προγραμμάτων που απαιτούνται στην επιχείρησή τους. Τα περισσότερα γραφεία των ανεπτυγμένων χωρών του τουρισμού, δίνουν ιδιαίτερο βάρος στην εφαρμογή των νέων τεχνολογιών και ειδικότερα στο INTERNET. Απ' τα στοιχεία της έρευνας, παρατηρούμε ότι όλα πλέον τα γραφεία, χρησιμοποιούν τους Η/Υ στις εργασίες τους -ακόμη και τα πιο μικρά- αλλά υστερούν στην εφαρμογή των οικονομικών συναλλαγών, μέσα απ' το INTERNET. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς και το πολυτάραχο πλέον περιβάλλον, θα τους αναγκάσει αργά ή γρήγορα να προσαρμοστούν και αυτοί - ταξιδιωτικοί πράκτορες- στις ανάγκες των καιρών, αν θέλουν ή όσοι θέλουν τη βιωσιμότητα τους.

Η φήμη, για ένα τουριστικό γραφείο, αποτελείται από ένα σύνολο άυλων παραγόντων. Σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, όπως είναι το ταξιδιωτικό γραφείο, η φήμη και η πελατεία, αντιπροσωπεύει το κύριο μέρος στην τιμή πώλησής του. Η φήμη, παρ' ότι είναι δύσκολο ν' αποτιμηθεί και ν' απογραφεί,

περιλαμβάνει στην αγορά την εντιμότητα, τον επαγγελματισμό και τη συνέπεια. Ακόμη μια σταθερή και πιστή πελατεία, ένα καλό μισθωτήριο, ένα ικανό και εκπαιδευμένο προσωπικό, υψηλό λόγο κερδών / πωλήσεων, κρατήσεις αυτοματοποιημένες ή ένα συνδυασμό, όλων των προαναφερομένων παραγόντων. Η φήμη δεν κερδίζεται μέσα σε μια μέρα ή ένα χρόνο, αλλά χρειάζονται προσπάθειες αρκετών χρόνων μέσα από επίμονη, ουσιαστική και πάνω απ' όλα, έντιμη εργασία. Απ' τα στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι μόνο ένα 13,30% των τουριστικών γραφείων, στηρίζεται στο άριστο προσωπικό, τ' άτομα που δουλεύουν στα τουριστικά πρακτορεία με ανώτατη, ανώτερη ή ειδίκευσης μόρφωση, ανέρχονται μόλις στο 19,60% και επιπλέον το ποσοστό, των ατόμων με προϋπηρεσία άνω των δέκα ετών, κυμαίνεται στο 20%. Το πιο σημαντικό όλων, απ' τα στοιχεία της έρευνας, είναι ότι μόλις το 10%, έχει δεχτεί την πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων, από αναγνωρισμένο οργανισμό.

Η στρατηγική ανάπτυξης των τουριστικών γραφείων, ακολούθησε τη ροή των υπολοίπων τουριστικών και μεταφορικών επιχειρήσεων (ξενοδοχεία, αεροπορικές εταιρείες κλπ.), κατά τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα. Ο προηγούμενος αιώνας, που χαρακτηρίζεται ως η <περίοδος> της διεθνοποίησης της αγοράς, οδήγησε στη δημιουργία πολυεθνικών στο χώρο του τουρισμού, χωρίς γεωγραφικά όρια. Η διεθνής ένταση -ανταγωνισμός- οδήγησε στη δημιουργία κολοσσιαίων επιχειρήσεων, οι οποίες δημιουργήθηκαν, είτε από συγχωνεύσεις επιμέρους επιχειρήσεων είτε με συνεχή επέκταση της <μητέρας> εταιρείας. Ο συνεχής ανταγωνισμός στο χώρο του τουρισμού, οδήγησε και τα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού σε μια τάση

(αυξητική) για συγκέντρωση, τόσο με τη μορφή της κάθετης όσο και με τη μορφή της οριζόντιας ανάπτυξης.

Η κάθετη συγκέντρωση -όπως ήδη έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο- σημαίνει την ενοποίηση δράσης σε διάφορα τμήματα της τουριστικής βιομηχανίας, δηλαδή των tour operators, των ξενοδοχείων, των αεροπορικών εταιρειών, των ταξιδιωτικών γραφείων (διανομέων) του τουριστικού προϊόντος, μέσα από συγχωνεύσεις ή άλλες οικονομικές διευθετήσεις. Η συγκέντρωση αυτή, μπορεί να γίνει είτε για μερικές λειτουργίες της τουριστικής παραγωγής είτε για όλες. Τις περισσότερες φορές, ο λόγος που κρύβεται μια τέτοια συγκέντρωση (ανάπτυξη), είναι η ολοκληρωμένη προσφορά ενός τουριστικού πακέτου, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων, τη μείωση του κόστους και κατά συνέπεια την αύξηση των κερδών. Υπάρχουν βέβαια και άλλοι λόγοι που επιβάλλουν την κάθετη συγκέντρωση, όπως για παράδειγμα, οι δυσκολίες που μπορεί να δημιουργήσει ένα τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας σε κάποια άλλα (ηθελήμενα ή όχι). Στις αρχές της δεκαετίας του '80, ένα τουριστικό γραφείο Ευρωπαϊκής χώρας, έκανε υπερβολικές κρατήσεις αεροπορικών θέσεων charters προς την πατρίδα μας, άσχετα με τη δυνατότητα που είχε για τη διακίνηση όλων των τουριστών, το συγκεκριμένο έτος. Έτσι πολλά τουριστικά γραφεία της συγκεκριμένης χώρας, δεν πρόλαβαν να κρατήσουν θέσεις, με άμεση απειλή για τα συμφέροντα τους. Ουσιαστικά είχαν ν' αντιμετωπίσουν τρεις (3) επιλογές:

- i. Να κλείσουν θέσεις σε πτήσεις κανονικές, με τις ανάλογες τιμές (υψηλές) και ν' αποκλειστούν απ' την αγορά της χώρας μας.

- ii. Να μη πουλήσουν στην Ελλάδα το συγκεκριμένο έτος, με πιθανότητες μεγάλες και πάλι αποκλεισμού τους, απ' την ελληνική αγορά. &
- iii. Να υπο-ναυλώσουν θέσεις, απ' το τουριστικό πρακτορείο (των υπερβολικών κρατήσεων charters), με όποιες συνέπειες είχε γι' αυτούς, η συγκεκριμένη ενέργεια.

Ουσιαστικά το συγκεκριμένο τουριστικό γραφείο, έγινε ο κυρίαρχος της ελληνικής αγοράς -για εκείνο το έτος-, απ' τους τουρίστες που θα έφευγαν απ' την πατρίδα τους για διακοπές, προς τη χώρα μας. Τέτοιου είδους καταστάσεις, καλώς ή κακώς, κάνουν ορατή την ανάγκη ενοποίησης των τουριστικών γραφείων με τις αεροπορικές εταιρείες. Πολλά γραφεία του εξωτερικού στις μέρες μας, διαθέτουν και κάποια αεροπλάνα -λίγα ή πολλά- που μεταφέρουν τους πελάτες τους στον τόπο του προορισμού τους. Ένα ακόμη πρόβλημα, που υπάρχει στην τουριστική βιομηχανία, είναι οι κρατήσεις allotment. Ενώ τα ξενοδοχεία κλείνουν συμφωνίες (allotment) με τα τουριστικά γραφεία, για όλη την τουριστική περίοδο, τα τουριστικά γραφεία τηρούν τη συμφωνία, μόνο για την τουριστική περίοδο εκείνη, που χαρακτηρίζεται ως υψηλή, με άμεση συνέπεια την απώλεια εισοδήματος για τα ξενοδοχεία. Η κατάσταση αυτή, οδήγησε πολλά ξενοδοχεία του εξωτερικού, να προχωρήσουν εδώ και αρκετά χρόνια, στη δημιουργία δικών τους ταξιδιωτικών γραφείων, τ' οποία εξυπηρετούν την κίνηση των τουριστών προς το συγκεκριμένο κατάλυμα.

Η κάθετη συγκέντρωση των τουριστικών γραφείων, μπορεί να διακριθεί στην προς τα εμπρός -μετατόπιση της τουριστική παραγωγής προς την πώληση- (tour operators – τουριστικά γραφεία διανομείς των τουριστικών πακέτων) και προς τα πίσω (tour operators – ταξιδιωτικά γραφεία με προμηθευτές

τουριστικού προϊόντος, όπως τα ξενοδοχεία ή οι αεροπορικές εταιρείες). Στις μέρες μας, υπάρχουν τουριστικά γραφεία (tour operators) με <καθετοποιήσεις> στις δραστηριότητες τους, τόσο προς τα εμπρός όσο και προς τα πίσω (πλήρης ολοκλήρωση). Τρανό παράδειγμα τουριστικού γραφείου με πλήρη ολοκλήρωση (καθετοποίηση), είναι της εταιρείας (tour operator) Thomson holidays (Αγγλία) που έχει συνενωθεί με την αεροπορική εταιρεία Britannia και το ταξιδιωτικό γραφείο Lunn Poly.

Η οριζόντια συγκέντρωση, αφορά την επιχειρηματική ανάπτυξη σ' ένα τομέα της τουριστικής βιομηχανίας, με στόχο τη διεύρυνση της προσφοράς και την ισχυροποίηση απέναντι στον ανταγωνισμό. Ως παράδειγμα της συγκέντρωσης αυτής στα τουριστικά γραφεία, μπορούμε ν' αναφέρουμε, τη συγχώνευση ανάμεσα στα τουριστικά γραφεία (tour operators) της Γερμανίας, Touropa – Scharnow – Huppitel – Dr Tigges για ν' αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό, απ' τους τουριστικούς οργανωτές Neckermann και Buelle στη δεκαετία του 60 (προηγούμενος αιώνας).

Ένας άλλος τρόπος συγκέντρωσης και στρατηγικής ανάπτυξης των τουριστικών γραφείων, αποτελεί η χρήση εμπορικής επωνυμίας. Στον τουριστικό τομέα, γινόταν πολλές προσπάθειες για την εξασφάλιση δικαιώματος χρήσης εμπορικής επωνυμίας (franchising), για αρκετά χρόνια χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία, κυρίως λόγω του ότι η εκχωρούσα επιχείρηση, δεν είχε τις επαρκείς γνώσεις για τις εργασίες του τουρισμού ή γιατί δεν τηρούσε τις αρχικές της υποσχέσεις. Όμως, με την κατάργηση προοδευτικά των ρυθμίσεων στις αερομεταφορές, εμφανίστηκαν αρκετές νέες περιπτώσεις εκχώρησης δικαιωμάτων εμπορικών

επωνυμιών (χρήσης). Τα ταξιδιωτικά γραφεία, ήταν ένας τομέας εργασιών με χαμηλά έσοδα, που δεν επέτρεπαν στους επιχειρηματίες την καταβολή δικαιωμάτων για τη χρησιμοποίηση εμπορικών επωνυμιών. Όμως οι μεγάλοι οργανισμοί (τουριστικοί οργανωτές) του εξωτερικού, υποστηρίζουν ότι κάτω απ' το δικό τους όνομα και με μια κεντρική διαφήμιση, αλλά και εκπαίδευση των εργαζομένων, καθίσταται ιδανική η λύση του δικαιώματος χρησιμοποίησης της εμπορικής επωνυμίας. Στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια, έχουμε αρκετά παραδείγματα franchising σε τουριστικά γραφεία, ενώ στην Ελλάδα σπανίζουν (Manos). Το μικρό μέγεθος των τουριστικών γραφείων στην Ελλάδα και η περιορισμένη αγορά του προϊόντος, αποτελεί μέχρι τώρα, τροχοπέδη στη συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης.

Χαρακτηριστικό των τουριστικών γραφείων στην Ελλάδα (στοιχεία έρευνας), είναι ότι τα ταξιδιωτικά γραφεία συμμετέχουν σ' άλλες επιχειρήσεις, μόνο σε ποσοστό 13,30 % και αυτά που συμμετέχουν, είναι συνήθως μεγάλα γραφεία, με ακαθάριστα έσοδα που ξεπερνούν το ένα (1) δισεκατομμύριο δραχμές το έτος. Στην Ελλάδα η στρατηγική της συγκέντρωσης, προχωράει με αργά βήματα, όπως όλες οι στρατηγικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων, στην προσπάθεια για αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία των ανεπτυγμένων τουριστικά χωρών της Ευρώπης, έχουν προχωρήσει τις στρατηγικές τους, στη δημιουργία νέων προϊόντων, όπως είναι ο Συνεδριακός Τουρισμός, τα ταξίδια κινήτρων και τα επιχειρηματικά ταξίδια. Η διεύρυνση αυτή των προϊόντων, οδήγησε σε νέες αγορές τα τουριστικά γραφεία (πρακτορεία) και κατ' επέκταση, αύξηση των εσόδων και

των κερδών τους. Στη χώρα μας αντίθετα, τα νέα αυτά προϊόντα, βρίσκονται σε περιορισμένη έκταση, αφού ποικίλοι λόγοι αδρανοποιούν, τους όποιους θετικούς μηχανισμούς τους. Η έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών -από πλευράς των ταξιδιωτικών γραφείων-, που απαιτούνται για τα συγκεκριμένα προϊόντα καθώς και η περιορισμένη δράση των ελληνικών μονάδων στο εξωτερικό - επαγγελματικά ταξίδια- αλλά και η απουσία ευρύτερου οράματος των επιχειρηματιών, μέσα απ' την πολιτική κινήτρων για τους εργαζόμενους, θεωρούνται απ' τα βασικά αίτια, της υπανάπτυξης των συγκεκριμένων προϊόντων.

Η οργάνωση συνεδρίων είναι μια νέα υπηρεσία, που εμφανίστηκε τα τελευταία χρόνια, στην προσπάθεια των ταξιδιωτικών πρακτορείων, γι' ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους, σε νέους τομείς. Η κοστολόγηση της οργάνωσης ενός συνεδρίου, εξαρτάται απόλυτα απ' το τι ακριβώς έχει ζητηθεί απ' την επιχείρηση, που θέλει να οργανώσει ένα συνέδριο σε κάποια περιοχή, με σκοπό να προωθήσει τα προϊόντα της στη συγκεκριμένη αγορά και απ' το μέγεθος, της συμμετοχής του πρακτορείου (ταξιδιωτικού) στη διοργάνωση του συνεδρίου. Η πρόσθεση του κόστους όλων των υπηρεσιών, όπως το ξενοδοχείο, η αίθουσα δεξιώσεων, η αεροπορική εταιρεία, ο εξοπλισμός, το εστιατόριο κλπ., σε συνδυασμό με το κέρδος του γραφείου, θα δείξει το ποσό που θα στοιχίσει στην εταιρεία το συνέδριο.

Τα ταξίδια κινήτρων (incentive tours), προσφέρονται απ' τις μεγάλες επιχειρήσεις στους υπαλλήλους αλλά και στους συνεργάτες τους, ως κίνητρο στην προώθηση πωλήσεων των προϊόντων τους. Στην αγορά της Ευρώπης και

της Αμερικής, υπάρχουν tour operators, που ασχολούνται αποκλειστικά με την οργάνωση και πώληση, της συγκεκριμένης κατηγορίας ταξιδιών. Βασική εργασία, της συγκεκριμένης κατηγορίας τουριστικών γραφείων, είναι να εξηγήσουν στην επιχείρηση, το πώς ένα ταξίδι κίνητρο, μπορεί ν' αυξήσει τις πωλήσεις της, χωρίς να επιβαρύνει τον προϋπολογισμό της. Αυτό επιτυγχάνεται, όταν οι στόχοι που έχει θέσει η οικονομική μονάδα στους υπαλλήλους ή τους συνεργάτες της, περιλαμβάνουν και το κόστος του ταξιδιού. Για την επιτυχία της πώλησης ενός ταξιδιού κινήτρων απ' το τουριστικό γραφείο, θα πρέπει να γίνει ακριβής υπολογισμός του κόστους και σίγουρα δίχως καμιά αμφιβολία, έγκαιρος προγραμματισμός.

Απ' τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι τα ταξιδιωτικά πρακτορεία της χώρας μας, παρέχουν όλες τις υπηρεσίες, που μπορεί να προσφέρει ένα τουριστικό γραφείο, χωρίς να ειδικεύονται σε κάποιο προϊόν, εξαιτίας ίσως του περιορισμένου της αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Βαρβαρέσος Στ., Τουρισμός:, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές – Η Ελληνική πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, 1998, σελ.148-160
2. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία – Ίδρυση – Οργάνωση - Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995, σελ. 22-26
3. Τσετσέκος Π., Το Δίκαιο του Τουρισμού, Αθήνα 1976, σελ. 463-466

4. Γαλίτης Γ., Αεροπορικοί Ναύλοι – Ticketing, Εκδόσεις Προπομπός, 1999, σελ. 11
5. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 40-44
6. Horner D., Travel agency Practice, LONGMAN, 1996, σελ. 260
7. Π.Δ., Περί Οργανωμένων Ταξιδίων, Οδηγία Ε.Ε. 90/314, Άρθρο 2, Εγχειρίδιο Ε.Ο.Τ.
8. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Α, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 74-80
9. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1998, σελ. 433-444
10. Gee C., Makens J, Choy D., Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία – Έκδοση Τρίτη, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>, σελ. 245-246, 280-286
11. Bottomley – Renshaw M., The Travel agent – Second Edition, Business Education Publishers, 1997, σελ. 4-6
12. Ζαχαράτος Γ., PACKAGE TOUR – Παραγωγή & Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού, Εκδόσεις Προπομπός, 2000, σελ. 117, 122-123
13. Atherton Trevor, <Package holidays legal aspects>, Περιοδικό Tourism Management, 1994, σελ. 193
14. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 96-100
15. Fuller G., CTC, Μάνατζμεντ Ταξιδιωτικού Πρακτορείου, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>, 1997, σελ. 32-49
16. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996, σελ. 47-49, 88-92
17. Riley M., Human Resource Management in the hospitality and Tourism Industry – 2th Edition, BUTTERWORT – HEINEMANN, 1996, σελ. 44-54, 145-149, 151
18. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 152-156
19. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ., Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, ό.π., σελ. 460-464, 475
20. Seaton A.V. & Bennett M.M., Marketing Tourism Products – Latest Edition, Thomson International Press, 1996+, σελ. 75-103
21. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 176-181

22. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 73-89
23. Χυτήρης Λ., ό.π., σελ. 64-65, 69-70, 72-82
24. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 70-78
25. Pinson L. and Jinnett J., How to write a Business Plan: Management and Planning Series, U.S. Small Business Administration, 1993, σελ. 3
26. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000, σελ. 19-25
27. Van Horne J., Financial Management and Policy – Eleventh Edition, Practice – Hall International, 1998, σελ. 691-706
28. Βούλγαρη – Παπαγεωργίου Ε., Χρηματιστήριο Αξιών και Χρηματιστήριο Παραγώγων – 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1999, σελ. 231-236
29. Κωστούλας Γ., MANATZMENT Α-Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, σελ. 169-174
30. Καλφιώτης Στ., Τουριστική Οικονομική, Εκδόσεις Θεοδ. Π. Τυροβολά, Αθήνα 1976, σελ. 107-111
31. Morrison Al., Ladig K., Hsieh S., <Corporate travel in the USA: Characteristics of managers and departments>, Περιοδικό Tourism Management, 1994, σελ. 177
32. Syrratt G., Manual of travel agency Practice – Second Edition, BUTTERWORTH – HEINEMMAN, 1995, σελ. 208-211
33. Ricci P., Holland St., <Incentive travel: Recreation as a motivational medium>, Περιοδικό Tourism Management, September 1992, σελ. 288-289

Πηγές:

1. Στοιχεία Πρωτογενούς Έρευνας
2. Ε.Ο.Τ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τουριστικά γραφεία, μεγάλα και μικρά, ως οικονομικές μονάδες που είναι για να μπορέσουν να επιβιώσουν και ν' αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις ανταγωνιστικές προκλήσεις, θα πρέπει να διαμορφώσουν και να υλοποιήσουν κατάλληλες στρατηγικές. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή διαμόρφωση και υλοποίηση των στρατηγικών αυτών, είναι το ανθρώπινο δυναμικό που θα συνδυάσει τους λοιπούς συντελεστές, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του ταξιδιωτικού (τουριστικού) γραφείου. Υπάρχουν αρκετά παραδείγματα στελεχών που ανέλαβαν επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσίαζαν χαμηλό ύψος κερδών και κατόρθωσαν να εξασφαλίσουν μια ανταγωνιστική θέση στον αντίστοιχο κλάδο. Οφείλουμε να επισημάνουμε ακόμη, ότι τ' ανώτατα και ανώτερα στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης μέσω των ανθρώπων που αυτοί ηγούνται (doing things through people). Η ανάπτυξη των στελεχών και το βασικό μέσο επίτευξής της, δηλαδή η επιμόρφωσή τους, αποτελεί προϊόν των θεμελιακών αλλαγών που έχουν συμβεί τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Έτσι η ταχύτατη εμφάνιση των τεχνολογικών αλλαγών οδήγησε σε ζήτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, ώστε ν' ανταποκριθεί σ' αυτές.

Γενικά, η με γρήγορους ρυθμούς αλλαγές του πολυτάραχου εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά και η αύξηση της εσωτερικής πολυπλοκότητας των επιχειρήσεων, οδήγησαν τις οικονομικές μονάδες και τα τουριστικά γραφεία ν' ανταγωνίζονται με νέους κανόνες που με τη σειρά τους (νέοι κανόνες), βοήθησαν στην εμφάνιση νέων μεθόδων management. Η εμφάνιση νέων αγορών, η αύξηση του ανταγωνισμού, η μετάβαση σε συνεχώς και περισσότερο σύνθετες μορφές οργάνωσης, δημιούργησαν απαιτήσεις σε δυναμικό

ανθρώπινο, που να μπορεί να εφαρμόσει τις στρατηγικές εκείνες που θα εξασφαλίσουν στην επιχείρηση (τουριστικό γραφείο) το αποτέλεσμα που αυτό επιθυμεί. Λειτουργίες όπως το marketing, τα χρηματοοικονομικά και οι πωλήσεις στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό, στο προσωπικό που θα στελεχώσει τα επιμέρους τμήματα, αφού πρώτα γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός, που θα στηρίζεται κύρια στις αρχές, της γενικότερης στρατηγικής του οργανισμού – τουριστικού γραφείου.

Στην ελληνική πραγματικότητα, η έννοια της στρατηγικής, δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή στον επιχειρηματικό χώρο και απ' την άλλη η αγορά εργασίας βρίσκεται σε ανισορροπία. Οι επιχειρήσεις και ειδικότερα τα τουριστικά γραφεία, στρατολογούν άτομα του δικού τους περιβάλλοντος, χωρίς ν' αναζητούν τις γνώσεις εκείνες που απαιτούνται στο σύγχρονο management και απ' την άλλη μεγάλος αριθμός αποφοίτων πανεπιστημιακής και τεχνολογικής εκπαίδευσης παραμένει άνεργος. Τα παραπάνω οφείλονται, στη σχεδόν ανύπαρκτη σύνδεση του εκπαιδευτικού συστήματος με τις πραγματικές ανάγκες των τουριστικών γραφείων. Θα ήταν παράλειψη να μην τονιστεί, ότι ενώ η αντιστοιχία αυτή έχει επισημανθεί από διάφορους φορείς του τουριστικού κλάδου, εξακολουθεί να παραμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα καθολικό αίτημα, χωρίς να γίνονται οι ανάλογες προσπάθειες – ενέργειες για το ξεπέραςμα της.

Εκτός όμως απ' τη βασική αυτή αδυναμία του εκπαιδευτικού μας συστήματος, η παραγωγή γνώσεων, νέων μεθόδων και τεχνικών καθώς και τεχνολογικών καινοτομιών απαιτεί συνεχή επιμόρφωση και ενημέρωση των στελεχών, που αντικειμενικά δεν μπορεί να καλυφθεί κατά τη διάρκεια της επίσημης

εκπαίδευσης που παρέχεται απ' τα πανεπιστημιακά και τεχνολογικά (κρατικά) ιδρύματα. Άρα η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών –αφού ενταχθούν στην αγορά εργασίας- αποτελεί μια σημαντική προϋπόθεση τόσο για την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών τουριστικών γραφείων όσο και για την γενικότερη ποιοτική αναβάθμιση τους. Η διαρκής επιμόρφωση των στελεχών ενός τουριστικού γραφείου και γενικότερα της οποιασδήποτε επιχείρησης πηγάζει απ' την ανάγκη για συνεχή προσαρμογή στις ανακατατάξεις που κατακλύζουν την κάθε επιχείρηση για άμεση ανταπόκριση. Ο βαθμός ανταπόκρισης στις εσωτερικές αλλά και εξωτερικές πιέσεις, που προέρχονται απ' τις εξελισσόμενες ανάγκες του προσωπικού, θα προσδιορίζει την ανταγωνιστικότητα των ταξιδιωτικών γραφείων και φυσικά την επιβίωση τους. Τα στελέχη που έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση είναι αυτά που θα δώσουν τις απαιτούμενες αλλαγές στην επιχείρηση που λέγεται τουριστικό γραφείο. Η ανάπτυξη της στρατηγικής οποιασδήποτε οικονομικής μονάδας, είναι αποτέλεσμα των ικανών στελεχών.

Οι νέες τεχνολογίες, όπως η σύνδεση με το INTERNET, για αποστολή και λήψη πληροφοριών, οι επιχειρηματικές συμμαχίες, οι λειτουργίες εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου, η πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών, η σωστή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, η σαφήνεια της εταιρικής αποστολής, ο εντοπισμός των αλλαγών απ' το εξωτερικό περιβάλλον, η ανάλυση των ανταγωνιστών του τουριστικού γραφείου, οι προμηθευτές, η τμηματοποίηση, το marketing και η λήψη των αποφάσεων, προϋποθέτουν γνώσεις στο management, που μόνο τα ικανά και καταρτιζόμενα στελέχη μπορούν να έχουν.

Η διαπίστωση ότι η έννοια της στρατηγικής στις περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στα ταξιδιωτικά γραφεία, δεν έχει ακόμη προχωρήσει, μας οδήγησε να μελετήσουμε – εκτός απ' τη θεωρητική προσέγγιση- τα πιο σημαντικά θέματα που εμπεριέχονται σ' αυτή (στρατηγική), μέσα από ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.

Στο πλαίσιο αυτό, τα θέματα που διερευνήθηκαν ήταν τα εξής:

- Ο μέσος αριθμός των εργαζομένων στο τουριστικό γραφείο την τελευταία τριετία, το ποσοστό ανά εθνικότητα των εργαζομένων, η βαθμίδα εκπαίδευσης των εργαζομένων, τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζει το τουριστικό γραφείο και η προϋπηρεσία των εργαζομένων (ερωτήσεις 1-5).
- Η μηχανογραφική υποστήριξη των τουριστικών γραφείων και η σύνδεση τους με το Internet (ερώτηση 6).
- Οι στρατηγικές συμμαχίες των τουριστικών γραφείων, εφόσον και αν υπάρχουν (ερώτηση 7).
- Ο εσωτερικός και ο εξωτερικός έλεγχος (ερώτηση 8).
- Η πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν (ερώτηση 9).

- Ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του τουριστικού γραφείου (ερώτηση 10).
- Η ύπαρξη ή μη εταιρικής αποστολής (ερώτηση 11).
- Ο επηρεασμός απ' το εξωτερικό περιβάλλον (εξωτερικό μακρο-περιβάλλον) και η διαφοροποίηση απ' τους ανταγωνιστές (εξωτερικό μικρο - περιβάλλον) (ερωτήσεις 12 – 13).
- Η συνεργασία με τους προμηθευτές-ανταγωνιστικές δυνάμεις M. Porter- (ερώτηση 14).
- Τα επίπεδα διοίκησης του τουριστικού γραφείου σε συνδυασμό με τη μορφή της επιχείρησης– γενική (αρχική) ερώτηση ερωτηματολογίου-, ο τρόπος που λαμβάνονται οι αποφάσεις, ο αριθμός των τμημάτων του τουριστικού γραφείου και η υστέρηση - αν υπάρχει- σε κάποια απ' τις λειτουργίες του (ερωτήσεις 15, 20, 24 και αρχική ερώτηση -χωρίς αρίθμηση- δηλαδή τον τρόπο διοίκησης του τουριστικού γραφείου καθώς και τη φιλοσοφία που το διέπει).
- Το ποσοστό ανά εθνικότητα των πελατών του τουριστικού γραφείου - αγορά στόχος-, τις υπηρεσίες μετά την πώληση, τις ενέργειες και τα μέσα για τη γνωστοποίηση και την πώληση των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρει το τουριστικό

γραφείο (ερωτήσεις 16 – 19 & 23 – ευρύτερη άσκηση του marketing απ' το τουριστικό γραφείο ως επιχείρηση).

- Τη χρησιμοποίηση ή μη εξωτερικών συνεργατών (ερώτηση 21- outsourcing, δηλαδή την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων ως στρατηγική επιλογή). &
- Τα ακαθάριστα έσοδα του τουριστικού γραφείου (ερώτηση 25- ομαδοποίηση στρατηγικής τουριστικών γραφείων, αν και εφόσον αυτό είναι εφικτό).

5.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Η έρευνα έχει σκοπό να διερευνήσει κατά πόσο τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, εφαρμόζουν τις αρχές του σύγχρονου management ως πεδίο της στρατηγικής τους, δηλαδή κατά πόσο έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για αλλαγή πλεύσης απ' τις παραδοσιακές αντιλήψεις στη διοίκηση της επιχείρησής τους, κατανοώντας τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της οικονομικής τους μονάδας.

Για την επιτυχία του σκοπού της έρευνας, εκτός απ' τη θεωρητική ανάλυση, κρίθηκε απαραίτητη η συλλογή στοιχείων, πληροφοριών και απόψεων

στελεχών του τουριστικού τομέα αλλά και πανεπιστημιακών καθηγητών που σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα.

Γνωρίζοντας ότι το management των τουριστικών γραφείων δεν αποτελεί προνόμιο μόνο των μεγάλων επιχειρήσεων του κλάδου αλλά και των μικρομεσαίων, κρίναμε σκόπιμο να διεξαχθεί η έρευνα σε τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού, που εδρεύουν σε Αθήνα και Πειραιά ανεξάρτητα απ' το μέγεθος τους (αριθμός εργαζομένων, ακαθάριστα έσοδα κ.α.) και απ' την άλλη, με τον τρόπο αυτό θα μπορούσαμε να διακρίνουμε και τις όποιες διαφορές τους (μεγάλα – μικρομεσαία ταξιδιωτικά γραφεία) στην άσκηση της στρατηγικής τους.

Κρίναμε ακόμη, ότι θα ήταν προτιμότερο για τις ανάγκες της έρευνας, να λάβουμε τυχαίο στατιστικό δείγμα. Συγκεκριμένα στην έρευνα συμπεριλήφθησαν 30 τουριστικά γραφεία γενικού τουρισμού –απ' τον κατάλογο του Συνδέσμου Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων της Ελλάδας και τη βοήθεια του gtp (GREEK TRAVEL PAGES)-, που έχουν την έδρα τους στο κέντρο της Αθήνας και του Πειραιά.

Ο Παρακάτω πίνακας, εμφανίζει τον αριθμό των τουριστικών γραφείων γενικού τουρισμού, που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα ανά γεωγραφική περιοχή (Αθήνα – Πειραιάς).

ΠΙΝΑΚΑΣ (1^{ος})

ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΝΑ ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ

ΠΕΡΙΟΧΗ

ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ
ΑΘΗΝΑ	< 24 >
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	<6>

Τα τουριστικά γραφεία εσωτερικού τουρισμού δεν συμπεριελήφθησαν στην έρευνα, λόγω των περιορισμένων δραστηριοτήτων που έχουν και ακόμη, γιατί τα περισσότερα εξ' αυτών, είναι ατομικές επιχειρήσεις με νοοτροπία διοίκησης που στηρίζεται αποκλειστικά στην οικογένεια.

5.2.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ

Για τη συλλογή του ερευνητικού υλικού, συντάχθηκε κατάλληλα διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο στη συνέχεια βελτιώθηκε και οριστικοποιήθηκε μετά από συζητήσεις και κριτικές παρατηρήσεις ειδικών επιστημόνων και επιχειρηματικών στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος είναι γενικό και αναφέρεται σε πληροφορίες για την επιχείρηση (τουριστικό γραφείο), όπως η επωνυμία, η νομική της μορφή και το αντικείμενο δραστηριότητας και το δεύτερο μέρος (κυρίως ερωτηματολόγιο), αναφέρεται σε πληροφορίες, που αφορούν τους εργαζόμενους της οικονομικής μονάδας, τα μέσα αυτοματισμού (Η/Υ, INTERNET), τις επιχειρηματικές συμμαχίες, τον τρόπο ελέγχου της επιχείρησης (εσωτερικός – εξωτερικός), το σήμα ποιοτικής πιστοποίησης των

προϊόντων, την επικοινωνιακή τακτική των τμημάτων, τη σαφήνεια της εταιρικής αποστολής, τον επηρεασμό απ' το εξωτερικό περιβάλλον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις συνεργασίες με τους προμηθευτές, τα επίπεδα διοίκησης, την εθνικότητα των πελατών, τις υπηρεσίες μετά την πώληση, το marketing της επιχείρησης (τουριστικού γραφείου), τον τρόπο λήψης των αποφάσεων απ' τη διοίκηση, τη συνεργασία ή μη με εξωτερικούς συνεργάτες, τον αριθμό των τμημάτων και το τζίρο του τουριστικού γραφείου για τα τελευταία τρία έτη.

Γνωρίζοντας ότι ο χρόνος των υπευθύνων των τουριστικών γραφείων είναι πολύτιμος, συντάξαμε το ερωτηματολόγιο, έτσι ώστε ν' απαιτεί τον ελάχιστο δυνατό χρόνο για τη συμπλήρωση του. Για το λόγο αυτό – εκτός κάποιων εξαιρέσεων- οι ερωτήσεις είναι <κλειστού τύπου>, γεγονός το οποίο διευκολύνει και την περαιτέρω ανάλυση και επεξεργασία των συλλεγόμενων πληροφοριών.

Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης -μέσα από ένα προκαθορισμένο δομημένο ερωτηματολόγιο-, που θεωρήθηκε ως η καταλληλότερη για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε απ' αυτόν που συνέταξε την εργασία (προσωπικώς) και τις συνεντεύξεις παρεχώρησαν οι υπεύθυνοι των τουριστικών γραφείων ή κάποιο άλλο εξουσιοδοτημένο στέλεχος -κυρίως στα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία- , όταν ήταν αδύνατη η συνέντευξη απ' τον υπεύθυνο, λόγω φόρτου εργασίας. Η συλλογή των ερωτηματολογίων διεξήχθη, κατά τους μήνες Απρίλιο, Ιούνιο, Ιούλιο και Αύγουστο του 2002. Πριν τη

συνέντευξη, είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τον υπεύθυνο του τουριστικού γραφείου, τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν την προγραμματισμένη συνέντευξη και ακολουθούσε δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία, την ημέρα που είχε τελικώς, προγραμματιστεί η συνέντευξη. Κατά την συνάντηση με τους υπεύθυνους της οικονομικής μονάδας (ταξιδιωτικού γραφείου), πραγματοποιούνταν και η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Για τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, είχαμε ενημερωθεί από ειδικούς του χώρου και από πανεπιστημιακούς καθηγητές.

Την ανταπόκριση των τουριστικών γραφείων -σχετικά με την έρευνα-, θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε, ικανοποιητική. Η μεγάλη δυσκολία στην πραγματοποίηση της έρευνας, ήταν το κλείσιμο της οριστικής συνάντησης με τους υπεύθυνους των τουριστικών γραφείων, λόγω του φόρτου εργασίας - τουριστικών μονάδων- σε συνδυασμό με την οικογενειακού τύπου επιχείρηση, που τις περισσότερες αρμοδιότητες, τις αναλαμβάνει ο υπεύθυνος του τουριστικού γραφείου, που τυγχάνει τις περισσότερες φορές, να είναι και ο επιχειρηματίας.

Στις προθέσεις μας ήταν ν' αντλήσουμε και στοιχεία των Ισολογισμών των τουριστικών γραφείων, αλλά αυτό κατέστη αδύνατον, λόγω της ατομικής μορφής, πολλών απ' τις επιχειρήσεις με φυσική συνέπεια της μη ύπαρξης από μέρους τους, δημοσιευμένων Ισολογισμών.

5.3 ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, σε ποσοστιαία μορφή, όπως προέκυψαν μετά τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων, που συλλέχθηκαν απ' τις απαντήσεις του συνόλου των ερωτηθέντων τουριστικών πρακτόρων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (2^{ος})

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΑ	
	ΘΕΤΙΚΗ (+)	ΑΡΝΗΤΙΚΗ (-)
1. Άνω των 15 ατόμων ή όχι	26,66%	73,34%
2. Έλληνες εργαζόμενοι ή όχι	97,33%	2,67%
3. Ανώτατη – Ανώτερη Εκπαίδευση ή όχι	19,60%	80,40%
4. Προγράμματα Εκπαίδευσης ή όχι	16,70%	83,30%
5. Προϋπηρεσία άνω των δέκα ετών ή όχι	20,00%	80,00%
6. Λειτουργία Η / Υ ή όχι	100,00%	0,00%
7. Συμμετοχή σ' άλλες επιχειρήσεις ή όχι	13,30%	86,70%
8α. Λειτουργία εσωτερικού ελέγχου ή όχι	10,00%	90,00%
8β. Λειτουργία εξωτερικού ελέγχου ή όχι	40,00%	60,00%
9. Πιστοποίηση ποιότητας ή όχι	10,00%	90,00%
10. Επικοινωνία προφορική (τμήματα) ή όχι	93,30%	6,70%
11. Γραπτή Εταιρική Αποστολή ή όχι	20,00%	80,00%
12. Επηρεασμός εξωτ. Περιβάλλοντος ή όχι	100,00%	0,00%
13. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Άριστο προσ/κό)	13,30%	86,70%
14. Μόνιμους Προμηθευτές ή όχι	100,00%	0,00%
15. Ύπαρξη Διοικ. Συμβουλίου – Γεν. Δ/νσης ή όχι	36,70%	63,30%
16. Αλλοδαποί πελάτες ή όχι (Έλληνες)	12,00%	88,00%
17. Επαφές μετά την Πώληση με Πελάτες ή όχι	90,00%	10,00%
18α. Προώθηση πωλήσεων με διαφήμιση ή όχι	73,30%	26,70%
18β. Πωλήσεις μέσω πρακτόρων ή όχι (άμεση)	20,00%	80,00%
19. Προσφορές - Εκπτώσεις ή όχι	53,30%	46,70%
20. Λήψη αποφάσεων Συλλογικά ή όχι	20,00%	80,00%
21. Ύπαρξη εξωτερικών συνεργατών ή όχι	13,30%	86,70%
22. Άνω των τεσσάρων τμημάτων (επιχ/ση)	50,00%	50,00%
23. Προσφορά όλων των υπηρεσιών ή όχι	100,00%	0,00%
24. Λειτουργεί τέλεια η επιχείρηση ή όχι (όραμα)	70,00%	30,00%
25. Τζίρος πάνω από 2.934.703 EURO ή 1.000.000.000 δρχ.	26,66%	73,34%

Κρίθηκε σκόπιμο, ν' αναλυθούν περισσότερο κάποιες απ' τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, για να φωτιστούν καλύτερα τα στοιχεία της έρευνας και να βγουν αρτιότερα συμπεράσματα, μέσα απ' αυτήν.

Στην **ερώτηση (2)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια είναι τα ποσοστά ανά εθνικότητα των εργαζομένων τους στην επιχείρηση.

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή της εθνικότητας των εργαζομένων στα ταξιδιωτικά γραφεία, που μετείχαν στην έρευνα, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (3^{ος})

ΕΛΛΗΝΕΣ	ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ	ΕΥΡΩΠΗΣ ΕΚΤΟΣ Ε.Ε.	ΆΛΛΕΣ ΧΩΡΕΣ
97,33%	1,30%	0,30%	1,07%

Στην **ερώτηση (3)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιο είναι το ποσοστό ανά βαθμίδα εκπαίδευσης των εργαζομένων τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή της βαθμίδας εκπαίδευσης των εργαζομένων στα ταξιδιωτικά γραφεία, που μετείχαν στην έρευνα, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (4^{ος})

ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ ΚΑΙ ΚΑΤΩ	ΛΥΚΕΙΟΥ	ΤΟΥΡΙΣΤ. ΕΠΑΓΓΕΛΜ.	Τ.Ε.Ι.	Α.Ε.Ι.	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ
5,00%	75.40%	11,00%	5,50%	2.80%	0,30%

Στην **ερώτηση (4β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιος είναι ο μέσος χρόνος εκπαίδευσης ανά εργαζόμενο στην επιχείρησή τους και ποιο το συνολικό κόστος της τελευταίας τριετίας για δαπάνες εκπαίδευσης.

Μετά την στατιστική επεξεργασία των στοιχείων της έρευνας, προκύπτει ότι, απ' τα τουριστικά γραφεία, μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 16,70% -πίνακας 2^{ος} - στέλνει τους υπαλλήλους του, σε προγράμματα εκπαίδευσης και ο μέσος χρόνος ανά εργαζόμενο, για προγράμματα επιμόρφωσης (αφορά μόνο, τα τουριστικά γραφεία που στέλνουν το προσωπικό τους, σε ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης, δηλαδή το 16,70%), είναι 6 μέρες το έτος. Το δε μέσο συνολικό κόστος, για προγράμματα εκπαίδευσης στο σύνολο των υπαλλήλων, ανέρχεται στις 800.000 δρχ. ή 2.347,76 EURO την τελευταία τριετία (κόστος τριετίας). Το ποσό της δαπάνης είναι σχετικά χαμηλό, γιατί πολλά απ' τα επιμορφωτικά σεμινάρια, είναι επιδοτούμενα απ' τον Ο.Α.Ε.Δ. Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι και σ' αυτά τα τουριστικά γραφεία (16,70%), υπάρχουν αρκετοί εργαζόμενοι, που δεν παρακολουθούν τα συγκεκριμένα σεμινάρια.

Στην **ερώτηση (5)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια είναι κατά μέσο όρο η προϋπηρεσία των υπαλλήλων τους σε ανάλογη με τη σημερινή τους θέση.

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή της προϋπηρεσίας των υπαλλήλων των τουριστικών γραφείων σε ανάλογη με τη σημερινή τους θέση, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (5^{ος})

0 – 5 έτη	5 – 10 έτη	Άνω των 10 ετών
43,00%	37,00%	20,00%

Στην **ερώτηση (6β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιος είναι ο βαθμός αυτοματισμού στην επιχείρησή τους.

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας -σε ποσοστά-, όπως προκύπτουν μετά τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (6^{ος})

ΠΟΣΟΣΤΙΑΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΥΠΑΡΞΗ Η / Υ	100,00%	0,00%
ΥΠΑΡΞΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΜΗΧ/ΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	66,70%	33,30%
ΥΠΑΡΞΗ ΔΙΚΤΥΟΥ Η / Υ	63,30%	36,70%
ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΙΝΤΕΡΝΕΤ ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	73,33%	26,67%
ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΜΕΣΑ ΑΠ' ΤΟ ΙΝΤΕΡΝΕΤ	20,00%	80,00%

Στην **ερώτηση (7β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιο είναι το αντικείμενο δραστηριότητας των άλλων επιχειρήσεων τους, αν βέβαια συμμετέχουν σ' άλλες οικονομικές μονάδες.

Απ' τη ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, μόνο ένα ποσοστό της τάξης του 13,30% -πίνακας (2^{ος})-, συμμετέχει σ' άλλες επιχειρήσεις. Η συμμετοχή δε όλων αυτών των τουριστικών γραφείων, σ' άλλες οικονομικές μονάδες, εστιάζεται μόνο στο χώρο του τουρισμού και των μεταφορών (συσχετισμένη διαποίκιση). Η επιχειρηματική τους δράση, βρίσκεται είτε σε ξενοδοχεία, είτε σε οδικές μεταφορές, είτε σε ναύλωση σκαφών, είτε σε ναύλωση ελικοπτέρων, είτε σ' άλλα τουριστικά γραφεία.

Στην **ερώτηση (9β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, αν σκοπεύουν μέσα στην επόμενη τριετία, να πιστοποιήσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους σε κάποιο αναγνωρισμένο οργανισμό.

Απ' την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, μόνο το 10% των τουριστικών γραφείων –πίνακας (2^{ος})-, έχει πιστοποιήσει την ποιότητα των υπηρεσιών του, σε κάποιο απ' τους αναγνωρισμένους οργανισμούς (π.χ. ISO). Το 90% των ερωτηθέντων δεν έχει προδιαγραφές ποιότητας στα προϊόντα του και μόνο το 35% εξ' αυτών (90%), σκέφτεται σοβαρά -στο μέλλον-, να πιστοποιήσει την ποιότητα των υπηρεσιών (προϊόντων) του.

Στην **ερώτηση (10)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, με ποιόν τρόπο γίνονται οι επικοινωνίες και οι συνεννοήσεις μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησής τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή του τρόπου που γίνονται οι συνεννοήσεις και οι επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων των τουριστικών γραφείων, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (7^{ος})

ΠΡΟΦΟΡΙΚΑ	ΕΓΓΡΑΦΩΣ	ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΩΣ	INTRANET (Η / Υ)
93,30%	1,30%	4,20 %	1,20%

Στην **ερώτηση (12)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, τι είναι αυτό που τους επηρεάζει περισσότερο απ' το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Απ' τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι το 100% των τουριστικών γραφείων, δέχεται επηρεασμό και μάλιστα αρνητικό, απ' το οικονομικό και πολιτικό - νομικό περιβάλλον. Η έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, η κρίση του χρηματιστηρίου, η τρομοκρατία (Νέα Υόρκη), η μείωση των εισοδημάτων των πελατών απ' την ανατίμηση των προϊόντων λόγω του EURO, η παγκόσμια οικονομική κρίση και το φορολογικό καθεστώς που επικρατεί στη χώρα μας, ήταν οι παράγοντες εκείνοι, που τα επηρέασαν περισσότερο απ' όλους τους άλλους, την τελευταία διετία.

Στην **ερώτηση (13)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιο είναι το στοιχείο εκείνο που τους διαφοροποιεί απ' τους ανταγωνιστές τους (ανταγωνιστικό πλεονέκτημα).

Στον παρακάτω πίνακα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που ανέφεραν τα ταξιδιωτικά γραφεία, ως σημείο διαφοροποίησης τους απ' τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (8^{ος})

ΑΡΙΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	ΘΕΣΗ ΕΠΙΧ/ΣΗΣ	ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	ΦΗΜΗ	ΚΑΤΙ ΑΛΛΟ
13,30%	6,70%	70,00%	6,70%	3,30%

Στην **ερώτηση (15)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια είναι τα επίπεδα διοίκησης που λειτουργούν στη μονάδα τους.

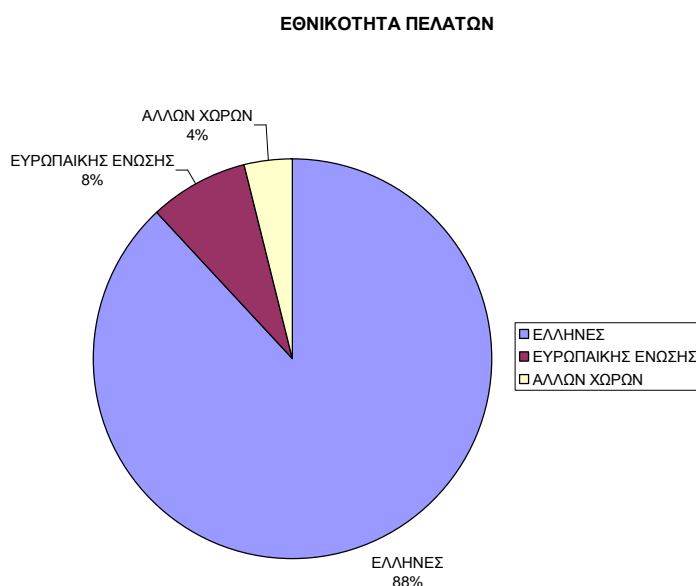
Στον παρακάτω πίνακα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή των επιπέδων διοίκησης που λειτουργούν στα τουριστικά πρακτορεία, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (9^{ος})

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ	ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	Δ/ΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ
10,00%	26,70%	53,30%	10,00%

Στην **ερώτηση (16)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια είναι τα ποσοστά ανά εθνικότητα των πελατών της επιχείρησής τους.

Στο παρακάτω διάγραμμα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή της εθνικότητας των πελατών των ταξιδιωτικών πρακτορειών, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (1^ο)

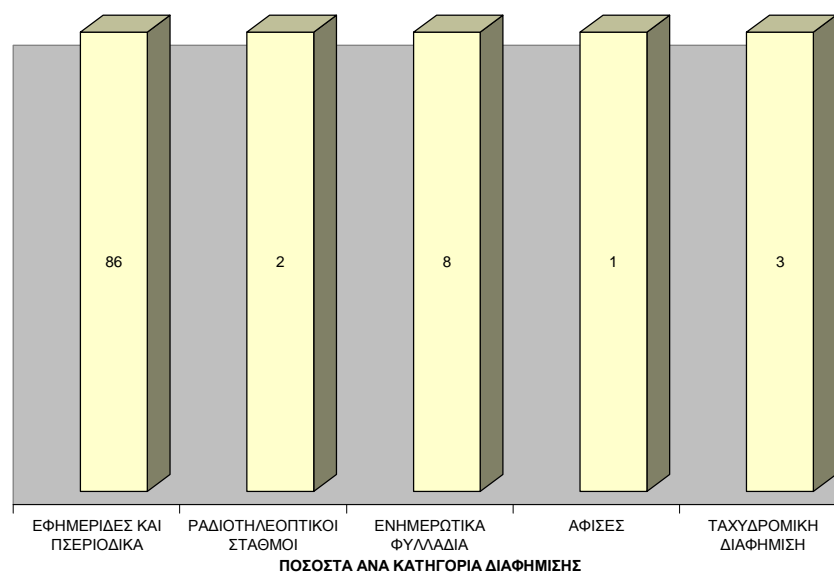
Στην **ερώτηση (17β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, με ποιους τρόπους έρχονται σ' επαφή με τους πελάτες τους μετά την πώληση των υπηρεσιών τους.

Απ' την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, τις επαφές με τους πελάτες τους - αφού ολοκληρωθεί η πώληση-, συνεχίζει ένα μεγάλο ποσοστό εξ αυτών - ταξιδιωτικών πρακτόρων-, που είναι της τάξης του 90% -πίνακας (2^{ος})-. Απ' το ποσοστό αυτό -που συνεχίζει τις επαφές με τους πελάτες του μετά την πώληση- οι περισσότεροι στέλνουν ευχητήριες κάρτες τα Χριστούγεννα (80%) και υπόλοιποι διατηρούν τις επαφές τους, μέσα απ' το τηλέφωνο (17%) και με προσωπικές επισκέψεις στα γραφεία των πελατών τους (3%). Αυτό, που μας τόνισαν οι περισσότεροι εξ' αυτών (πράκτορες με διατήρηση επαφών και μετά-πώληση), είναι ότι τη συγκεκριμένη τακτική (πολιτική), την εφαρμόζουν κυρίως, με τους αποκαλούμενους <μεγάλους πελάτες> (πλήθος αγοράς προϊόντων ή VIP's), που δίχως άλλο αφήνουν και τα μεγαλύτερα ποσά στο ταξιδιωτικό γραφείο ή αποτελούν διαφήμιση γι' αυτό.

Στην **ερώτηση (18Α)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια μέσα χρησιμοποιούν, για την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους (διαφήμιση).

Απ' το σύνολο των ερωτηθέντων το 26,70% δεν χρησιμοποιεί κανένα μέσο για διαφήμιση, ενώ οι υπόλοιποι, δηλαδή το 73,30% -πίνακας (2^{ος})- προωθούν τις υπηρεσίες τους με διάφορα μέσα. Στο παρακάτω διάγραμμα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή των μέσων που χρησιμοποιούν τα ταξιδιωτικά γραφεία, για την προώθηση των υπηρεσιών και των προϊόντων τους (διαφήμιση), όπως προκύπτει απ' τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (2^ο)

Στην **ερώτηση (19)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποιες είναι οι ενέργειες που χρησιμοποιούν, για την προώθηση των πωλήσεων τους.

Απ' τη ανάλυση των στοιχείων της έρευνας προκύπτει, ότι το 46,70% - τουριστικών πρακτόρων- δεν χρησιμοποιεί καμιά ενέργεια για την προώθηση των πωλήσεων τους (προσφορές κλπ.), ενώ οι υπόλοιποι, δηλαδή το 53,30% - πίνακας (2^ος)- προωθούν τις πωλήσεις τους, διαμέσου των παρακάτω τρόπων:

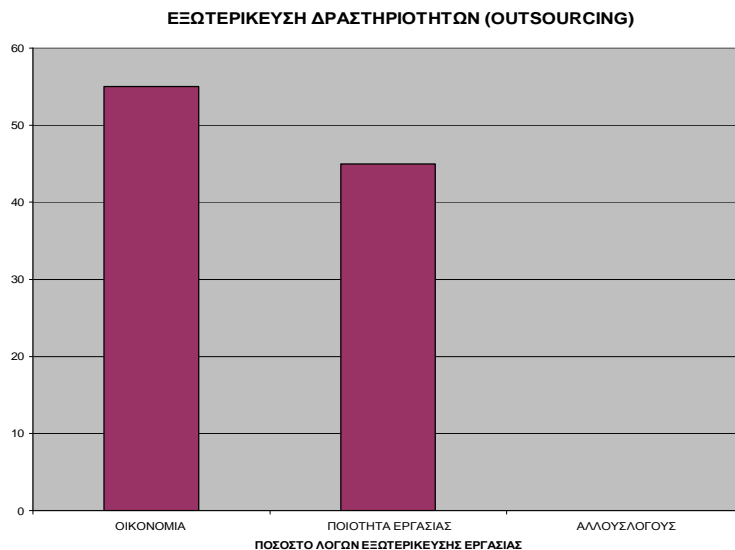
ΠΙΝΑΚΑΣ (10^ος)

ΕΚΠΤΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΓΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ	10,00%
ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ ΓΙΑ ΟΛΗ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΟΥ ΕΤΟΥΣ Ή ΣΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	6,70%

ΚΑΛΥΠΤΕΡΕΣ ΤΙΜΕΣ ΓΙΑ ΜΕΓΑΛΕΣ ΠΟΣΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ	76,60%
ΑΛΛΕΣ	6,70%

Στην **ερώτηση (21β)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, για ποιους λόγους χρησιμοποιούν –αν χρησιμοποιούν– εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), για την κάλυψη των αναγκών τους.

Απ' το σύνολο των ερωτηθέντων το 86,70%, δεν χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες για την κάλυψη των αναγκών του, ενώ οι υπόλοιποι, δηλαδή το 13,30% (πίνακας 2^{ος}), που συνεργάζονται μ' εξωτερικά γραφεία ειδικών συμβούλων, πιστεύουν ότι τους παρέχουν κάποια πλεονεκτήματα. Στο παρακάτω διάγραμμα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή των λόγων, που τα τουριστικά γραφεία –όσων απάντησαν θετικά (πίνακας 2^{ος})–, χρησιμοποιούν εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing), για την κάλυψη των αναγκών τους, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (3^ο)

Στην **ερώτηση (25)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, ποια είναι τα ακαθάριστα έσοδα (τζίρος) της επιχείρησής τους, τα τελευταία τρία έτη (1999, 2000, 2001). Σημειωτέον, ότι η συγκεκριμένη ερώτηση, χρησιμοποιήθηκε κυρίως, για την ομαδοποίηση των τουριστικών γραφείων, δηλαδή στο διαχωρισμό τους, σε μικρά – μεσαία και μεγάλα, ώστε να διαπιστώσουμε τις όποιες διαφορές, στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής τους. Η βάση για να θεωρηθεί ένα τουριστικό γραφείο ως μεγάλο, ήταν η πραγματοποίηση ακαθάριστων εσόδων, ύψους 1.000.000.000 (1 δισεκατομμυρίου) δρχ. ή 2.934.703 EURO το έτος. Οφείλουμε να επισημάνουμε, ότι τα καθαρά κέρδη των συγκεκριμένων γραφείων, κυμαίνονται σε πολύ χαμηλό ποσοστό, σε σχέση με το τζίρο τους.

Απ' τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι τα τουριστικά γραφεία που κατάφεραν να έχουν τζίρο - κατά μέσο όρο την τελευταία τριετία- πάνω από 1.000.000.000 (1 δισεκατομμύριο) δρχ. ή 2.934.703 EURO το έτος, ανήλθαν στο ποσοστό των 26,66% και τα υπόλοιπα στο ποσοστό των 73,34% (πίνακας 2^{ος}). Οφείλουμε να τονίσουμε, ότι τ' ανώτατα και τα κατώτατα όρια των κατηγοριών της ταξινόμησης, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, χωρίς όμως να επηρεάζουν το σκοπό της έρευνας. Αξιοσημείωτο είναι, ότι όλα τα τουριστικά γραφεία, παρουσιάζουν αύξηση των ακαθάριστων εσόδων τους, αρχής γενομένης απ' το έτος βάσης 1999 μέχρι και το έτος 2001. Σημειωτέον ότι τα συγκεκριμένα έσοδα, δεν μπορούν να επαληθευθούν, γιατί η πλειοψηφία των τουριστικών γραφείων, δεν ανήκει στις λεγόμενες κεφαλαιουχικές εταιρείες

(Α.Ε., Ε.Π.Ε.), που βάση νόμων είναι υποχρεωμένες να συντάσσουν Ισολογισμό και να τον δημοσιεύουν στο Φ.Ε.Κ. (Τεύχος Ανωνύμων Εταιριών και Ε.Π.Ε.).

Στην **ερώτηση του γενικού μέρους (ερωτηματολογίου)**, ζητήθηκε απ' τους ταξιδιωτικούς πράκτορες να μας απαντήσουν, για το ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής τους.

Στον παρακάτω πίνακα, δίδεται η ποσοστιαία κατανομή της νομικής μορφής των τουριστικών γραφείων –που μετείχαν στην έρευνα-, όπως προκύπτει απ' τη στατιστική επεξεργασία των απαντήσεων του συνόλου των ερωτηθέντων.

ΠΙΝΑΚΑΣ (11^{ος})

Α.Ε.	Ε.Π.Ε.	Ο.Ε.	Ε.Ε.	ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
10,00%	40,00%	6.70%	3,30%	40,00%

5.3.1 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κρίθηκε σκόπιμο, πριν προχωρήσουμε στην ομαδοποίηση των επιχειρήσεων, με σκοπό το διαχωρισμό στις θεωρητικά μεγάλες και τις αποκαλούμενες μικρομεσαίες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου χώρου, για να εντοπίσουμε τις όποιες διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα τους, όσον αφορά την αντίληψη αλλά και τις πρακτικές τους, γύρω απ' το σύγχρονο management, ν' αναλύσουμε

διεξοδικά μία – μία τις απαντήσεις που μας δόθηκαν, ώστε να φωτίσουμε με τον καλύτερο τρόπο την έρευνα.

- Ο μέσος αριθμός των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία κατά την τελευταία τριετία -πριν από το έτος που διεξήχθη η έρευνα-, δεν ξεπερνάει τα 15 άτομα στις 73,34% των επιχειρήσεων του δείγματος. Πολλές δε, απ' τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις που ανήκουν στο συγκεκριμένο ποσοστό, δεν παρουσιάζουν προσωπικό μεγαλύτερο των τριών ή τεσσάρων ατόμων. Οι λοιπές επιχειρήσεις (τουριστικά γραφεία) 26,66%, που έχουν προσωπικό περισσότερο των 15 ατόμων, δεν ξεπερνούν συνολικά τα 25 άτομα προσωπικό η καθεμιά, με τρανταχτές εξαιρέσεις μία ή δύο, οι οποίες φτάνουν να έχουν προσωπικό 35 με 40 άτομα. Όπως μπορούμε να συμπεράνουμε, ότι και αυτές ακόμα οι επιχειρήσεις (τουριστικά γραφεία), που βρίσκονται να έχουν προσωπικό πάνω απ' το όριο των 15 ατόμων, που εμείς καθορίσαμε ως κριτήριο, για την ομαδοποίηση των επιχειρήσεων, ώστε να διευκολύνουμε την έρευνα, στο διαχωρισμό μεταξύ μεγάλων και μικρο – μεσαίων ταξιδιωτικών γραφείων, δεν ξεπερνούν τα 50 άτομα, που θεωρούν πολλοί απ' τους συγγραφείς, ως την οροφή για να θεωρηθεί μια επιχείρηση στην Ελλάδα μικρομεσαία ή μεγάλη, χωρίς βέβαια να λάβουμε υπόψη μας, τη διεθνή βιβλιογραφία και την ανάγκη για εναρμόνιση με τα Ευρωπαϊκά πρότυπα.
- Η εθνικότητα των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, είναι Έλληνες στη συντριπτική τους πλειοψηφία (97,33%). Δείγμα, ότι οι συγκεκριμένες οικονομικές μονάδες, είναι εσωτερικής κατανάλωσης, χωρίς

προεκτάσεις στις διεθνείς αγορές. Το μικρό μέγεθος των ταξιδιωτικών γραφείων στη χώρα μας, δεν επιτρέπει ανοίγματα σ' άλλες αγορές, που ίσως το περιβάλλον να θεωρείται πιο πολυτάραχο. Η οικογενειακή μορφή των συγκεκριμένων μονάδων, αλλά και η γενικότερη φιλοσοφία των Ελλήνων επιχειρηματιών, δεν συμβαδίζει με ανοίγματα στις ξένες αγορές ή ακόμη και σε νέα προϊόντα. Το ποσοστό των 2,67%, που δεν είναι Έλληνες αλλά προέρχονται απ' άλλες χώρες, βρίσκεται στις χαρακτηριζόμενες ως μεγάλες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

- Τα τουριστικά γραφεία, είναι επιχειρήσεις που στην συντριπτική τους πλειοψηφία, δεν έχουν στις τάξεις τους, ειδικευμένα στελέχη προερχόμενα από σχολές τουριστικών επαγγελματιών, αλλά και από πανεπιστήμια ή τεχνολογικά Ιδρύματα. Το ποσοστό των εργαζομένων τους, που είναι απόφοιτοι πανεπιστημίων, Τ.Ε.Ι. και σχολών ειδίκευσης στα τουριστικά επαγγέλματα, δεν ξεπερνάει το 19,60% (στοιχεία έρευνας, με δεδομένο ότι το δείγμα είναι σχετικά μικρό). Η πλειοψηφία των εργαζόμενων στα τουριστικά γραφεία, είναι απόφοιτοι Λυκείου, που συνήθως είναι και συγγενείς των επιχειρηματιών, δείγμα, του οικογενειακού τρόπου διοίκησης των συγκεκριμένων τουριστικών μονάδων. Απ' την άλλη, αποτελούν φθινό εργατικό δυναμικό, χωρίς περαιτέρω απαιτήσεις. Αναμφισβήτητα σημαντικό ρόλο, έχει παίξει και το εκπαιδευτικό σύστημα στην Ελλάδα, τ' οποίο δεν κατάφερε να συνδεθεί με τις ανάγκες της παραγωγής. Το Μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων του τμήματος Διοίκησης και Οργάνωσης του Πανεπιστημίου Πειραιά, αποτελεί ένα σημαντικό βήμα, για τις αλλαγές του εκπαιδευτικού συστήματος. Βέβαια το

αποτέλεσμα, δεν θα φανεί αμέσως, αλλά μετά την πάροδο δεκαετίας. Ανάπτυξη χωρίς παιδεία και καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης, είναι αδιανόητο να υπάρξει. Πολύ δε περισσότερο στον ευαίσθητο τομέα του τουρισμού, όπου υπεισέρχονται δραστηριότητες πολλών ειδικοτήτων και το τουριστικό προϊόν απευθύνεται σ' άτομα ή κοινωνικά σύνολα με ποικίλες πολιτιστικές καταβολές. Άρα η ποιοτική τουριστική ανάπτυξη οπωσδήποτε, πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, τη γενικότερη αλλά και ειδικότερη εκπαίδευση. Η αναβάθμιση της τουριστικής εκπαίδευσης σε Πανεπιστημιακό επίπεδο και η οργάνωση μεταπτυχιακών σπουδών σε συνδυασμό με τις ανάγκες της χώρας, εξυπηρετεί και εθνικούς σκοπούς, αναβαθμίζοντας το ρόλο της χώρας μας στον ευρύτερο Βαλκανικό, Παρευξείνιο και Μεσανατολικό χώρο.

- Το 83,30% απ' τα τουριστικά γραφεία, που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης στο προσωπικό του. Τα υπόλοιπα τουριστικά γραφεία (16,70%), που στη μεγάλη τους πλειοψηφία ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων (θεωρητικά) γραφείων, είχαν κόστος δαπάνης προγραμμάτων εκπαίδευσης, για την τριετία περίπου τις 800.000 δρχ. συνολικά, ο δε μέσος χρόνος εκπαίδευσης, για κάθε εργαζόμενο, που έλαβε μέρος στα εκπαιδευτικά σεμινάρια (δεν έλαβαν μέρος, όλοι οι υπάλληλοι που εργάζονται στα τουριστικά γραφεία που απάντησαν θετικά στην έρευνα), ήταν 6 μέρες το έτος. Το κόστος της δαπάνης, ήταν ιδιαίτερα χαμηλό αλλά και σχετικά μικρό, ήταν το χρονικό διάστημα που εκπαιδεύτηκε το προσωπικό. Ο Έλληνας τουριστικός πράκτορας, δεν έχει ακόμη συνειδητοποιήσει την ανάγκη της επιμόρφωσης για τα στελέχη του. Βέβαια

θα πρέπει να γίνει η επισήμανση, ότι αρκετά απ' τα σεμινάρια ήταν επιδοτούμενα απ' τον Ο.Α.Ε.Δ. και έτσι το χαμηλό κόστος της δαπάνης, μπορεί εν μέρει να δικαιολογηθεί. Η επιμόρφωση του προσωπικού και μάλιστα η διαρκής επιμόρφωση, αποτελεί προϋπόθεση για προσφορά καλύτερων υπηρεσιών, προς τους πελάτες – τουρίστες αλλά και γενικότερων γνώσεων, που θα βοηθήσουν την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία με ευρύτερη αντίληψη για τη διεθνή αγορά, δείχνουν έστω και μικρά βήματα προόδου και στον τομέα της εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, επενδύοντας ουσιαστικά στο παρόν και το μέλλον. Μέσα απ' τις συζητήσεις με τους τουριστικούς πράκτορες, προέκυπταν όμως και κάποια άλλα ενδιαφέροντα στοιχεία, που δεν ήταν μέρος της παρούσας έρευνας. Ένα σημαντικό στοιχείο, ήταν το ενδιαφέρον των τουριστικών επιχειρηματιών, για σεμινάρια τεχνικής καθαρά εργασίας (ticketing, οργάνωσης τουριστικών πακέτων κλπ.) και όχι για σεμινάρια διοίκησης και marketing. Ο προσανατολισμός αυτός, δηλαδή προς την επιμόρφωση του τεχνικού κομματιού της εργασίας, παρά σε θέματα management και marketing, προδιαγράφει μελλοντικά προβλήματα για τα τουριστικά γραφεία, ακόμη και γι' αυτά που χαρακτηρίζονται μεγάλα. Οι σύγχρονες μέθοδοι διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής, καθώς και η ταχύτητα στη λήψη πληροφοριών απ' το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των τουριστικών γραφείων, αλλά και η επιτάχυνση των διαδικασιών επεξεργασίας και μετάδοσης της πληροφορίας, είναι αναπόσπαστα τμήματα του εκσυγχρονισμού της επιχείρησης και επιβεβαιώνουν, την αναγκαιότητα ύπαρξης στελεχών με γνώσεις στο management και το marketing. Η τουριστική εκπαίδευση θα πρέπει να

ξεκινά απ' το σχολείο και να συνεχίζεται στις τουριστικές σχολές και στα πανεπιστήμια. Το ελληνικό κράτος, πάσχει και στον τομέα επιμόρφωσης των στελεχών του τουρισμού και φυσικά, οι αρμόδιοι φορείς, όπως ο Ε.Ο.Τ. δεν δείχνουν τ' ανάλογο ενδιαφέρον, προς την κατεύθυνση αυτή. Όμως, η συνεχής ανάγκη προσαρμογής στις νέες τάσεις της ζήτησης, επιβάλλει την καθιέρωση της συνεχούς κατάρτισης. Έτσι, όλοι οι αρμόδιοι φορείς, αφού καταγράψουν πρώτα τη σημερινή κατάσταση, έχουν χρέος να συνεργαστούν και να εκπονήσουν ευέλικτα εκπαιδευτικά προγράμματα, προσαρμοσμένα στις ανάγκες των καιρών μας.

- Η προϋπηρεσία των εργαζομένων στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις (τουριστικά γραφεία), χαρακτηρίζεται ως <μικρή>. Στη μεγάλη τους πλειοψηφία τα ταξιδιωτικά γραφεία (80% απ' το δείγμα της έρευνας), δεν διαθέτουν εργαζόμενους με προϋπηρεσία άνω των 10 ετών. Η έλλειψη κινήτρων (εξέλιξη), οι χαμηλοί μισθοί, η εποχικότητα, η χαμηλή εξειδίκευση, αλλά και η ευκολία εισόδου με τη δημιουργία νέων ταξιδιωτικών γραφείων στη συγκεκριμένη αγορά, είναι οι βασικοί λόγοι της μικρής υπηρεσίας στον ίδιο χώρο, απ' τους εργαζόμενους. Ουσιαστικά η έλλειψη προϋπηρεσίας (μεγάλης εμπειρίας) των εργαζόμενων στα ταξιδιωτικά γραφεία, παίζει σημαντικό ρόλο στην παρασχεθείσα ποιότητα των υπηρεσιών, προς τους πελάτες. Η εικόνα αυτή (έλλειψη εμπειρίας), αντανακλά μελλοντικά στη φήμη του γραφείου με άμεση συνέπεια τη μείωση των ακαθάριστων εσόδων και κατ' επέκταση των κερδών του. Στα χαρακτηριζόμενα ως <μεγάλα> τουριστικά γραφεία, οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι οι αποχωρήσεις των στελεχών τους, δεν είναι συχνές.

- Οι Η/Υ, αποτελούν πλέον, ένα κομμάτι της ζωής μας. Έτσι θα ήταν αδιανόητο, να υπάρχει τουριστικό γραφείο (επιχείρηση παροχής υπηρεσιών), χωρίς Η/Υ. Η ταχύτητα και η ακρίβεια των εργασιών, που προσφέρει η τεχνολογία, δίνει τη δυνατότητα σ' όλες τις επιχειρήσεις, να παρέχουν καλύτερες αλλά και πιο γρήγορες πληροφορίες στους πελάτες τους. Παράλληλα δε, δημιουργεί εξοικονόμηση χρόνου αλλά και μείωση του κόστους εργασίας. Απ' τα στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι όλα τα τουριστικά γραφεία χρησιμοποιούν Η/Υ (100%), διαφοροποιούνται όμως, στο βαθμό χρησιμοποίησης της τεχνολογίας. Τα τουριστικά γραφεία που διαθέτουν πλήρες μηχανογραφικό σύστημα, ανέρχονται σε ποσοστό 66,70%, αυτά που διαθέτουν δίκτυο, ανέρχονται σε ποσοστό 63,30%, αυτά που έχουν συνδεθεί με το INTERNET, για αποστολή και λήψη πληροφοριών, ανέρχονται σε ποσοστό 73,33% και αυτά που πραγματοποιούν συναλλαγές μέσα απ' το INTERNET, ανέρχονται σε ποσοστό 20%. Παρατηρούμε -με βάση τα συγκεκριμένα στοιχεία της έρευνας-, ότι ο βαθμός αυτοματοποίησης των τουριστικών γραφείων, βρίσκεται σε ικανοποιητικό σημείο, παρ' ότι χρήζει περαιτέρω βελτίωσης. Αναμφισβήτητα, δεν μπορεί να γίνει καμιά σύγκριση με τους κολοσσούς της Ευρώπης και της Αμερικής, αλλά σίγουρα τα συγκεκριμένα ποσοστά δείχνουν εικόνα σαφώς βελτιωμένη, σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν. Αξίζει ν' αναφέρουμε ότι υπάρχουν και γραφεία (μικρά) -κάτι που φαίνεται και απ' την έρευνα-, που χρησιμοποιούν ένα υπολογιστή, για όλες τους τις εργασίες. Μια τέτοια εικόνα, δεν μπορεί ν' αποτελεί σημείο προόδου και φυσικά δεν μπορεί να εμφανιστεί στο χάρτη των συγκρίσεων. Το πιο

ανησυχητικό στοιχείο της έρευνας, προέρχεται απ' το πολύ χαμηλό ποσοστό των τουριστικών γραφείων, που χρησιμοποιούν το INTPNET για συναλλαγές. Η διεθνής αγορά στο χώρο των τουριστικών γραφείων, στο σημείο αυτό έχει προχωρήσει ήδη αρκετά και εμείς, αργούμε ν' αντιληφθούμε τη σημαντικότητα της μεταβλητής, που λέγεται Διαδίκτυο. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ακόμη, ότι το μορφωτικό επίπεδο, σε σχέση με το παρελθόν, είναι ιδιαίτερα ανεβασμένο και η πρόσβαση στην πληροφορία ευκολότερη. Οι χρήστες δε, του Διαδικτύου καθημερινώς πληθαίνουν. Ένα τουριστικό γραφείο, συνδεδεμένο με τον Παγκόσμιο Ιστό (INTPNET), μπορεί να προσφέρει στους πελάτες του -μέσα απ' τον κωδικό πρόσβασης του γραφείου- αναλυτικές πληροφορίες, σχετικά με τους διαθέσιμους τουριστικούς προορισμούς, τις καταλυματικές μονάδες, τις αεροπορικές εταιρείες, τις υπόλοιπες μεταφορικές εταιρείες, τις επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων, τις επισιτιστικές μονάδες – μονάδες ψυχαγωγίας, τις κρουαζιέρες, τα τουριστικά πακέτα, τ' αξιοθέατα, τα ταξίδια κινήτρων, τα εκδοτήρια συναλλάγματος, τις τράπεζες, τις πρεσβείες, τ' αστικά και υπεραστικά λεωφορεία, τ' αρχαιολογικά μουσεία, τις ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες, τις διάφορες εκδηλώσεις κλπ. Το τουριστικό γραφείο, μετά από εντολή του πελάτη - μέσα στο διαδίκτυο- και με χρέωση της πιστωτικής του κάρτας (υποψηφίου τουρίστα), έχει τη δυνατότητα να κλείσει, άμεσα θέση σε ξενοδοχείο, αεροπορική εταιρεία, κλπ., στην αναφερόμενη τιμή αλλά και στο χρονικό διάστημα, που ο πελάτης του επιθυμεί.

- Η συμμετοχή των τουριστικών γραφείων σ' άλλες επιχειρήσεις, είναι σχεδόν ανύπαρκτη (13,30%). Το μικρό μέγεθος των τουριστικών γραφείων και η

φιλοσοφία της οικογενειακής επιχείρησης, δεν αφήνει περιθώρια για επέκταση δραστηριοτήτων. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν σ' άλλες επιχειρηματικές δραστηριότητες, θεωρούνται ως οι μεγάλοι του χώρου, αλλά και αυτές περιορίζονται σε συνεργασία ή στη δημιουργία δικών τους επιχειρήσεων στο χώρο του τουρισμού (μικρότερα τουριστικά γραφεία, μικρά ξενοδοχεία κλπ.), χωρίς να εστιάζουν τις προσπάθειες τους, εκτός των συνόρων (στρατηγική διεθνοποίησης). Οι στρατηγικές οριζόντιας και κάθετης συγκέντρωσης, χρήζουν σπανιότητας στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων (Ελλάδα). Να μην ξεχνάμε, ότι μόνο το 1% των ξενοδοχείων της χώρας μας, είναι συνδεδεμένα με ξένες αλυσίδες και τα υπόλοιπα είτε είναι μεμονωμένες επιχειρήσεις (συντριπτική πλειοψηφία), είτε μέλη ελληνικών οικογενειακών αλυσίδων. Η ατομική (στενή) φιλοσοφία των Ελλήνων επιχειρηματιών -στη μεγάλη τους πλειοψηφία-, δεν μπορεί να συνειδητοποιήσει τα πλεονεκτήματα που μπορούν να προκύψουν, μέσα από υγιείς συμμαχίες στο χώρο του τουρισμού, όπως είναι ο επιμερισμός του κινδύνου και η επίτευξη των οικονομιών κλίμακας.

- Τα τουριστικά γραφεία λόγω του μεγέθους τους (μικρό), αλλά και της αντίληψης που διακατέχει τους υπεύθυνους αυτών, δεν διαθέτουν υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου. Μόνο το 10% του δείγματος, φέρεται ότι κατέχει ξεχωριστή υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου -εντός του γραφείου- και αυτή εστιάζεται στη συνεισφορά ενός ατόμου, που κάποιες ώρες της ημέρας, μπορεί άνετα -ανάλογα με τις ανάγκες- να χρησιμοποιηθεί και σ' άλλες δραστηριότητες του γραφείου. Ο πιο βασικός απ' τους σκοπούς, που επιδιώκει η διοίκηση μιας επιχείρησης, με την καθιέρωση ενός συστήματος

εσωτερικού ελέγχου είναι η ελαχιστοποίηση του κινδύνου να συμβούν λάθη ή ατασθαλίες όπως:

- I. Στην πληρωμή μισθών, ημερομισθίων και αμοιβών σε υπαλλήλους και τρίτους, οι οποίοι δεν έχουν προσφέρει τις ανάλογες υπηρεσίες.
 - II. Στην πληρωμή μισθών κλπ., σε μη υπαρκτά πρόσωπα.
 - III. Στον υπολογισμό των μισθών, ημερομισθίων, υπερωριών, προκαταβολών, επιδομάτων, αμοιβών, κρατήσεων και εισφορών.
 - IV. Στην εκπρόθεσμη απόδοση στο δημόσιο και στους ασφαλιστικούς οργανισμούς, των κρατήσεων και εισφορών. &
 - V. Στην καταχώρηση στα βιβλία της οικονομικής μονάδας, της πραγματοποίησης και της πληρωμής εξόδων, αγοράς υπηρεσιών.
- Απ' τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι τα τουριστικά γραφεία ελέγχονται από εξωτερικούς ελεγκτές με βάση τα διεθνή πρότυπα, σε ποσοστό 40%. Το ποσοστό αυτό είναι μικρό, αλλά πιστεύουμε ότι στην πραγματικότητα είναι ακόμη χαμηλότερο, αν κρίνουμε απ' την εικόνα, που συναντήσαμε σε αρκετά γραφεία, που επιμελώς τα <ξεπεράσαμε> και δεν τα συμπεριλάβαμε στην έρευνα. Εξωτερικοί Ελεγκτές, όπως είναι η I.A.T.A. και η ASTA (Ένωση Αμερικανικών Εταιριών), θεωρούνται ασφαλείς εγγυητές των παρεχομένων υπηρεσιών των τουριστικών γραφείων. Διασφαλίζουν την ποιότητα και το κύρος των γραφείων. Η πιο σημαντική επιδίωξη ενός σοβαρού γραφείου, είναι η εξουσιοδότηση απ' την I.A.T.A. (γραφείο I.A.T.A.), δηλαδή ν' αποκτήσει το δικαίωμα κατοχής και πώλησης διεθνών αεροπορικών τίτλων των αεροπορικών εταιρειών, που είναι μέλη της I.A.T.A. (I.A.T.A. approved passenger sales agent). Τα τουριστικά γραφεία NON I.A.T.A., μπορούν να

προμηθευτούν αεροπορικά εισιτήρια, διαμέσου των γραφείων I.A.T.A. με τη βοήθεια voucher (δελτίου παροχής υπηρεσιών). Αρμόδια υπηρεσία της I.A.T.A. για την έγκριση του γραφείου, είναι η Agency Administration Board - AAB, σ' εφαρμογή των κανόνων της Traffic Conference (Υπηρεσία της I.A.T.A.). Η AAB, χρησιμοποιεί το κατά τόπου αρμόδιο Agency Investigation Panel (AIP), τ' οποίο συγκροτείται απ' ανώτερα στελέχη, των τοπικών αεροπορικών εταιρειών και αφού διεξάγει έρευνα, αποφαινεται για την καταλληλότητα του ταξιδιωτικού γραφείου, να γίνει μέλος της I.A.T.A.. Τα στοιχεία που ερευνούνται είναι, οι δυνατότητες του τουριστικού γραφείου για διεθνείς πωλήσεις αεροπορικών εισιτηρίων (τίθενται χρονικά όρια και ορίζεται ελάχιστο ύψος παραγωγής), η φήμη του γραφείου, η οικονομική του κατάσταση, οι εγκαταστάσεις (κτίριο, εξοπλισμός κλπ.), τα συστήματα ασφαλείας που διαθέτει και το κυριότερο, η γνώση και η πείρα του προσωπικού. Η έγκριση της υποψηφιότητας, συνεπάγεται -για το νέο μέλος- όλα τα σχετικά δικαιώματα, αλλά και τις υποχρεώσεις που αφορούν τη συνεργασία των μελών. Το ύψος των προμηθειών, τα μεγέθη της παραγωγής, οι τρόποι πληρωμής, η συνέπεια και η αποδεκτή εκπροσώπηση, είναι μερικά απ' τα κυριότερα σημεία, τα οποία διαγράφουν την ποιότητα και τις προοπτικές της συνεργασίας.

- Η πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών, για τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας (10%), είναι μια <γεωγραφική περιοχή> που μάλλον δεν βρίσκεται στο δικό τους χάρτη. Απ' αυτούς δε, που δεν έχουν εφαρμόσει ποιοτική πιστοποίηση στις υπηρεσίες τους, μόλις το 35% πιστεύει ότι θα εφαρμόσει μέσα στην επόμενη τριετία. Μας ανησυχεί ιδιαίτερα, η έλλειψη

οράματος που διακρίνει του Έλληνες επιχειρηματίες των τουριστικών γραφείων. Η θεωρία της τύχης και των ευκαιριακών καταστάσεων, μας γυρίζει κάποιες δεκαετίες προς τα πίσω, που όμως οι σημερινές συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, δεν τις υιοθετούν και κυρίως, δεν τις κάνουν αποδεκτές. Ο διεθνής ανταγωνισμός, απαιτεί σκληρή εργασία και παράλληλα εργασία με ποιότητα. Η ποιότητα των υπηρεσιών, μπορεί να διακριθεί σε τεχνική (συστήματα και μέθοδοι παραγωγής, μέσα και εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, τεχνικές ικανότητες και γνώσεις των εργαζομένων) και σε λειτουργική (συμπεριφορά, στάσεις, δεξιότητες, εμφάνιση, νοοτροπία εξυπηρέτησης, εσωτερικές σχέσεις). Στρατηγικός στόχος κάθε τουριστικού γραφείου, θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας. Η εξασφάλιση της ποιότητας της υπηρεσίας, θα πρέπει να συνυπάρχει τόσο στην τεχνική διάσταση (τι), όσο και –κυρίως- στη λειτουργική διάσταση (πως). Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, μπροστά στον κίνδυνο υποβάθμισης του ελληνικού τουρισμού σε πολλαπλά επίπεδα, αντέδρασε ενεργά και ανακήρυξε το 1994 <έτος ποιότητας> του ελληνικού τουρισμού. Εισηγάγε, τον όρο ποιότητα στο καθημερινό λεξιλόγιο του τουριστικού επιχειρηματία αλλά και επαγγελματία. Διοργάνωσε συνέδρια, ημερίδες, εκπαιδευτικά σεμινάρια, όλα αφιερωμένα στην ποιότητα. Αναφέρθηκε στις ανάγκες βελτίωσης της υποδομής και ανωδομής, εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, επιχειρηματιών και επαγγελματιών. Ανύψωσε το γόητρο του τουρισμού με διαφημιστικές καμπάνιες, εκδηλώσεις, ομιλίες και συναντήσεις. Παράλληλα, δένει με έντυπα και εκπαιδευτικά εγχειρίδια (ISO, περιβάλλον κλπ.). Η εταιρική

αφοσίωση στην ποιότητα, είναι το βασικό κριτήριο εγγραφής της οποιασδήποτε τουριστικής επιχείρησης, στο συγκεκριμένο οργανισμό. Χαρακτηριστικό στοιχείο της αφοσίωσης στην ποιότητα απ' τον οργανισμό, είναι ότι μόνο τα ISO πιστοποιημένα ξενοδοχεία είναι μέλη του. Η <αφοσίωση> στην ποιότητα, λειτούργησε και αυτό το Καλοκαίρι -τουριστικές μονάδες- στα πλαίσια της <ελληνικής Φιλοξενίας>. Έτσι η τιμή πόρτας -για ορισμένα studios-, ενώ στοίχιζε 35 EURO για το μήνα Ιούνιο, τον Αύγουστο κόστιζε 80 και ακόμη το διαφημιζόμενο studio με θέα, δεν ήταν τίποτε περισσότερο απ' το γνωστό ενοικιαζόμενο δωμάτιο, που αναβαθμίστηκε μόνο κατ' όνομα, με μπαλκόνι 1X1, τρύπια σεντόνια και πετσέτες γαριασμένες απ' τη χρήση, που πολύ απείχε απ' τη διαφημιστική μπροσούρα. Οι τουριστικοί πράκτορες οφείλουν να καταλάβουν, ότι στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που αναπτύσσεται στην ευρύτερη περιοχή της Μεσογείου, αλλά και σ' άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς, ο ελληνικός τουρισμός, δεν μπορεί και δεν πρέπει να στηρίξει την ανταγωνιστικότητα του στις τιμές, αλλά στην ποιότητα και στην άριστη σχέση ποιότητας / τιμής.

- Οι επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων σ' όλα σχεδόν τα τουριστικά γραφεία, γίνονται με προφορικό τρόπο (93,30%). Η οργανωτική δομή μιας μικρής επιχείρησης και μάλιστα μιας επιχείρησης, που παρέχει κατά κύριο λόγο υπηρεσίες, <στηρίζει> την προφορική επικοινωνία. Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, στεγάζονται σ' ένα ενιαίο χώρο, που είναι ιδιαίτερα μικρός σε μέγεθος. Σε πολλά τουριστικά γραφεία άλλωστε, η διάκριση των τμημάτων είναι ανύπαρκτη και όλοι οι εργαζόμενοι, μπορούν

να εξυπηρετούν πελάτες, που ζητούν διαφορετικά τουριστικά προϊόντα. Απ' την άλλη ο αριθμός των εργαζομένων -τουριστικά γραφεία- είναι ιδιαίτερα μικρός, ώστε η επικοινωνία μεταξύ τους, να είναι ιδιαίτερα εύκολη μέσα απ' τον προφορικό λόγο. Την προφορική επικοινωνία βοηθάει και η φιλοσοφία των Ελλήνων επιχειρηματιών, που μέσα απ' τις εντολές που δίνουν στο προσωπικό τους -παρουσία του πελάτη-, ανεβαίνει κατ' αυτούς το κύρος τους και παράλληλα, δείχνουν μια εικόνα εξυπηρέτησης, που στην πραγματικότητα μπορεί να είναι και εικονική, προκαλώντας μεγαλύτερη ζημιά, στην αντίληψη του πελάτη -υποψήφιου τουρίστα. Η τηλεφωνική επικοινωνία (4,20%), ταιριάζει περισσότερο στα πιο μεγάλα τουριστικά γραφεία, που έχουν καλύτερη οργανωτική διάταξη και διαφορετικούς χώρους εργασίας (πολύ λίγα στον αριθμό). Η έγγραφη επικοινωνία (1,30%), αλλά και η τηλεφωνική, χρησιμοποιούνται από τουριστικά γραφεία, που έχουν κάποια υποκαταστήματα ή συνεργάζονται με κάποιες άλλες επιχειρήσεις (στρατηγική συγκέντρωσης). Η ενδοεπικοινωνία διαμέσου κυκλώματος Η/Υ (INTRANET), είναι σχεδόν άγνωστη ακόμη και στα αποκαλούμενα <υπέρ-πρακτορεία> (1,20%), παρ' ότι θεωρείται από πολλούς ως χρήσιμο και σημαντικό εργαλείο. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων στα ταξιδιωτικά γραφεία, δείχνει ν' αγνοεί το νέο αυτό τρόπο επικοινωνίας, αφού η εκπαίδευση - επιμόρφωση, που τους προσφέρεται απ' τις επιχειρήσεις τους, είτε είναι μηδενική είτε ελάχιστη.

- Η γραπτώς διατυπωμένη εταιρική αποστολή στα ταξιδιωτικά γραφεία - σκοπός και στόχοι της ύπαρξης τους-, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, συγκεντρώνει ένα ποσοστό της τάξης του 20%. Παρ' ότι το ποσοστό είναι

ιδιαίτερα μικρό, δεν μας δημιουργεί ερωτηματικά ή απορίες, αφού το οργανωτικό πλαίσιο -ανυπαρξία οργανογραμμάτων- των συγκεκριμένων μονάδων, είναι ιδιαίτερα χαλαρό. Ένα μεγάλο μέρος των εργαζομένων είναι περαστικοί, ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό είναι εποχικοί -αφού τουρισμός στην Ελλάδα σημαίνει Καλοκαίρι, λίγο Άνοιξη και λίγο Φθινόπωρο- και ένα άλλο επίσης σημαντικό ποσοστό προέρχεται από την <οικογένεια>. Ένα μέρος των χαρακτηριζόμενων μεγάλων επιχειρήσεων του χώρου, που έχουν αντιληφθεί τη σημασία της εταιρικής αποστολής, αφού εξασφαλίζει ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό, βοηθά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, δίνει το επιχειρησιακό στίγμα και κλίμα, διευκολύνει στη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων στις καθημερινές κατανεμημένες αρμοδιότητες, λειτουργεί ως κεντρικό σημείο αναφοράς και καθορίζει τους επιχειρησιακούς σκοπούς με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε κόστος, χρόνος και απόδοση, να μπορούν να ελεγχθούν, έχουν προχωρήσει στη διατύπωση εταιρικών αποστολών σε γραπτά κείμενα, προς γνώση του προσωπικού τους.

- Τα τουριστικά γραφεία απ' τη φύση των εργασιών τους, είναι ιδιαίτερα ευάλωτα στο εξωτερικό περιβάλλον. Η οποιαδήποτε αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί γι' αυτά μια ξεχωριστή μεταβλητή που θα πρέπει ν' αντιμετωπιστεί, είτε είναι ευκαιρία είτε είναι απειλή. Οι μικρές μονάδες, όπως είναι στην συντριπτική τους πλειοψηφία τα ταξιδιωτικά γραφεία της χώρας μας, δέχονται ακόμη μεγαλύτερους επηρεασμούς απ' το εξωτερικό περιβάλλον. Απ' τα στοιχεία της έρευνας, προκύπτει ότι όλα τα τουριστικά πρακτορεία (100%), επηρεάστηκαν με αρνητικό συντελεστή την τελευταία

διετία, απ' την οικονομική και πολιτικό – νομική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Σημαντικοί λόγοι επηρεασμού τους, ήταν και είναι η έλλειψη ρευστότητας (ανυπαρξία χρήματος στην αγορά, που οφείλεται στην απώλεια εισοδήματος απ' το χρηματιστήριο, τα καταναλωτικά δάνεια, στις υπερτιμήσεις των προϊόντων κλπ.), η κρίση του χρηματιστηρίου (μετοχές φούσκες, νομικό καθεστώς με ασάφειες στην ελληνική χρηματιστηριακή αγορά), η παγκόσμια οικονομική κρίση (κρίση της διεθνούς αγοράς απ' τη συσσώρευση πλούτου σε χέρια λίγων), η μείωση των εισοδημάτων των Ελλήνων καταναλωτών απ' τις υπερτιμήσεις στα προϊόντα και τις υπηρεσίες -ιδιωτικές, δημόσιες- λόγω του EURO (μη προετοιμασμένοι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί του κράτους), το τρομοκρατικό κτύπημα στη Νέα Υόρκη (ο μεγαλύτερος επηρεασμός στο τέλος της περσινής περιόδου, δηλαδή το χρονικό διάστημα Σεπτεμβρίου, Οκτωβρίου 2001) και η φορολογική νομοθεσία (οι υψηλοί συντελεστές φορολόγησης και η αστάθεια του συστήματος). Ουσιαστικά όλα τα τουριστικά γραφεία, χρησιμοποιούν τους ίδιους λόγους επηρεασμού τους, απ' το εξωτερικό περιβάλλον. Ορισμένοι (ερωτηθέντες), απλά μπορεί να διαφοροποιούνται στον τρόπο που διατυπώνουν κάποιες έννοιες, προχωρώντας όμως διεξοδικά στην ανάλυση των στοιχείων, που συνήθως κρύβονται κάτω από κάποιους ορισμούς, καταλήγει στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα. Ειδικά για το φορολογικό καθεστώς της χώρα μας, είμαστε και εμείς απ' αυτούς που πιστεύουν, ότι αποτελεί τροχοπέδη στην οποιαδήποτε τουριστική επένδυση και ακόμη περισσότερο με τις συχνές και ακατανόητες μεταβολές της, δημιουργεί αντικίνητρα στις εγχώριες επιχειρήσεις στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού. Με τις διατάξεις του άρθρου 3 του Ν. 2579/1998 αυξήθηκε ο

συντελεστής φορολογίας των κερδών των ημεδαπών Α.Ε. των οποίων οι μετοχές τους είναι ονομαστικές μη εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών από 35% σε 40%. Μ' άλλα λόγια ο συντελεστής 35% επιβάλλεται μόνο στα κέρδη των επιχειρήσεων, των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, ανεξάρτητα απ' το είδος τους (ονομαστικές ή ανώνυμες). Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με το ότι δεν υπάρχουν τουριστικές επιχειρήσεις -εκτός ελαχίστων ξενοδοχειακών μονάδων- με μετοχές εισηγμένες στο χρηματιστήριο, συνεπάγεται ότι τα κέρδη των υπολοίπων εταιρειών στο χώρο του τουρισμού, επιβαρύνονται με τον υψηλότερο φορολογικό συντελεστή. Ακόμη και τα επενδυτικά κίνητρα που παρέχει η πολιτεία μέσα απ' τους τελευταίους αναπτυξιακούς νόμους, τείνουν να γίνουν ανικίνητρα μέσα απ' τους γραφειοκρατικούς μηχανισμούς και την προχειρότητα του συστήματος. Ο συντελεστής του Φ.Π.Α. (18%) για τις υπηρεσίες των τουριστικών γραφείων, χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα υψηλός, αν τον συγκρίνουμε μ' άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε, ότι για τις υπηρεσίες των ξενοδοχείων στην Πορτογαλία και την Ισπανία αντίστοιχα, ο συντελεστής του Φ.Π.Α. είναι 5 και 7%. Η όποια φορολογική πολιτική πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την στρατηγική σημασία του τουρισμού, η οποία θα πρέπει να είναι συμβατή με το περιβάλλον και να εξαλείφει τα εμπόδια που υπάρχουν, στην απρόσκοπτη άσκηση της δραστηριότητας του. Τα χαρακτηριστικά της φορολογικής πολιτικής, πρέπει να είναι η αποτελεσματικότητα, η κοινωνική δικαιοσύνη, η απλότητα, να λαμβάνει υπόψη της τον εξαγωγικό χαρακτήρα του κλάδου, να εξαλείφει τα εμπόδια στην ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου και το κυριότερο να είναι οριζόντια και κάθετα εναρμονισμένη. Παράλληλα

χρειάζεται η αναμόρφωση του Αναπτυξιακού Νόμου (2601/1998), προκειμένου να γίνει πιο αποτελεσματικός για τις τουριστικές επενδύσεις. Ενδεικτικά θ' αναφέρουμε, την άρση των χρονικών περιορισμών, για την υπαγωγή μιας επένδυσης στον αναπτυξιακό Νόμο.

- Τα τουριστικά γραφεία ως επιχειρήσεις αποκλειστικά, παροχής υπηρεσιών και όχι παραγωγής τουριστικών πακέτων - δεν υπάρχουν αμιγείς tour operators – σε συνδυασμό με το μικρό τους μέγεθος (αριθμό προσωπικού χωρίς ιδιαίτερη εμπειρία), την οικογενειακή τους φιλοσοφία και τον τομέα ενασχόλησης τους (ταξίδια), είναι λογικό να δίνουν έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών και να τη θεωρούν ως σημαντικότερο κριτήριο για τη διαφοροποίησή τους, απ' τους υπόλοιπους στο χώρο (ανταγωνιστές). Το ζητούμενο είναι αν στην πραγματικότητα, είναι κριτήριο διαφοροποίησης, όταν στη μεγάλη τους πλειοψηφία (70%) οι ανταγωνιστές (ταξιδιωτικά γραφεία), χρησιμοποιούν τον ίδιο πλεονέκτημα για να διαφοροποιηθούν απ' τους άλλους. Εξυπηρέτηση πελατών σημαίνει προσφορά υπηρεσιών, απ' το προσωπικό της επιχείρησης. Αλλά η προσφορά της υπηρεσίας, διαφέρει στο σημείο εκείνο, που υπάρχει η διαφορά της ποιότητας των ατόμων (εργαζομένων) της μιας επιχείρησης απ' την άλλη. Άρα καλύτερες υπηρεσίες, προσφέρει το άριστο προσωπικό και άριστο προσωπικό, σημαίνει εκπαίδευση και εμπειρία. Η ποιότητα του προσωπικού, είναι αναμφισβήτητο το στοιχείο που κάνει τη διαφορά απ' τους άλλους και δυστυχώς τα εγχώρια τουριστικά γραφεία δεν την διαθέτουν. Οι απαντήσεις του δείγματος της έρευνας, που εστιάζονται στη διαφοροποίηση απ' τους ανταγωνιστές, με κριτήριο το άριστο προσωπικό (13,30%), τη θέση (6,70%)

της επιχείρησης (προϋποθέτει άριστο προσωπικό και όχι μόνο) και τη φήμη (6,70%) (μόνιμη πελατεία, άριστο προσωπικό, εξοπλισμό, εγκαταστάσεις, τεχνολογία) της επιχείρησης, προέρχονται από τ' αποκαλούμενα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία, που υπερτερούν αναμφισβήτητα σε στελέχη με τεχνικές αλλά, και με γενικότερες διοικητικές γνώσεις (management).

- Η καλή συνεργασία με τους προμηθευτές, εξασφαλίζει κατά ένα μέρος και την επιτυχία. Η αναζήτηση μόνιμων συνεργατών απ' τα τουριστικά γραφεία, είναι ένα δύσκολο έργο, αλλά παράλληλα ζωτικό για την επιχείρηση. Έτσι η αθέτηση συμφωνίας, από έναν προμηθευτή π.χ. ένα ξενοδοχείο μπορεί να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά, σε οποιοδήποτε τουριστικό γραφείο. Εκτός της αναγκαιότητας στο χώρο του τουρισμού, για αποκλειστικούς συνεργάτες, υπάρχει και ένας ακόμη βασικός λόγος που αναγκάζει τα ταξιδιωτικά γραφεία της χώρας μας, να επιλέγουν μόνιμους προμηθευτές. Τα ταξιδιωτικά γραφεία ως μικρές οικονομικές μονάδες που είναι, δεν έχουν την πολυτέλεια για εναλλαγές με τους συνεργάτες τους. Η οποιαδήποτε αλλαγή προμηθευτών – συνεργατών για μια μικρή επιχείρηση, είναι ενέργεια που εγκυμονεί κινδύνους και πρέπει να γίνεται κάτω από ιδιαίζουσες συνθήκες και αφού προηγουμένως έχει αναλυθεί προσεκτικά η συγκεκριμένη αγορά (προμηθευτών). Άρα η διαπίστωση, μέσα απ' τα στοιχεία της έρευνας, ότι τα τουριστικά γραφεία έχουν σταθερές συνεργασίες με τους προμηθευτές τους, σε ποσοστό 100%, έρχεται να επαληθεύσει τη θεωρητική άποψη, που είχαμε γύρω από το ζήτημα, των προμηθευτών των τουριστικών γραφείων. Δυσκολία στην ανεύρεση σωστών και καλών προμηθευτών, έχουν ακόμη και οι μεγάλοι tour operators, οι οποίοι αφού

προσδιορίσουν το τμήμα της αγοράς στόχου -των τουριστικών τους πακέτων-, επιλέγουν ανάλογα ξενοδοχεία για συνεργασία. Έτσι κλείνουν ορισμένο αριθμό δωματίων, για τις συγκεκριμένες ημερομηνίες (εκδρομές) ή για όλη την περίοδο, όταν πρόκειται για τουριστικά πακέτα. Ιδιαίτερη προσοχή, πρέπει να δίνεται στην προθεσμία ακύρωσης, που δίνουν τα ξενοδοχεία. Προθεσμία ακύρωσης (dead line) δωματίων, είναι η ημερομηνία πέραν της οποίας, αν ακυρωθούν τα κρατημένα δωμάτια, ο tour operator υποχρεούται να πληρώσει ακυρωτικά, βάση της σύμβασης, που έκανε με τον ξενοδόχο (on allotment basis).

- Τα γραφεία ταξιδίων είναι κατά κύριο λόγο, προσωπικές επιχειρήσεις, χωρίς ιδιαίτερη οργάνωση (τμηματοποίηση) και με λίγα άτομα προσωπικό. Η οικογενειακή τους δομή και η προσωπικότητα του επιχειρηματία, κυριαρχούν. Άρα η ύπαρξη διοικητικού συμβουλίου, είναι σπάνια (10%), αφού προϋποθέτει η επιχείρηση να έχει τη νομική μορφή της Α.Ε., κάτι που δεν είναι εύκολο να συναντήσουμε σε μικρές μονάδες, όπως είναι τα τουριστικά πρακτορεία της χώρας μας. Η ύπαρξη γενικής διεύθυνσης (26,70%), προϋποθέτει την ύπαρξη αρκετών τμημάτων και μερικών διευθύνσεων σε μία οικονομική μονάδα και το συντονισμό όλων αυτών (τμημάτων- διευθύνσεων), απ' το Γενικό Διευθυντή. Μόνο το 50% με βάση τα στοιχεία της έρευνας, απ' τα συγκεκριμένα γραφεία, έχουν πάνω από τέσσερα τμήματα, κάτι που δικαιολογεί τη μη ύπαρξη γενικών διευθύνσεων σε υψηλό ποσοστό. Απ' την άλλη το 53,30% των διευθύνσεων, δικαιολογείται απ' τη νοοτροπία πολλών επιχειρηματιών, να βαφτίζουν τον εαυτό τους διευθυντή, έχοντας υπό τις οδηγίες τους, αριθμό εργαζομένων

που δεν ξεπερνάει τα τρία ή τέσσερα άτομα. Το 10% των ερωτηθέντων του δείγματος, που απάντησαν ότι ο γραφείο τους σε διοικητικό επίπεδο έχει μόνο τμήμα, είναι οι περιπτώσεις εκείνες, που ο επιχειρηματίας, είναι και ο μοναδικός εργαζόμενος στην επιχείρηση, που κατά την περίοδο αιχμής (Ιούνιο, Ιούλιο, Αύγουστο), λαμβάνει βοήθεια, απ' άτομο ή άτομα του καθαρά οικογενειακού του περιβάλλοντος.

- Οι Έλληνες, αποτελούν το 88% (στοιχεία έρευνας) της πελατείας των τουριστικών γραφείων. Με βάση τα στοιχεία αυτά, η αγορά τους είναι ιδιαίτερα περιορισμένη, δηλαδή η αγορά στόχος, βρίσκεται εντός της ελληνικής επικράτειας. Τα στοιχεία αυτά, έρχονται να επαληθεύσουν τα μέχρι τώρα συμπεράσματα, ότι τα τουριστικά γραφεία, είναι μικρές επιχειρήσεις με περιορισμένο αριθμό προσωπικού, που στηρίζονται στη φιλοσοφία της οικογένειας και την εντός των συνόρων πολιτική. Με δεδομένο το δημογραφικό πρόβλημα της χώρας, τη γενικότερη οικονομική κρίση και τη συνεχή είσοδο νέων γραφείων στην αγορά, είναι σίγουρο ότι στα επόμενα χρόνια -κάποια δεδομένη στιγμή-, θα υπάρξει μεταβολή, που θα δημιουργήσει αρκετά προβλήματα στο συγκεκριμένο κλάδο. Όσο και εάν πιστεύουμε, ότι ο τουρισμός είναι αστείρευτη πηγή πλούτου και ότι η χώρα μας, είναι απ' αυτές που δέχεται ένα πολύ μεγάλο κομμάτι της αγοράς των τουριστών, θα υπάρξουν περίοδοι με προβλήματα, όπως ήταν η φετινή χρονιά, χωρίς προειδοποίηση και με δεδομένο, ότι η τουριστική αγορά, είναι ιδιαίτερα ευπαθής ακόμη, και σε τυχαία γεγονότα (άμεσος επηρεασμός απ' το εξωτερικό περιβάλλον). Το 12% της ξένης αγοράς, είναι υπό την κατοχή κυρίως, των μεγάλων τουριστικών γραφείων, με μικρές εξαιρέσεις.

- Απ' το σύνολο των ερωτηθέντων το 90% διατηρεί τις επαφές του -εκτός των πολύ μικρών τουριστικών γραφείων- με τους πελάτες και μετά την πώληση των υπηρεσιών. Βέβαια η διατήρηση των επαφών, γίνεται κυρίως με τους μεγάλους πελάτες ή τους διάσημους (VIP's). Ο τρόπος της επαφής, γίνεται κατά κύριο λόγο, μέσα από ευχητήριες κάρτες στη γιορτή των Χριστουγέννων. Κάποια άλλα γραφεία -πολύ λιγότερα σ' αριθμό- ακολουθούν την τηλεφωνική συνδιάλεξη και κάποια άλλα -ελάχιστα- την προσωπική επαφή (κυρίως σε στελέχη επιχειρήσεων ή οργανισμών). Τα μεγαλύτερα τουριστικά γραφεία (περισσότερο οργανωμένα), που ορισμένα εξ' αυτών λειτουργούν και ως tour operators, μαζί με τις ευχητήριες κάρτες στέλνουν και διαφημιστικά έντυπα με τις εκδρομές τους. Στην πραγματικότητα τα τουριστικά γραφεία μας, δεν διαθέτουν -τουλάχιστον στη συντριπτική τους πλειοψηφία- οργανωμένο πελατολόγιο με λεπτομερή καταγραφή των στοιχείων (CHR - Customer History Record), όπως συμβαίνει με τα περισσότερα γραφεία του εξωτερικού -κυρίως τα μεγάλα-, που θα βοηθούσε στην αποστολή ευχητήριων καρτών στη γιορτή ή τα γενέθλια των πελατών τους. Η οργανωτική αυτή αδυναμία, οφείλεται ουσιαστικά σε δύο λόγους, στη μη ύπαρξη τμημάτων marketing -ταξιδιωτικά γραφεία- και στο υψηλό κόστος της συγκεκριμένης υπηρεσίας, που θα ξεπερνούσε κατά πολύ, τον προϋπολογισμό των δικών μας επιχειρήσεων (τουριστικών γραφείων).
- Απ' τα τουριστικά γραφεία που συμπεριλήφθησαν στην έρευνα, το μεγαλύτερο ποσοστό 73,30%, χρησιμοποιούν τη διαφήμιση για την

προώθηση των πωλήσεων τους. Το 26,70%, είναι μικρά γραφεία, που δεν τους επιτρέπει ο προϋπολογισμός τους, δαπάνη για διαφήμιση. Οι εφημερίδες και τα περιοδικά, αποτελούν το σημαντικότερο μέσο διαφήμισης για τα τουριστικά γραφεία (86%), κυρίως για το χαμηλό κόστος αλλά, και τη μεγάλη αναγνωσιμότητα απ' τον κόσμο. Τα τουριστικά γραφεία στην Ελλάδα, δεν χρησιμοποιούν ειδικά περιοδικά για να διαφημιστούν, αφού δεν έχουν αναπτύξει τουριστικά προϊόντα, όπως ο συνεδριακός τουρισμός, τα incentive tours και οι κρουαζιέρες. Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός, ότι δεν υπάρχουν -με βάση τα στοιχεία της έρευνας-, ταξιδιωτικά γραφεία με οργανωμένο τμήμα marketing. Τα ενημερωτικά φυλλάδια (8%), το ραδιόφωνο (2%) και η ταχυδρομική διαφήμιση (3%), έχουν ένα πολύ μικρό κομμάτι στην πίτα που λέγεται, διαφημιστικό μέσο. Χρησιμοποιούνται κυρίως, απ' τα μεγάλα τουριστικά γραφεία, που χρήζουν και tour operators, για να κάνουν ακόμη πιο γνωστό το τουριστικό τους προϊόν (τουριστικό πακέτο), στους φιλόδοξους τουρίστες. Ένας τρόπος γνωστοποίησης (διαφήμισης) σ' εφημερίδα, των εκδρομών ενός τουριστικού γραφείου, προς το πελατειακό κοινό, φέρει την ακόλουθη μορφή:

ΠΙΝΑΚΑΣ (12^{ος}) *

		ΑΙΓΥΠΤΟΣ
4 ημ. ΚΑΙΡΟ – ΧΑΝ ΧΑΛΙΛΙ	259 EURO (88.000)	
3 ημ. ΚΑΙΡΟ – ΠΥΡΑΜΙΔΕΣ	339 EURO (115.000)	
7 ημ. ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΑ ΝΕΙΛΟΥ	629 EURO (214.000)	

Οι μπροσούρες των tour operators του εξωτερικού, δεν χωρούν σε καμία σύγκριση με το διαφημιστικό υλικό, των δικών μας τουριστικών γραφείων. Εκτός όμως, απ' την ιδιωτική πρωτοβουλία (τουριστικά γραφεία) στο χώρο της διαφήμισης, θα πρέπει να γίνουν περισσότερο συντονισμένες προσπάθειες και από φορείς της πολιτείας (Ε.Ο.Τ.). Έτσι, θα πρέπει να δοθεί βάρος στην προβολή της Ελλάδας, ως χώρας με ασφαλή αεροδρόμια (συγκράτηση τουριστικής κίνησης, εξασφάλιση κίνησης από <επισφαλείς> προορισμούς), στην κλιμάκωση και ένταση της προβολής και διαφημιστικής

* Βλέπε, εφημερίδα Καθημερινή, 25 - Αυγούστου - 2002, Ταξίδια – Τουρισμός, σελ. 4.

καμπάνιας στις υπερπόντιες αγορές (νέα δεδομένα, νέες αγορές), στην επίσημη συμμετοχή της χώρας σ' εκθέσεις των Η.Π.Α. (Νέα Υόρκη), στην ενίσχυση απ' τον Ε.Ο.Τ. των διεθνών εκθέσεων CONFEX και EIBTM για ευρύτερη συμμετοχή επαγγελματιών, στη δημιουργία Convention Bureau με συμμετοχή ταξιδιωτικών γραφείων, ξενοδοχείων και άλλων επαγγελματικών φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και του Ε.Ο.Τ., στη στήριξη δραστηριοτήτων δημοσίων σχέσεων στην Ελλάδα και το εξωτερικό των εκπροσώπων του κλάδου και των επιχειρήσεων, στη δημιουργία εργαλείων προβολής θεματικών μορφών τουρισμού και στήριξη των αντιστοίχων προγραμμάτων, κατόπιν μελέτης και συνεργασίας με τους αρμόδιους φορείς, στη συνεργασία με τους φορείς και τα μέλη των ΜΜΕ του εξωτερικού και ακόμη, στην προμήθεια απ' τον Ε.Ο.Τ. mailing από έγκυρους προμηθευτές, για προβολή συνεδριακού τουρισμού.

- Οι πωλήσεις των τουριστικών προϊόντων απ' τα ταξιδιωτικά γραφεία γίνονται στη μεγάλη τους πλειοψηφία (80%), άμεσα στους πελάτες, χωρίς μεσολάβηση άλλων συνεργατών. Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, τα τουριστικά γραφεία που διαθέτουν υποκαταστήματα ή συνεργάζονται μ' άλλες τουριστικές επιχειρήσεις του κλάδου, είναι λίγα, με φυσική συνέπεια οι πωλήσεις, να γίνονται άμεσα απ' τα πρακτορεία (τουριστικούς πράκτορες). Τα μικρά γραφεία, δεν έχουν την πολυτέλεια να δίνουν προμήθειες σ' άλλα ταξιδιωτικά γραφεία, για να πουλούν τα δικά τους προϊόντα. Επίσης, ένα άλλο σημαντικό στοιχείο, που συνηγορεί στη μη ύπαρξη ενδιάμεσων πρακτόρων (υπό-πρακτόρευση) είναι, ότι δεν υπάρχουν τουριστικές μονάδες, που φέρουν αμιγώς το γνώρισμα του tour operator (οργανωτή – παραγωγού οργανωμένων ταξιδίων).
- Τα ταξιδιωτικά γραφεία μας, στην πλειοψηφία τους (53,30%), απ' τα στοιχεία της έρευνας, αδυνατούν να κάνουν ειδικές προσφορές ή έκπτώσεις στα τουριστικά προϊόντα που προσφέρουν. Ο λόγος της αδυναμίας αυτής, έχει να κάνει με το γεγονός, ότι πουλούν προϊόντα τρίτων, δηλαδή των tour operators, των ξενοδοχείων, των αεροπορικών εταιρειών κλπ. Η οποιαδήποτε προσφορά από μέρους τους ή έκπτωση, θα επιδρούσε αρνητικά στα έσοδα τους και θα συρρίκνωνε σε μεγάλο βαθμό τα κέρδη τους. Έτσι, η όποια προσφορά ή έκπτωση, θα πρέπει να γίνει σε συνεννόηση με τον προμηθευτή του προϊόντος, αφού προηγουμένως ελεγχθεί προσεχτικά το περιθώριο της προμήθειας του ταξιδιωτικού πράκτορα, με το κέρδος που επιζητά ο προμηθευτής και την τιμή αγοράς

απ' τον πελάτη (τελική τιμή). Ο ενδιάμεσος χαρακτήρας, της πλειοψηφίας των τουριστικών πρακτορείων, δεν τους παρέχει την πολυτέλεια για προσφορές και μεγάλες εκπτώσεις στο πελατειακό κοινό τους. Τα τουριστικά γραφεία (46,70%), που συνήθως προσφέρουν εκπτώσεις (μικρές) ή κάνουν ειδικές προσφορές, είναι ως επί το πλείστον μεγάλα πρακτορεία, που διοργανώνουν δικές τους εκδρομές (πλησιάζουν τα χαρακτηριστικά ενός tour operator) και με τον τρόπο αυτό, θέλουν να προσελκύσουν περισσότερο κόσμο στα ταξίδια τους. Οι συνήθεις τρόποι προσέλκυσης των τουριστών, είναι οι καλύτερες τιμές για μεγάλες ποσότητες πελατών (76,60%) και οι εκπτώσεις και προσφορές για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα (εκτός τουριστικής περιόδου) 10%. Υπάρχουν και άλλοι τρόποι προσέλκυσης των πελατών απ' τους διοργανωτές των εκδρομών, όπως είναι η περίπτωση των προσφορών σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς, με χαρακτηριστικό παράδειγμα των εκδρομών, που λαμβάνουν μέρος μόνο άτομα τρίτης ηλικίας -της αποκαλούμενης διεθνώς ως γκρίζας αγοράς-, που έχουν χαρακτήρα περισσότερο θρησκευτικό, δηλαδή την επίσκεψη μιας μονής ή γενικότερα ενός τόπου λατρείας (θρησκευτικός τουρισμός).

- Με βάση τα στοιχεία της έρευνας, οι αποφάσεις στην επιχείρηση που λέγεται τουριστικό γραφείο, λαμβάνονται -στη μεγάλη τους πλειοψηφία- ατομικά (80%), δηλαδή απ' τον ίδιο τον επιχειρηματία. Η φύση της εργασίας των γραφείων, το μέγεθος τους (μικρό) και η ελληνική φιλοσοφία των επιχειρηματιών, ταιριάζει στον ατομικό τρόπο λήψης αποφάσεων. Ο ιδιοκτήτης, ασκεί παντοκρατορία στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων και το οποιοδήποτε συλλογικό όργανο, στηρίζεται στην οικογένεια. Στις μεγάλες

επιχειρήσεις, ταιριάζει περισσότερο ο συλλογικός τρόπος διοίκησης, και σ' αυτό συνεπάγεται το ποσοστό 20% των συλλογικών αποφάσεων. Στην πραγματικότητα όμως, στο χώρο των ταξιδιωτικών γραφείων, δεν υπάρχουν μεγάλες επιχειρήσεις, άρα ο ατομικός τρόπος (στυλ) αποφάσεων, μπορεί να φθάνει και το 100%. Έτσι οι επικοινωνιακές τακτικές με τους διάφορους φορείς και η συλλογή πληροφοριών, για το περιβάλλον (μακρο – περιβάλλον, ανταγωνιστές κλπ.), είναι δεμένες στα χέρια του επιχειρηματία. Με δεδομένη τη συγκεκριμένη τακτική του επιχειρηματία, η προσήλωση στο όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, απ' τους εργαζόμενους δεν μπορεί να έχει χώρο εφαρμογής. Με τέτοια φιλοσοφία, δεν μπορούν να συνυπάρξουν, η διοίκηση με στόχους (management by objectives), οι συναντήσεις με τα στελέχη -αν υπάρχουν- για την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων, οι συναντήσεις σ' εταιρικό επίπεδο, για τυχόν αλλαγές στη στρατηγική αναζήτηση, τρόπων αντιμετώπισης νέων δεδομένων, η συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, είτε μέσω ενδοεπιχειρησιακών προγραμμάτων, είτε εξωτερικών σεμιναρίων και ακόμη περισσότερο, η προσήλωση στη γλώσσα των αριθμών, που σημαίνει συνεχείς αναφορές απ' τα τμήματα με προϋπολογισμούς αλλά και απολογισμούς δραστηριοτήτων. Ο επιχειρηματίας -υπεύθυνος τουριστικού γραφείου- ασκεί ουσιαστικά όλες τις διοικητικές λειτουργίες, δηλαδή τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διοίκηση, τον έλεγχο και το συντονισμό της επιχείρησης του.

- Τα τουριστικά γραφεία, τόσο με τη στενή όσο και με την ευρεία έννοια, είναι οικογενειακές μονάδες, που όπως δείχνουν τα στοιχεία της έρευνας, δεν

αναζητούν εξωτερικούς συνεργάτες, σε τομείς που αυτά υστερούν - marketing- για να συγκεντρωθούν καλύτερα σ' εκείνες τις λειτουργίες, που χαρακτηρίζονται ως θεμελιώδεις, στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Μόνο ένα 13,30% - κατά κανόνα μεγάλες επιχειρήσεις- του δείγματος, έχει κατανοήσει τη σημασία του outsourcing, δηλαδή την εξωτερίκευση δραστηριοτήτων της επιχείρησης σε ειδικά γραφεία (σύμβουλους marketing, σύμβουλους χρηματοοικονομικών θεμάτων, σύμβουλους management), με σκοπό τη μείωση του κόστους και την ποιότητα της εργασίας. Παράλληλα μέσα απ' την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων εκείνων, στις οποίες η επιχείρηση παρουσιάζει μειονεκτήματα, μπορεί να εστιάσει τους πόρους της, πιο αποτελεσματικά στις λειτουργίες εκείνες, που αναμένει, ότι θα τις προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμη με την εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων, σ' ορισμένες περιπτώσεις -προϋποθέτει συνεργασία μ' άλλη επιχείρηση του κλάδου-, μπορεί να υπάρξει, διασπορά κινδύνου μεταξύ αυτής και της συνεργάτιδας εταιρείας.

- Στα ταξιδιωτικά γραφεία -περισσότερα- η τμηματοποίηση της εργασίας, είναι σχεδόν σε πρωτόγονη μορφή. Με το οργανωτικό χάος που επικρατεί -στα περισσότερα απ' αυτά- η ανάθεση ρόλων μοιάζει με ουτοπία. Τ' ασαφή όρια αρμοδιοτήτων, μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης της επιχείρησης, μπορεί να δημιουργήσουν παρεξηγήσεις και ν' αποδυναμώσουν το οποιοδήποτε στέλεχος -αν υπάρχει- και ακόμη περισσότερο να πλήξουν το κύρος του. Σε μια τέτοια μορφή οργάνωσης, η έννοια της εξειδίκευσης αποτελεί σημείο σπανιότητας. Η διάκριση των

ομάδων -βασική αρχή της οργάνωσης- για την αποτελεσματικότερη λειτουργία των ταξιδιωτικών γραφείων με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, είναι μια σπάνια εφεύρεση που δεν βρίσκει εφαρμογή. Το 50% των γραφείων (στοιχεία έρευνας), έχουν λιγότερα από τέσσερα τμήματα και τις περισσότερες των φορών, έχουν μόνο ένα, δηλαδή αυτό των πωλήσεων. Τα γραφεία δε -μεγαλύτερα σε μέγεθος – που έχουν περισσότερα των τεσσάρων τμημάτων, μπορούν άνετα να μετακινήσουν το προσωπικό τους, στο διάστημα της ημέρας και ανάλογα του φόρτου εργασίας, σε περισσότερα από δύο ή τρία τμήματα. Αναμφισβήτητα, υπάρχουν και ταξιδιωτικά γραφεία με οργανωτική δομή, που ξεφεύγουν απ' τα όρια της μικρής οικογενειακής επιχείρησης, αλλά ο αριθμός τους είναι ιδιαίτερα μικρός. Το ticketing, ο εισερχόμενος τουρισμός (incoming), ο εξερχόμενος τουρισμός (outgoing), τα τουριστικά πακέτα, τα ταξίδια κινήτρων και το λογιστήριο, είναι συνήθως τα τμήματα των τουριστικών πρακτορείων, που διαθέτουν περισσότερα, από τέσσερα ξεχωριστά τμήματα. Η απουσία των τμημάτων προσωπικού και marketing, είναι το χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων σχεδόν των ταξιδιωτικών γραφείων. Ορισμένοι τουριστικοί πράκτορες, παρεξηγώντας την έννοια του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (λειτουργική σύνδεση τμημάτων ως ενιαία οντότητα), δημιούργησαν τις αρχές ενός δικού τους οργανωτικού συστήματος, στο οποίο ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να συνδέει τα τμήματα της επιχείρησης, μετέχοντας σ' όλα -χρονικός ορίζοντας ημέρας- αναλόγως των αναγκών του γραφείου.

- Όπως προκύπτει απ' τα στοιχεία της έρευνας, όλα τα ταξιδιωτικά γραφεία (100%) - που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο-, παρέχουν όλες τις υπηρεσίες ενός γραφείου γενικού τουρισμού, χωρίς να εξειδικεύονται σε κάποια ή κάποιες απ' αυτές (υπηρεσίες). Προφανώς η περιορισμένη αγορά και το μικρό μέγεθος των τουριστικών γραφείων της χώρας μας, ν' αποτελούν τις βασικές αιτίες, για τη μη ειδίκευση στις παρεχόμενες υπηρεσίες τους.
- Το 70% των τουριστικών πρακτόρων, θεωρεί ότι η επιχείρησή τους λειτουργεί τέλεια, ενώ μόνο το 30% βρίσκει κάποιες αδυναμίες, κυρίως σ' ότι έχει σχέση με τις οικονομικές υπηρεσίες (επενδύσεις – ανάλυση Ισολογισμών) και το marketing. Αυτοί που εντόπισαν αδυναμίες στα γραφεία τους, ήταν ως επί το πλείστον, οι επιχειρηματίες ή τα στελέχη των μεγάλων μονάδων, ενώ αντίθετα οι επιχειρηματίες των μικρών γραφείων - πλειοψηφία- παρουσίαζαν την εικόνα του ρολογιού, δηλαδή ότι γι' αυτούς όλα δουλεύουν ρολόι. Το όραμα (vision), είναι ο πυλώνας (διαχωριστική γραμμή), που διακρίνει τους μεγάλους από τους μικρούς. Η μη αναζήτηση ευκαιριών ή δυνατών σημείων στο περιβάλλον (εξωτερικό – εσωτερικό), σ' αφοπλίζει απ' τη επιχειρηματική δράση με φυσικό αποτέλεσμα τον αποκλεισμό από τον <καλώς> εννοούμενο ανταγωνισμό. Για κάποιους, ίσως τ' όραμα να πλησιάζει τη φαντασία, στον επιχειρηματικό κόσμο όμως, σημαίνει την σκιαγράφηση της επιχείρησης μελλοντικά, τους γενικούς της στόχους, αλλά και τον οδηγό της αποστολής της. Το όραμα θα πρέπει να είναι αρωγός, όχι μόνο των φορέων του ιδιωτικού τομέα, αλλά και των πολιτειακών οργάνων της χώρας, σε θέματα γενικής και τουριστικής

υποδομής. Παράλληλα θα πρέπει να υπάρξει σχεδιασμός -απ' την πολιτεία-, για τη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου, αναζητώντας τις λύσεις, μέσα από προκαθορισμένες έρευνες, που θα τις διενεργούν στελέχη (επιστήμονες) με βαθιές γνώσεις του αντικειμένου. Μια περιοχή όπως η Ελλάδα, μ' αμέτρητες βουνοπλαγιές, έχει μέγιστη υποχρέωση να ερευνήσει τις δυνατότητες της -μελέτη εφικτότητας-, γι' ανάπτυξη εκτός του θερινού, και του χειμερινού τουρισμού.

- Η πλειοψηφία των μικρών τουριστικών γραφείων (στοιχεία έρευνας), φέρει είτε την ατομική μορφή της επιχείρησης, είτε της Εταιρείας Περιορισμένης Ευθύνης (κάθε εταίρος ευθύνεται μέχρι του ποσού της εισφοράς του), ενώ αντίθετα οι περισσότερες απ' τις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου φέρουν είτε τη μορφή της Α.Ε., είτε της Ο.Ε. (οι εταίροι ευθύνονται αλληλέγγυα και απεριόριστα), είτε της Ε.Ε. (ένας τουλάχιστον εταίρος ευθύνεται απεριόριστα και αλληλέγγυα).

5.3.2 ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΤΑ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ (ΜΕΓΑΛΑ–ΜΙΚΡΑ)– STRATEGIC GROUPS

Τα αποτελέσματα της έρευνας, δείχνουν ότι το μέγεθος του τουριστικού γραφείου, επιδρά σε σημαντικό βαθμό στη διαμόρφωση των όποιων στρατηγικών, θ' ακολουθήσουν οι εν λόγω μονάδες, στα πλαίσια του ανταγωνισμού.

Η εθνικότητα των εργαζομένων, η βαθμίδα της εκπαίδευσης, η ειδίκευση, τα επιμορφωτικά προγράμματα, η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας και κυρίως του Internet, η συμμετοχή σ' άλλες μονάδες, η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ο έλεγχος από εξωτερικούς ελεγκτές, η πιστοποίηση της ποιότητας του προϊόντος, ο τρόπος της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, η σαφήνεια της εταιρικής αποστολής, η διαφοροποίηση απ' τους ανταγωνιστές με κριτήριο την ποιότητα του προσωπικού, η οργάνωση των επιπέδων διοίκησης, η αγορά στόχος, ο τρόπος της διατήρησης των επαφών με τους πελάτες μετά την πώληση, το μέσο της διαφήμισης, οι ενέργειες στην προώθηση του προϊόντος (πώληση), ο τρόπος λήψης των αποφάσεων, η χρησιμοποίηση εξωτερικών συνεργατών, η τμηματοποίηση των υπηρεσιών και το επιχειρηματικό όραμα, δείχνουν τη διαφορετικότητα που υπάρχει, ανάμεσα στα μεγάλα και τα μικρά τουριστικά γραφεία.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, έγινε μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι επιχειρήσεις (τουριστικά γραφεία) που έλαβαν μέρος, με σκοπό να εντοπίσουμε τις όποιες διαφορές υπάρχουν στη διαμόρφωση των στρατηγικών, μεταξύ των μεγάλων και των μικρο – μεσαίων μονάδων του κλάδου και παράλληλα να εξακριβώσουμε, αν πραγματικά υπάρχουν, μεγάλες επιχειρήσεις τουριστικών γραφείων, που αγγίζουν τα διεθνή πρότυπα. Όσον αφορά το δεύτερο σκέλος, δηλαδή τον εντοπισμό μεγάλων τουριστικών γραφείων, που αγγίζουν τα διεθνή πρότυπα, δεν μπορέσαμε ν' ανακαλύψουμε με βάση τα στοιχεία της δικής μας έρευνας, που ομολογουμένως είχε περιορισμένο χαρακτήρα (μικρό δείγμα). Θ' αποτελούσε όμως, ευτυχές γεγονός, η ύπαρξη τέτοιων μονάδων στην Ελλάδα,

ανεξάρτητα με τα όποια στατιστικά στοιχεία της έρευνας και τα δικά μας συμπεράσματα.

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν, για τον εντοπισμό των μεγάλων απ' τα μικρά ταξιδιωτικά γραφεία ήταν δύο.

- Το ετήσιο ύψος των πωλήσεων (τζίρος) &
- Ο αριθμός των απασχολουμένων

Για τους σκοπούς, αυτής της ερευνητικής εργασίας, το δεύτερο κριτήριο έχει ευρύτερη εφαρμογή - παρ' ότι στην πορεία των ερευνών υπήρξε σύμπτωση κριτηρίων, λόγω ίσως και του περιορισμένου του δείγματος-, κυρίως, επειδή δεν επηρεάζεται απ' τον όποιο πληθωρισμό -μικρό ή μεγάλο- είναι συχνά πιο συγκεκριμένο και ξεκάθαρο μέτρο, περισσότερο συγκρίσιμο και επιπρόσθετα πιο εύκολα μετρήσιμο.

Ακόμη, στο διαχωρισμό των τουριστικών γραφείων σε μεγάλα και μικρά, θέσαμε ως όριο, το ένα δισεκατομμύριο για το πρώτο κριτήριο (ασυμβίβαστο με την Ευρωπαϊκή πραγματικότητα) και τα για το δεύτερο, τα δεκαπέντε άτομα προσωπικό, παρ' ότι για την πλειοψηφία των συγγραφέων στο χώρο του management (ελληνική πραγματικότητα), τ' όριο για τη διαφοροποίηση των ΜΜΕ, είναι τα πενήντα άτομα. Το ύψος των κριτηρίων, έπρεπε να συνταυτίζεται με την εδώ πραγματικότητα, του συγκεκριμένου κλάδου και αυτό προσπαθήσαμε να πετύχουμε, μέσα απ' την οριοθέτησή τους.

Απ' τις 30 επιχειρήσεις του δείγματος, μόνο οι 8 κάλυπταν τα κριτήρια, για να θεωρηθούν -με βάση τα δικά μας όρια-, μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία. Αναλυτικότερα,

- Απ' το 2,67% των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία, που δεν είναι Έλληνες υπήκοοι – προερχόμενοι κυρίως από χώρες της Ε.Ε.-, το 85% περίπου, απασχολείται στα θεωρούμενα μεγάλα γραφεία, στην προσπάθεια τους -ταξιδιωτικά γραφεία- να ξεφύγουν, απ' το κλειστό κύκλωμα της οικογένειας, με πιθανή μελλοντική επέκταση των αγορών τους -όνειρο όλων- και μόνο το 15%, στα αποκαλούμενα μικρά (μικρο-μεσαία) .
- Η οικονομική δυνατότητα των αποκαλούμενων μεγάλων τουριστικών γραφείων, και ο εντοπισμός της ανάγκης για αλλαγή με βάση το διεθνή ανταγωνισμό, ωθεί τα συγκεκριμένα γραφεία να στελεχωθούν με όσο γίνεται περισσότερα, μορφωμένα και εξειδικευμένα άτομα. Έτσι, απ' το 19,60% των αποφοίτων Πανεπιστημιακών και Τεχνολογικών Ιδρυμάτων καθώς και των τουριστικών σχολών, που εργάζονται στα ταξιδιωτικά γραφεία, το 75% βρίσκεται στις μεγάλες μονάδες και μόνο το 25% στις θεωρούμενες μικρές. Ένας επιπλέον λόγος παρατήρησης, περισσότερων στελεχών, στα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία -από την πλευρά των υπαλλήλων-, είναι και η πολιτική κινήτρων -μισθοί, καριέρα- των γραφείων αυτών, σε σύγκριση πάντα με τ' αποκαλούμενα μικρά. Αναμφισβήτητα ένα γεγονός ακόμη, που παίζει σημαντικό ρόλο στην ανεύρεση στελεχών, απ' τους έξυπνους επιχειρηματίες, είναι και η διαπιστούμενη αλλαγή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, μέσα απ' τις συχνές αναταράξεις, στο γενικότερο

επιχειρησιακό χώρο. Τα στελέχη επιπέδου, είναι αυτά, που θα οδηγήσουν τις επιχειρήσεις και δη τα τουριστικά γραφεία, στις όποιες αλλαγές του 21^{ου} αιώνα. Παρ' όλα αυτά, το ποσοστό των ειδικευμένων στελεχών, παραμένει ιδιαίτερα μικρό στον κλάδο των ταξιδιωτικών γραφείων, αφού είναι γνωστό ότι έχουν την εικόνα της οικογενειακής επιχείρησης και μάλιστα κλειστού χαρακτήρα (τύπου).

- Στα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, μόνο πέντε από τις τριάντα μονάδες του δείγματος, απάντησαν θετικά, δηλαδή ότι μετεκπαιδεύουν μέρος του προσωπικού τους, με σκοπό την αναβάθμιση της γνώσης τους. Το ποσοστό αυτό (16,70%), θεωρείται ιδιαίτερα χαμηλό και ακόμη χαμηλότερο, είναι το ετήσιο κόστος της δαπάνης για εκπαίδευση των εργαζομένων. Από το 16,70% (εκπαίδευση – επιμόρφωση προσωπικού), το 80% (4 επιχειρήσεις) προέρχεται απ' τα αποκαλούμενα μεγάλα τουριστικά γραφεία και μόνο το 20% (1 επιχείρηση) απ' τα μικρά. Ο προσανατολισμός των τουριστικών γραφείων μόνο στο τεχνικό κομμάτι (ticketing, τουριστικά πακέτα κλπ.) της επιχείρησης και όχι, σε θέματα όπως, το management και το marketing, προδιαγράφει τα προβλήματα που τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας θ' αντιμετωπίσουν στο μέλλον, στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους σε σχέση με τα αντίστοιχα της Ευρώπης.
- Η προϋπηρεσία – εμπειρία του προσωπικού, είναι συνυφασμένη με τη φήμη του γραφείου και την ποιότητα των υπηρεσιών. Στα τουριστικά μας γραφεία, σπανίως συναντάς άτομα που εργάζονται σ' αυτά πάνω από 10 έτη. Λόγω

του μικρού μεγέθους και της οικογενειακής δομής που τα διακρίνει (τουριστικά γραφεία), τα περιθώρια εξέλιξης (καριέρας, μισθοί), είναι ιδιαίτερα στενά μ' αποτέλεσμα η πλειοψηφία των ατόμων που εργάζονται σ' αυτά ν' αποχωρεί. Η αποχώρηση συνδυάζεται και με την ευκολία που υπάρχει στη χώρα μας, για την ίδρυση καινούργιων τουριστικών γραφείων, από εργαζόμενους με μικρή εμπειρία στον κλάδο και χωρίς άλλες ιδιαίτερες προϋποθέσεις. Έτσι μόνο το 20% εξ αυτών, που μετείχαν στην έρευνα, μας δήλωσε ότι έχει εργαζόμενους με μέσο όρο προϋπηρεσίας πάνω από δέκα έτη. Τ' αποκαλούμενα μεγάλα τουριστικά γραφεία, ως είναι φυσικό κατέχουν το μεγάλο μερίδιο 66,66% (4 μονάδες) των ατόμων, με περισσότερη προϋπηρεσία, αφού προσφέρουν μεγαλύτερη εξέλιξη στους εργαζόμενους και ελαφρώς καλύτερους μισθούς, ενώ τα μικρά τουριστικά γραφεία 33,34% (2 μονάδες απ' το δείγμα της έρευνας), και σ' αυτόν τον τομέα, δείχνουν να υστερούν (ουραγοί).

- Στη τεχνολογία όλα σχεδόν τα τουριστικά γραφεία, έχουν να επιδείξουν πρόοδο, εκτός των πολύ μικρών. Η υστέρηση παρουσιάζεται στη χρήση του INTERNET, για την πραγματοποίηση οικονομικών συναλλαγών. Έτσι μόνο το 20% των ερωτηθέντων, απάντησε θετικά, και εξ' αυτού του ποσοστού, το 83,33% (5 ταξιδιωτικά γραφεία), ανήκουν στα αποκαλούμενα μεγάλα και μόνο, το 16,67% (1 γραφείο) στα θεωρητικώς μικρά. Η τεχνολογική πρόοδος, είναι μια σχέση που ταιριάζει περισσότερο στις μεγάλες μονάδες, λόγω κυρίως των κεφαλαίων που διαθέτουν αλλά και του στελεχιακού δυναμικού τους. Η κυριαρχία στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, συντελείται

κυρίως μέσα απ' την τεχνολογία και φυσικά απ' το στελεχιακό δυναμικό των μονάδων.

- Η συμμετοχή σ' άλλες επιχειρήσεις και οι στρατηγικές της συγκέντρωσης (οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση), είναι ένα φαινόμενο που σπανίζει στα τουριστικά γραφεία της χώρας μας. Το μικρό μέγεθος αυτών, η οικογενειακή τους δομή, αλλά και η περιορισμένη αγορά στην οποία κινούνται, δεν τους αφήνει περιθώρια για επεκτάσεις. Απ' το 13,30% των τουριστικών γραφείων, που μετέχουν σ' άλλες μονάδες (επιχειρήσεις), το 75% (3 επιχειρήσεις), είναι μεγάλα τουριστικά γραφεία και μόνο, το 25% (1 επιχείρηση), ανήκει στα χαρακτηριζόμενα ως μικρά. Αναμφισβήτητα, δεν μπορεί να γίνει λόγος, τάσεων διεθνοποίησης και σύνδεσης μ' αλυσίδες του εξωτερικού, για καμιά απ' τις μονάδες του δείγματος.
- Ο εσωτερικός έλεγχος, είναι μια δραστηριότητα που είναι σχεδόν ανύπαρκτη στα τουριστικά γραφεία. Η έλλειψη ουσιαστικής τμηματοποίησης, ο ατομικός τρόπος διακυβέρνησης, το μικρό μέγεθος των μονάδων, η απουσία στελεχιακού δυναμικού και η μη αποθεματοποίηση των προϊόντων (μονάδες παροχής υπηρεσιών), είναι οι κυριότερες απ' τις αιτίες, της απουσίας εσωτερικού ελέγχου. Το 10% των θετικών απαντήσεων του δείγματος, ανήκει στην αποκλειστικότητα των μεγάλων μονάδων του κλάδου (3 επιχειρήσεις).
- Τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας (μεγάλη πλειοψηφία) , αποφεύγουν συστηματικά τον έλεγχο, από εξωτερικούς ελεγκτές (διεθνείς οργανισμούς),

οι οποίοι καθορίζουν σημαντικά κριτήρια, στις προσφερόμενες για τους πελάτες υπηρεσίες, απ' τα μέλη τους. Ο εξοπλισμός των γραφείων, το επίπεδο και η εμπειρία του προσωπικού, είναι κάποια απ' τα κριτήρια που θέτουν οι συγκεκριμένοι οργανισμοί στα τουριστικά γραφεία, για να γίνουν μέλη τους. Οργανισμοί όπως η IATA, η UFTAA και η ASTA, αποτελούν ομπρέλα για οποιοδήποτε γραφείο, γίνει μέλος των συγκεκριμένων οργανισμών, μέσα απ' τις γνώσεις και τις συμβουλές τους, στην παροχή των όποιων υπηρεσιών προς τους πελάτες. Η προχειρότητα που διακρίνει τα περισσότερα τουριστικά γραφεία και η έλλειψη διεθνών προδιαγραφών, είναι ο λόγος της συστηματικής απαξίωσης, στο να γίνουν μέλη των διεθνών αυτών οργανισμών. Απ' τους ερωτηθέντες μόνο το 40%, απάντησε θετικά και εξ' αυτών, οι οχτώ (100% του δείγματος), ανήκουν στις μεγάλες τουριστικές μονάδες και μόνο τέσσερις, στις αποκαλούμενες μικρές.

- Η πιστοποίηση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών των τουριστικών γραφείων, απασχολεί μόνο τρεις απ' τις τριάντα επιχειρήσεις του δείγματος, δηλαδή ποσοστό μόνο 10%. Οι τρεις αυτές μονάδες, ανήκουν στις θεωρητικά μεγάλες του κλάδου, με βάση τα κριτήρια οριοθέτησης -από εμάς-, για τη διεξαγωγή -πορεία- της έρευνας.
- Όλα σχεδόν τα τουριστικά γραφεία (93,30%), χρησιμοποιούν τον προφορικό τρόπο ως κύριο μέσο επικοινωνίας, ανάμεσα στα τμήματα τους, αφού ο χώρος των συναλλαγών τους, είναι ιδιαίτερα περιορισμένος, δηλαδή συγκεντρωμένος σε λίγα τετραγωνικά μέτρα. Οι υπόλοιποι τρόποι επικοινωνίας (τηλεφωνικός, γραπτός και intranet), χρησιμοποιούνται

ελάχιστα, κυρίως απ' τα αποκαλούμενα μεγάλα τουριστικά γραφεία - ορισμένα εξ' αυτών- που συνεργάζονται μ' άλλες επιχειρήσεις ή έχουν δικά τους υποκαταστήματα.

- Απ' τα τουριστικά γραφεία που μετείχαν στην έρευνα, μόνο το 20%, έχει καθορίσει με σαφήνεια την εταιρική του αποστολή (γραπτώς διατυπωμένη). Οι επιχειρήσεις αυτές (6), είναι οι μεγαλύτερες του χώρου, - στοιχεία έρευνας- και διαθέτουν ως επί το πλείστον, καταρτισμένο προσωπικό - συγκριτικά με τους ανταγωνιστές-, που μπορεί να διακρίνει εύκολα τη σημασία της εταιρικής αποστολής μέσα στη μονάδα, κυρίως απ' την εξασφάλιση ομοφωνίας, σχετικά με τον επιχειρησιακό σκοπό.
- Ο επηρεασμός των τουριστικών μας γραφείων, απ' το εξωτερικό περιβάλλον, δεν χωρά σε διακρίσεις. Έτσι, ο ευάλωτος αυτός χώρος -την τελευταία διετία-, επηρεάστηκε κυρίως, απ' την Οικονομική και Πολιτικό – Νομική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Όλα τα τουριστικά γραφεία (στοιχεία έρευνας), τα τελευταία χρόνια έχουν δεχθεί αρνητικές επιδράσεις, απ' το ασταθές φορολογικό καθεστώς της χώρας, απ' την έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, απ' την κρίση του χρηματιστηρίου, απ' την Παγκόσμια οικονομική κρίση (ύφεση), απ' τις υπερτιμήσεις των προϊόντων λόγω του EURO (ανυπαρξία ελεγκτικών μηχανισμών για συγκράτηση της αγοράς) και το τρομοκρατικό κτύπημα στη Νέα Υόρκη.
- Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία, για τη διαφοροποίηση απ' τους ανταγωνιστές του κλάδου, δίνουν έμφαση στο άριστο προσωπικό -το ζητούμενο είναι, αν

το διαθέτουν-, στη θέση και τη φήμη της επιχείρησης, σε αντίθεση με τα μικρά γραφεία, που εστιάζονται στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, με οποιοδήποτε τρόπο. Αναμφισβήτητα όμως, η εξυπηρέτηση των πελατών, απαιτεί δίχως άλλο και άριστο προσωπικό ή τουλάχιστον προσωπικό με ταλέντο.

- Από τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι όλα τα ταξιδιωτικά πρακτορεία, ανεξάρτητα του μεγέθους τους, διατηρούν σ' επίπεδο συνεργασίας σταθερή σχέση με τους προμηθευτές τους.
- Ο αριθμός των επιπέδων διοίκησης σε μια επιχείρηση, έχει να κάνει κατά κύριο λόγο, με το μέγεθος της, το σύνολο των τμημάτων, και φυσικά τον αριθμό του προσωπικού, που αυτή απασχολεί. Έτσι, στις μεγάλες οικονομικές μονάδες (επιχειρήσεις), συναντάμε Διοικητικά Συμβούλια -όταν φέρουν τη μορφή της Α.Ε.- και κυρίως Γενικές Διευθύνσεις, που έχουν το συνολικό συντονισμό αλλά και τον έλεγχο, όλων των διευθύνσεων αλλά και των τμημάτων της μονάδας. Άρα, και στον κλάδο των ταξιδιωτικών γραφείων, η εικόνα που εμφανίζεται -με βάση τα στοιχεία της έρευνας-, σχετικά με τον αριθμό των επιπέδων της διοίκησης, δεν δείχνει να διαφοροποιείται, σχεδόν σε τίποτα σε σχέση με τις όποιες μορφές επιχειρήσεων, των όποιων κλάδων της παραγωγής. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα των τουριστικών γραφείων, είναι η οικογενειακή δομή, ακόμη και στις περιπτώσεις, που συναντάμε τόσο την ύπαρξη Διοικητικών Συμβουλίων όσο και Γενικών Διευθύνσεων.

- Οι πελάτες των τουριστικών γραφείων -στοιχεία έρευνας- προέρχονται κατά κύριο λόγο, απ' την εσωτερική αγορά. Το μικρό μέγεθος των γραφείων, η δομή και η οικογενειακή τους κουλτούρα, τα περιορίζει σημαντικά σ' επέκταση των αγορών τους. Θα μπορούσαμε να τα χαρακτηρίσουμε, ως επιχειρήσεις εσωτερικής κατανάλωσης με καθαρά μεσολαβητικές υπηρεσίες, ανάμεσα στους προμηθευτές του τουριστικού προϊόντος και τους αγοραστές. Απ' το 12%, των μη Ελλήνων πελατών – τουριστών, το 10% περίπου, ανήκει στις μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου και μόνο, το 2% στις χαρακτηριζόμενες μικρές.
- Τα περισσότερα τουριστικά γραφεία (90% του δείγματος), εκτός των ιδιαίτερας αδυνάτων, διατηρούν επαφές με τους πελάτες και μετά την πώληση του τουριστικού προϊόντος προς σ' αυτούς. Ο τρόπος επαφής με τους πελάτες, δεν σηματοδοτεί σημαντικές διαφορές των μεγάλων απ' τα μικρά τουριστικά γραφεία, εκτός των διαφημιστικών εντύπων με τουριστικούς προορισμούς, που ορισμένα -λίγα τον αριθμό- μεγάλα τουριστικά πρακτορεία (tour operators), αποστέλλουν μαζί με τις ευχητήριες κάρτες, στη γιορτή των Χριστουγέννων.
- Η διαφήμιση σ' εφημερίδες, αποτελεί τον πιο συνηθισμένο τρόπο, για την προώθηση των υπηρεσιών, των εδώ τουριστικών γραφείων. Τα μεγαλύτερα σε μέγεθος ταξιδιωτικά γραφεία, κυρίως αυτά που λειτουργούν και ως tour operators, χρησιμοποιούν και κάποια άλλα μέσα, όπως τα ενημερωτικά φυλλάδια, το ταχυδρομείο και το ραδιόφωνο αλλά σε ποσοστό ιδιαίτερα μικρό. Απ' τα στοιχεία της έρευνας προκύπτει, ότι τα μεγάλα ταξιδιωτικά

γραφεία (8), χρησιμοποιούν τη διαφήμιση ως μέσο για την προώθηση των υπηρεσιών τους. Απ' τα χαρακτηριζόμενα μικρά ταξιδιωτικά πρακτορεία, τη διαφήμιση χρησιμοποιεί, ένα ποσοστό της τάξης του 63,64% (14 / 22).

- Τα τουριστικά γραφεία της χώρας μας, πουλούν άμεσα τα προϊόντα στους πελάτες τους, χωρίς τη μεσολάβηση άλλων πρακτόρων. Η όποια μεσολάβηση στη διακίνηση των προϊόντων (μεσάζοντες), είναι αποτέλεσμα των τουριστικών γραφείων, που συνεργάζονται μ' άλλες επιχειρήσεις ή έχουν δικά τους υποκαταστήματα. Αυτονόητο είναι ότι, και αυτά τα γραφεία που ανήκουν στην μεγάλη τους πλειοψηφία στα χαρακτηριζόμενα ως μεγάλα, μόνο ένας μέρος των προϊόντων τους, κινείται διαμέσου άλλων πρακτόρων. Οι πωλήσεις διαμέσου άλλων πρακτορείων, ανέρχονται στο 20% (στοιχεία έρευνας), εκ των οποίων το 75%, ανήκει στις μεγάλες μονάδες και μόνο το 25% στις μικρές.
- Οι προσφορές και οι εκπτώσεις των τουριστικών γραφείων, για την πώληση των προϊόντων, είναι αρκετά περιορισμένες, λόγω του ότι, διακινούν προϊόντα τρίτων (ξενοδοχείων, ξένων tour operators κλπ.). Απ' το 53,30% των ταξιδιωτικών γραφείων, που χορηγεί εκπτώσεις ή προσφορές σ' ορισμένα προϊόντα και σε περιορισμένη έκταση, οι οκτώ επιχειρήσεις ανήκουν στις μεγάλες (όλες) και μόνο οι οκτώ στις είκοσι δύο ($8 / 22 \times 100 = 36,36\%$), στις αποκαλούμενες μικρές (μικρο – μεσαίες).
- Στο γενικό τους σύνολο τα ταξιδιωτικά γραφεία, λαμβάνουν τις αποφάσεις σ' ατομικό επίπεδο (επιχειρηματίας), αφού κατά κανόνα είναι μικρές μονάδες

με ανεπάρκεια στελεχών. Οι όποιες αποφάσεις -κρίσιμα θέματα-, που λαμβάνονται σε συλλογικό επίπεδο (20%), προέρχονται -με βάση τα στοιχεία της έρευνας- απ' ορισμένα, αποκαλούμενα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία και πάντα, στο πλαίσιο του οικογενειακού περιβάλλοντος, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, που ζητούν και τη γνώμη ειδικευμένων στελεχών, αφού κάποιιοι -ελάχιστες φορές-, αντιλαμβάνονται τις σημαντικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και την προσωπική αδυναμία, στην επίλυση κάποιων καίριων προβλημάτων, της οικονομικής μονάδας.

- Η εξωτερίκευση ορισμένων εργασιών της επιχείρησης, είναι σχεδόν άγνωστη έννοια απ' την πλειοψηφία των Ελλήνων επιχειρηματιών. Μόνο τέσσερις (4) απ' τις μονάδες του δείγματος (13,30%), που ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων τουριστικών γραφείων, έχουν παραχωρήσει ένα μικρό μέρος των εργασιών τους σ' εξωτερικούς συμβούλους (management, marketing). Έστω, και αυτό το μικρό ποσοστό, είναι μια ελπίδα για το συγκεκριμένο κλάδο, που δείχνει ότι κάποιιοι απ' τους επιχειρηματίες, βλέπουν μακρύτερα και προσπαθούν, να ξεφύγουν απ' τα στενά πλαίσια της χώρας και να προχωρήσουν, έστω και με αργά βήματα στο διεθνές περιβάλλον.
- Μόνο το 50% των τουριστικών γραφείων του δείγματος, έχει άνω των τεσσάρων τμημάτων και εξ αυτών, οι οχτώ επιχειρήσεις (8) ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων (όλες), και μόνο οι επτά επί συνόλου είκοσι δύο στις μικρές. Αξιοσημείωτο στοιχείο όλων των τουριστικών γραφείων, η έλλειψη τμημάτων marketing και προσωπικού.

- Η πλειοψηφία των επιχειρηματιών στα τουριστικά γραφεία (70%), πιστεύουν ότι δεν χρειάζονται περαιτέρω βελτιώσεις, τόσο στην οργάνωση της επιχείρησής τους, όσο και στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Απ' το 30% των υπευθύνων των τουριστικών πρακτορείων, που εντοπίζουν κάποιες αδυναμίες στην επιχείρησή τους (επιχειρηματικό όραμα), οι έξι (66,66%) εξ' αυτών διαθέτουν μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία και μόνο οι τρεις (33,34%), είναι επιχειρηματίες μικρο - μεσαίων τουριστικών γραφείων.

5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

A. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

1. Μικρές επιχειρήσεις.

Τα τουριστικά γραφεία στη συντριπτική τους πλειοψηφία, είναι μικρές οικονομικές μονάδες -ατομικές επιχειρήσεις ή Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε.)- με ιδιαίτερα περιορισμένο αριθμό προσωπικού, που σημαντικό ποσοστό εξ' αυτών (εργαζόμενοι), προέρχονται απ' το στενό οικογενειακό περιβάλλον του επιχειρηματία. Οι εργαζόμενοι δε, φέρουν αποκλειστικά την ελληνική υπηκοότητα, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων.

2. Χαμηλό μορφωτικό επίπεδο & σχετική ανυπαρξία επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Τα ταξιδιωτικά γραφεία -περισσότερα- περιορίζονται στη στελέχωση του δυναμικού τους, απ' απόφοιτους Λυκείου, χωρίς εξειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο (φθηνό εργατικό δυναμικό, χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις, μέλη οικογένειας) και παράλληλα κλείνουν τις όποιες πόρτες υπάρχουν, στους Πτυχιούχους των Πανεπιστημίων και των Τεχνολογικών Ιδρυμάτων. Για τους κατόχους μεταπτυχιακών διπλωμάτων, υπάρχει πλήρης απαξίωση. Το ενδιαφέρον τους, για προγράμματα επιμόρφωσης των στελεχών, είναι ιδιαίτερα περιορισμένο και όταν υπάρχει, είναι μόνο για επιμόρφωση τεχνικών ειδικοτήτων (ticketing, οργάνωση τουριστικών πακέτων κλπ.) και όχι για θέματα management, marketing και χρηματοοικονομικής διοίκησης. Το κόστος δε, της συγκεκριμένης δαπάνης, είναι αρκετά χαμηλό όπως επίσης και ο χρόνος της επιμόρφωσης των εργαζόμενων, είναι ελάχιστος ή μηδαμινός. Τα περισσότερα απ' τα σεμινάρια, που πραγματοποιούνται κυρίως μέσα από επιδοτήσεις του Ο.Α.Ε.Δ., δεν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης, μ' αποτέλεσμα τις περισσότερες φορές, να δημιουργούν σπατάλη χρόνου, για αρκετούς απ' τους μετεκπαιδευόμενους υπαλλήλους.

3. Χαμηλός δείκτης εμπειρίας (προϋπηρεσίας) εργαζομένων.

Η προϋπηρεσία των υπαλλήλων στα τουριστικά γραφεία, περιορίζεται -κατά μέσο όρο- στα έξι μ' επτά έτη το πολύ, εκτός μερικών εξαιρέσεων κυρίως στα μεγάλα γραφεία, λόγω των χαμηλών μισθών, της δύσκολης εξέλιξης (καριέρας) και της έντονης κινητικότητας που παρατηρείται στον συγκεκριμένο κλάδο, εξαιτίας της ευκολίας εισόδου στη συγκεκριμένη αγορά, με την ίδρυση νέων καταστημάτων (τουριστικών πρακτορείων), από εργαζόμενους, σ' ανάλογη θέση (τουριστικό γραφείο).

4. Ικανοποιητικός βαθμός αυτοματισμού - Χαμηλή κινητικότητα νέων τεχνολογιών (INTERNET).

Ο βαθμός της αυτοματοποίησης στα τουριστικά γραφεία, λόγω και των υπηρεσιών που προσφέρουν, έχει σημαντικά βελτιωθεί σε σχέση με το πρόσφατο παρελθόν (προηγούμενη δεκαετία). Έτσι όλα τα τουριστικά γραφεία, χρησιμοποιούν Η/Υ και τα περισσότερα εξ' αυτών, διαθέτουν μηχανογραφικό σύστημα και ολοκληρωμένο δίκτυο Η/Υ. Η οικογενειακή νοοτροπία, ο περιορισμένος χώρος των αγορών τους και η έλλειψη ειδικευμένου και επιστημονικού προσωπικού, τους αποστερεί τη δυνατότητα εφαρμογής των νέων τεχνολογιών, με την πραγματοποίηση οικονομικών συναλλαγών διαμέσου του INTERNET. Τα λίγα γραφεία που πραγματοποιούν συναλλαγές μέσα απ' το INTERNET, ανήκουν στα αποκαλούμενα <μεγάλα>, που δρουν στην αγορά και ως tour operators (οργανωτές ταξιδιών).

5. Απουσία συνεργαζόμενων επιχειρήσεων- επιχειρηματικών συμμαχιών.

Η οικογενειακή δομή της επιχείρησης, το μικρό μέγεθος, η απουσία επιστημονικού προσωπικού, η περιορισμένη αγορά, τα χαμηλά κέρδη (προμήθειες) και η αντίληψη της ατομικότητας, που διακρίνει τους Έλληνες επιχειρηματίες, περιορίζει σε σημαντικό βαθμό τη συνεργασία μ' άλλες επιχειρήσεις και τη δημιουργία υποκαταστημάτων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της χώρας. Τα τουριστικά γραφεία (Ελλάδας), είναι ως επί το πλείστον, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, εσωτερικής αποκλειστικότητας. Η τάση της οριζόντιας και κάθετης συγκέντρωσης, που εμφανίζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις, αρκετών χωρών της Ευρώπης και της Αμερικής, για την

αντιμετώπιση του διεθνούς ανταγωνισμού, δεν δείχνει να επηρεάζει σε υψηλό βαθμό -μέχρι σήμερα-, τις ελληνικές τουριστικές μονάδες και ειδικότερα τα τουριστικά γραφεία, που επιμένουν να διατηρούν την ατομικότητα τους.

6. Χαμηλός βαθμός ελέγχου και ποιότητας υπηρεσιών.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου, ο έλεγχος της επιχείρησης από εξωτερικούς ελεγκτές με βάση τα διεθνή πρότυπα και η πιστοποίηση της ποιότητας από αναγνωρισμένους οργανισμούς, δεν δείχνουν ν' απασχολούν ιδιαίτερα τους υπεύθυνους (επιχειρηματίες) των ταξιδιωτικών γραφείων. Ο τυχαίος τρόπος ενασχόλησης των επιχειρηματιών με το συγκεκριμένο κλάδο, καθώς και η έλλειψη οράματος αλλά και επιστημονικότητας, είναι οι αιτίες της απαξίωσης των περισσότερων γραφείων του κλάδου, να γίνουν αποδέκτες των παραπάνω λειτουργιών και ελέγχων και να προχωρήσουν στις διαμορφούμενες συνθήκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

7. Περιορισμένη έκταση της εταιρικής αποστολής.

Η ατομικότητα των συγκεκριμένων μονάδων, ο περιορισμένος αριθμός προσωπικού, η απουσία επιστημονικού προσωπικού και οι οργανωτικές τους αδυναμίες (φανερή τμηματοποίηση), εμποδίζουν την επέκταση εταιρικών αποστολών (γραππώς διατυπωμένων), που στην έσχατη των περιπτώσεων, θα τους εξασφάλιζε ομοφωνία σχετικά με τον επιχειρηματικό σκοπό και θα τους βοηθούσε στη λήψη των όποιων στρατηγικών αποφάσεων. Επιπλέον η εταιρική αποστολή, θα χρησίμευε ως κριτήριο αξιολόγησης των στελεχών καθώς και στην πετυχημένη στελέχωση του οργανισμού μ' άτομα, που ενστερνίζονται τις οργανωτικές αξίες της επιχείρησης.

8. Άμεσος επηρεασμός απ' οικονομικό και πολιτικό - νομικό εξωτερικό περιβάλλον.

Ο επηρεασμός των τουριστικών γραφείων, απ' το εξωτερικό περιβάλλον, είναι έντονος και συνεχής. Ο τουρισμός, είναι το φαινόμενο εκείνο, που αντιδρά και μάλιστα δυναμικά σ' οποιαδήποτε μεταβολή του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έτσι, τα ταξιδιωτικά γραφεία, με τη μικρή δυναμικότητα (Ελλάδα) και τον από θέση ευάλωτο χαρακτήρα τους, τα τελευταία χρόνια επηρεάστηκαν κυρίως απ' την Οικονομική και Πολιτικό – Νομική διάσταση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Έχουν δεχθεί αρνητικές επιδράσεις, από το ασταθές φορολογικό καθεστώς της χώρας, απ' την έλλειψη ρευστότητας στην αγορά, απ' την κρίση του χρηματιστηρίου, απ' την Παγκόσμια οικονομική κρίση (ύφεση), απ' τις υπερτιμήσεις των προϊόντων λόγω του EURO (ανυπαρξία ελεγκτικών μηχανισμών για συγκράτηση της αγοράς) και το τρομοκρατικό κτύπημα στη Νέα Υόρκη.

9. Ασαφής διαφοροποίηση απ' τους ανταγωνιστές.

Η φανερή έλλειψη ειδικευμένου και επιστημονικού προσωπικού, καθώς και η απουσία έμπειρων στελεχών, δημιουργεί αμφιβολίες για το συγκριτικό πλεονέκτημα, που παρουσιάζουν τα περισσότερα γραφεία στην εξυπηρέτηση των πελατών τους. Αναμφισβήτητο γεγονός είναι, ότι τα λίγα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία που υπάρχουν, υπερτερούν στην ποιότητα του προσωπικού, στη φήμη και τη θέση της επιχείρησης. Όμως οι διαφορές αυτές, όπως προκύπτει απ' τα στοιχεία της έρευνας, δεν είναι τέτοιες, που να δημιουργούν απόλυτο συγκριτικό πλεονέκτημα.

10.Σταθερή συνεργασία με προμηθευτές.

Το μικρό μέγεθος των τουριστικών γραφείων (μικρές επιχειρήσεις) και η δυσκολία ανεύρεσης σωστών συνεργατών στον ευαίσθητο χώρο του τουρισμού, εξαναγκάζει τις συγκεκριμένες οικονομικές μονάδες στη διατήρηση των όποιων προμηθευτών, εκτός απρόβλεπτων γεγονότων ή καταστάσεων.

11.Περιορισμένος αριθμός επιπέδων διοίκησης.

Το μέγεθος των μονάδων (μικρό), περιορίζει σημαντικά τον αριθμό των επιπέδων διοίκησης στα τουριστικά γραφεία. Συνήθως τα περισσότερα γραφεία, έχουν ένα διευθυντή, που τις περισσότερες φορές είναι και επιχειρηματίας. Υπάρχουν ακόμη περιπτώσεις -ορισμένα ταξιδιωτικά γραφεία- που ο διευθυντής επιχειρηματίας, προίσταται σε δύο ή τρία άτομα, χωρίς φυσικά να υπάρχουν ενδιάμεσως, προϊστάμενοι τμημάτων ή ακόμη και ξεχωριστά τμήματα. Οι οργανωτικές αδυναμίες των περισσότερων μονάδων του κλάδου, περιορίζουν σημαντικά, τις δυνατότητες των φυσικών προϊσταμένων για άσκηση ελέγχου ή εποπτείας. Το πεδίο ελέγχου (span of control), ή η έκταση της Διοίκησης (span of management), είναι ασύμβατες έννοιες στη λειτουργία των ταξιδιωτικών γραφείων. Οι μεγάλες μονάδες του κλάδου, έχουν σαφή υπεροχή στην οργανωτική τους λειτουργία, αλλά παράλληλα εμφανίζουν και πολλές απ' τις συνήθειες των μικρών επιχειρήσεων.

12.Περιορισμένη αγορά.

Το μικρό μέγεθος της μεγάλης πλειοψηφίας των μονάδων (ανεπάρκεια κεφαλαίων) και η έλλειψη εξειδικευμένου - επιστημονικού προσωπικού, είναι

απ' τους βασικούς λόγους του περιορισμένου της αγοράς, των ταξιδιωτικών γραφείων. Οι Έλληνες, αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία της αγοράς - στόχου, σχεδόν όλων των γραφείων του κλάδου. Η έλλειψη πολυεθνικών τουριστικών πρακτορείων, είναι αποτέλεσμα της οικογενειακής (ατομικής) φιλοσοφίας και νοοτροπίας, που διακρίνει τους Έλληνες επιχειρηματίες, όχι μόνο στο χώρο του τουρισμού αλλά και στους λοιπούς κλάδους της παραγωγής.

13. Έντονη διαφημιστική εκστρατεία με περιορισμένα μέσα και ενέργειες.

Η πλειοψηφία των ταξιδιωτικών γραφείων -εκτός των πολύ μικρών μονάδων-, με βάση τα στοιχεία της έρευνας, χρησιμοποιεί τη διαφήμιση για την προώθηση των προϊόντων της. Ο μεγάλος ανταγωνισμός στο χώρο, εξαιτίας των πολυάριθμων γραφείων του κλάδου (άνω των 4500), οδηγεί τις περισσότερες επιχειρήσεις στη διαφήμιση των υπηρεσιών τους. Επειδή όμως, το κόστος της διαφήμισης είναι υψηλό και τα ταξιδιωτικά γραφεία, είναι μικρές μονάδες με περιορισμένα κεφάλαια, συγκεντρώνουν τη διαφημιστική τους καμπάνια στις εφημερίδες και τα περιοδικά, που στοιχίζουν -κατά πολύ- φθηνότερα, απ' ότι άλλα μέσα, όπως το ραδιόφωνο, η τηλεόραση, οι μπροσούρες κλπ. Τα μεγάλα τουριστικά γραφεία, που συνήθως λειτουργούν και ως tour operators, έχοντας μεγαλύτερη ευχέρεια κεφαλαίων, χρησιμοποιούν σε κάποιες περιπτώσεις και άλλα διαφημιστικά μέσα, όπως τα ενημερωτικά φυλλάδια (μπροσούρες), το ταχυδρομείο και το ραδιόφωνο. Σημειωτέον, ότι ορισμένα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία, χρησιμοποιούν ακόμη και το Internet για να διαφημίσουν τα προϊόντα τους, λόγω όμως, του περιορισμένου δείγματος, δεν κατέστη δυνατόν ν' ανακαλύψουμε μέσα απ' την έρευνα, κάποια απ' αυτά. Η τηλεόραση αποτελεί

απλησίαστο όνειρο, για όλα τα γραφεία του συγκεκριμένου κλάδου. Οι προωθητικές ενέργειες, όπως οι εκπτώσεις ή οι ειδικές προσφορές σ' ομάδες τουριστών, για την αύξηση των πωλήσεων των ταξιδιωτικών γραφείων, παρ' ότι ακολουθούνται τουλάχιστον απ' το 50% των τουριστικών πρακτόρων -με βάση τα στοιχεία του δείγματος-, εν τούτοις περιορίζονται σημαντικά (ύψος χορηγούμενων εκπτώσεων κλπ.), απ' τα περιθώρια κέρδους, που καθορίζουν οι προμηθευτές των προϊόντων και κυρίως οι tour operators. Τα εγχώρια τουριστικά γραφεία, ως ενδιάμεσοι στο χώρο των ταξιδίων, με δεδομένη τη σπανιότητα Ελλήνων tour operators -διεθνή πρότυπα-, είναι ουσιαστικά εντολοδόχοι των μεγάλων ξένων τουριστικών οργανισμών και αποδέχτες των δικών τους συμφερόντων.

14.Αυξημένη κινητικότητα σε υπηρεσίες μετά - πώληση αλλά και οργανωτικές αδυναμίες.

Η συντριπτική πλειοψηφία των τουριστικών γραφείων (στοιχεία έρευνας), διατηρεί επαφές -πελάτες- και μετά την πώληση του προϊόντος. Η διατήρηση όμως των συγκεκριμένων επαφών, περιορίζεται κυρίως στους μεγάλους πελάτες, στους τακτικούς (μεγάλος αριθμός ταξιδιών με την ίδια επιχείρηση) και στους VIP's, διαμέσου καρτών μόνο στη γιορτή των Χριστουγέννων. Τα μεγάλα τουριστικά πρακτορεία, κυρίως αυτά που δρουν και ως οργανωτές ταξιδίων (tour operators), περισσότερο οργανωμένα, χρησιμοποιούν και άλλους τρόπους για τη διατήρηση των επαφών τους. Έτσι, μαζί με τις ευχητήριες κάρτες των Χριστουγέννων, αποστέλλουν και διαφημιστικά φυλλάδια με ποικιλία ταξιδιών, που πρόκειται μελλοντικά να διοργανώσουν, σε διάφορους γεωγραφικούς προορισμούς. Η ανυπαρξία τμήματος marketing και η

λεπτομερής ηλεκτρονική αρχειοθέτηση με στοιχεία πελατών, είναι οι χαρακτηριστικές οργανωτικές αδυναμίες του συγκεκριμένου κλάδου.

15.Αποκλειστικότητα στις άμεσες πωλήσεις.

Το περιορισμένο μέγεθος (μικρές επιχειρήσεις), η απουσία ταξιδιωτικών γραφείων αλυσίδων (πολυεθνικά - δίκτυο υποκαταστημάτων) και ο καθαρά διανεμητικός τους χαρακτήρας, δηλαδή εντολοδόχων των ξένων tour operators, τα εξαναγκάζει -τουριστικά γραφεία- σ' άμεσες πωλήσεις προϊόντων, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσων πρακτόρων.

16.Ατομικότητα στη λήψη των αποφάσεων.

Η δομή των τουριστικών γραφείων (οικογενειακό πρότυπο, μικρό μέγεθος κλπ.), είναι η κύρια αίτια, που οι αποφάσεις λαμβάνονται -ως επί το πλείστον- σ' ατομικό επίπεδο. Ο επιχειρηματίας, είναι η κεντρική μορφή της επιχείρησης, που απ' αυτόν ξεκινούν τα πάντα και όλα καταλήγουν σ' αυτόν. Η οποιαδήποτε επικοινωνία, ανάμεσα στα τμήματα -αν υπάρχουν- εκτός της προφορικής, σ' ένα τέτοιο μοντέλο επιχειρηματικής δράσης, θα μοιάζε μάλλον εξωπραγματική. Το υψηλό ποσοστό του δείγματος (έρευνας), για την προφορική επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα, είναι αρμονικά δεμένο, με το μέγεθος της επιχείρησης, την έλλειψη διαχωριστικών γραμμών μεταξύ των τμημάτων, αλλά και το καθεστώς του αρχηγού - ιδιοκτήτη. Οι μεγαλύτερες μονάδες σε μέγεθος, μ' ελαφρώς διαφοροποιημένη επιχειρηματική κουλτούρα και περισσότερα στελέχη ειδικευμένα, παρατηρώντας λίγο καλύτερα τ' ανταγωνιστικό περιβάλλον, κατά καιρούς μεταφέρουν σε συλλογικά όργανα -κυρίως μέλη της οικογένειας-, τη

λήψη κάποιων αποφάσεων, που κρίνονται ως ιδιαίτερα σημαντικές, για την πορεία της επιχείρησης.

17.Αγνοια outsourcing (εξωτερίκευση εργασιών με στόχο την ποιότητα και την οικονομία).

Το στενό περιβάλλον των ταξιδιωτικών γραφείων και η δεσπόζουσα μορφή του επιχειρηματία, δεν συνταυτίζεται με την παραχώρηση μέρους των λειτουργιών της επιχείρησης, όπως του marketing και των χρηματοοικονομικών -που υστερούν αποδεδειγμένα τα τουριστικά πρακτορεία-, σε ειδικούς συμβούλους γνώστες του αντικειμένου, μ' άμεσο στόχο τη συγκέντρωση των προσπαθειών της οικονομικής μονάδας, στις λειτουργίες που γνωρίζει καλύτερα, ώστε ν' αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εξωτερίκευση εργασιών, που αποδεδειγμένα η επιχείρηση υστερεί, της προσδίδει εκτός των άλλων, οικονομικό όφελος και ποιότητα στην εργασία.

18.Ασαφής τμηματοποίηση (Οργανωτικές αδυναμίες).

Η απουσία μεγάλων οργανισμών και η τυχαία παρουσία αρκετών επιχειρηματιών στο συγκεκριμένο κλάδο, είναι οι βασικές αιτίες, των οργανωτικών αδυναμιών στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Η μετακίνηση εργαζομένων -ανά πάσα ώρα και στιγμή-, απ' το ένα τμήμα στο άλλο -σ' αρκετές μονάδες-, αναλόγως των αναγκών, υποβαθμίζουν τη σημασία της ομαδικής εργασίας και παράλληλα δημιουργούν ασαφή όρια αρμοδιοτήτων ανάμεσα στο προσωπικό της επιχείρησης. Εκτός των άλλων, υπάρχουν και οικονομικές μονάδες -λίγες των αριθμό- με μόνο ένα τμήμα, αυτό των

πωλήσεων. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ταξιδιωτικών γραφείων, η απουσία στρατηγικών τμημάτων, όπως του προσωπικού και του marketing.

19. Απουσία εξειδικευμένων γραφείων.

Η περιορισμένη αγορά (στόχος) των ταξιδιωτικών γραφείων, είναι ίσως η βασικότερη των αιτιών, για την απουσία εξειδικευμένων γραφείων στην Ελλάδα. Τα εξειδικευμένα γραφεία (ταξιδίων κινήτρων, συνεδριακού τουρισμού κλπ.), ομολογουμένως σπανίζουν ακόμη και στις χώρες εκείνες, που ανέπτυξαν την τουριστική βιομηχανία αρκετά χρόνια, πριν απ' τη χώρα μας.

20. Έλλειψη οράματος - αποστολής.

Το όραμα είναι ο διαχωριστικός πυλώνας, που μπαίνει ανάμεσα στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο τυχαίος τρόπος ανάδειξης πολλών επιχειρηματιών του κλάδου, η έλλειψη επιστημονικότητας και η οικογενειακή φιλοσοφία, που διαχέεται στο πλείστον των ελληνικών μονάδων, είναι ίσως οι σημαντικότεροι των λόγων, που τα ταξιδιωτικά γραφεία στη χώρα μας, ή δεν αντιλήφθηκαν ή άργησαν ν' αντιληφθούν τις όποιες αλλαγές συντελούνται στο διεθνές περιβάλλον.

B. ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

- Η διαμόρφωση της στρατηγικής των τουριστικών γραφείων, επηρεάζεται σημαντικά απ' το μέγεθος της επιχείρησης.

- Τα μεγάλα ταξιδιωτικά γραφεία, με ακαθάριστα έσοδα (τζίρο) πάνω από 1.000.000.000 δρχ. (2.934.703 EURO) και δεκαπέντε άτομα προσωπικό, προσλαμβάνουν συνήθως εργαζόμενους με υψηλότερη μόρφωση και επιδιώκουν σε μεγαλύτερο βαθμό -απ' τα μικρότερα γραφεία- την εκπαίδευση του προσωπικού τους, διαμέσου επιμορφωτικών σεμιναρίων. Είναι παράλληλα αποδέκτες, ξένων εργαζομένων, έστω και σ' εντελώς περιορισμένη κλίμακα.
- Τα μεγαλύτερα τουριστικά πρακτορεία -εκτός των άλλων- διαθέτουν προσωπικό με μεγαλύτερη εμπειρία (προϋπηρεσία), αφού προσφέρουν καλύτερη εξέλιξη (καριέρα), περισσότερη ασφάλεια -εργασίας- και ελαφρώς υψηλότερες αποδοχές, λόγω της οικονομικής τους ευρωστίας.
- Οι μεγάλες μονάδες, παρουσιάζουν υψηλότερο βαθμό αυτοματισμού (πληροφοριακά συστήματα, συναλλαγές διαμέσου Internet), συμμετέχουν σε ποσοστό μεγαλύτερο -απ' τα μικρότερα γραφεία- σ' άλλες επιχειρήσεις (επιχειρηματικές συμμαχίες, υποκαταστήματα κλπ.), διαθέτουν έστω και σε περιορισμένη μορφή, λειτουργία εσωτερικού ελέγχου -ανάλογα του όγκου των συναλλαγών και της σύνθεσης των λειτουργιών – υπηρεσιών τους-, είναι μέλη διεθνών οργανισμών όπως η I.A.T.A. -έλεγχος προδιαγραφών-, κάνουν ακόμη και προσπάθειες -έστω και μικρές- γι' αναβάθμιση ποιοτικώς των υπηρεσιών τους, αφού ως καλύτεροι δέκτες -συγκριτικό πλεονέκτημα εργαζομένων- του εξωτερικού περιβάλλοντος και των αλλαγών που συντελούνται, προσπαθούν έστω και με όπλα χαμηλού βεληνεκούς, ν' αμυνθούν.

- Δείχνουν ακόμη, περισσότερη προσαρμοστικότητα στις αρχές του Management (συλλογικές αποφάσεις, καθορισμός εταιρικής αποστολής, διάρθρωση και ηλεκτρονική επικοινωνία (Intranet) -έστω και σε νηπιακή μορφή- ανάμεσα στα τμήματα (οργάνωση) και εξωτερίκευση, μέρους των εργασιών τους (outsourcing), αφού διαφέρουν τόσο σ' επιχειρηματικό όραμα όσο και σε ποιότητα προσωπικού.

- Αναλαμβάνουν τέλος, υψηλότερα κόστη διαφήμισης -οικονομικό πλεονέκτημα- και προσφέρουν προϊόντα, σε χαμηλότερες τιμές (εκπτώσεις), διευρύνοντας την αγορά τους. Εκτός των όσων αναφέρθηκαν, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των σχετικά λίγων ξένων πελατών, ανήκει ως επί το πλείστον, στα μεγαλύτερα σε μέγεθος τουριστικά γραφεία.

- ◆ Είναι γνωστό, ότι πάντοτε υπάρχει ο κίνδυνος της γενίκευσης των αποτελεσμάτων μιας μελέτης, που διεξάγεται σ' ερευνητικό πεδίο. Ο κίνδυνος αυτός, είναι ακόμη μεγαλύτερος, όταν η έρευνα υποστηρίζεται από ένα σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων (τουριστικών γραφείων). Αντιλαμβανόμενοι τον κίνδυνο αυτό, προτείνουμε στον αναγνώστη, να εξετάσει την ορθότητα των παραπάνω συμπερασμάτων στα πλαίσια της δικής του επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 5^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 19-39
2. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία – Ίδρυση, Οργάνωση, Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995, σελ. 22-23
3. Κουρεμένος Αθ., Μέθοδοι Έρευνας Μάρκετινγκ, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1996, σελ. 7-26
4. Θεοφανίδης Στ., Η Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 1987, σελ. 48-53
5. Χρήστου Ε., Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1999, σελ. 51-56
6. Kotler Ph., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός- Τόμος Α, Υλοποίηση και Έλεγχος – Ένατη Έκδοση, Εκδόσεις EMI/INTERBOOKS, 2000, σελ. 234-256
7. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000, σελ. 245-252

8. Morrison A.I., Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ- Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>, 1999, σελ. 161-175
9. Greek Travel Pages – gtp, Εγχειρίδιο, Dec 2000, σελ. 247-358
10. Hellenic Travelling, Εγχειρίδιο Travel Agencies, Mar 2002, σελ. 188-225
11. Κιόχος Π., Στατιστική, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πειραιάς 1990, σελ. 14-36
12. Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 1991-2001 10 Χρόνια ΣΕΤΕ, Αθήνα 2001, σελ. 15-21
13. ASSOCIATION of GREEK TOURIST ENTERPICES, Working together for the Greek Tourism – Education and Training, Αθήνα 2001, σελ. 4
14. Σύνδεσμος Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων στην Ελλάδα, Έκτακτα μέτρα για τον Τουρισμό, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2001, σελ. 6-9
15. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 152-161
16. Κούρκουλος Κ. – Κουτσούκος Χρ., Εργασία στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δ.Τ.Ε. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στο Μάθημα Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό, με θέμα: Πληροφοριακά Συστήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου – Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις – Τουριστικά Γραφεία, Πειραιάς 2001, σελ. 15-22
17. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 1999, σελ. 316 & 383-386
18. Ρέτσος Ι., Ο ρόλος της Διεύθυνσης στα Ελληνικά Ξενοδοχεία και οι προκλήσεις εν όψει 2004, Σεμινάριο Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001, σελ.2
19. Παπάς Αντ., ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ, Εκδόσεις <ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ>, Αθήνα 1997, σελ. 136-137
20. Χυτήρης Λ., <Στρατηγική Βελτίωσης των ποιοτικών Υπηρεσιών>, Περιοδικό Τουρισμός & Οικονομία, Σεπτέμβριος 1999, σελ. 94-97
21. Lam T. - Zhang H., <Service quality of Travel agents in Hong Kong>, Περιοδικό Tourism Management, 1999, σελ. 341-349
22. Κουσουνής Στ., <Ευκαιρία για ποιοτικό Εκσυγχρονισμό των Τουριστικών Υπηρεσιών>, Εφημερίδα Καθημερινή, 2 - Ιουνίου - 2002, σελ.6
23. Καραγεώργου Έ., <Καλοκαίρι παθών για τον Έλληνα τουρίστα>, Εφημερίδα Έθνος, 26 - Αυγούστου - 2002, σελ. 28-29

24. Αγγ. Γ., <Κοστίζει να είσαι Ευρωπαίος>, Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 24 - Αυγούστου - 2002, σελ. 23
25. Καραγεώργου Ε., <Σήμανε συναγερμός για τον Τουρισμό μας>, Εφημερίδα Έθνος, 14 - Αυγούστου - 2002, σελ. 30-31
26. Παπαδάκης Β., ό. π., σελ. 148
27. Πατσουράτης Β., Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουρισμού, ΣΕΤΕ & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Κέντρο Οικονομικής Έρευνας, 2000, σελ. 56-69
28. Χυτήρης Λ., ό. π., σελ. 137-139
29. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry – Second Edition, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1996, σελ. 69-73
30. Παπαδάκης Β., ό. π., σελ. 138
31. Βασιλακόπουλος Γ. – Χρυσικόπουλος Β., Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Σταμούλης Πειραιάς, 1990, σελ. 1-3
32. Σφακιανός Γρ., Λογιστική Εμπορικών Εταιριών και Βιομηχανική, Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 12
33. Χυτήρης Λ., ό.π., σελ. 32-33

Πηγές:

1. Στοιχεία Πρωτογενούς Έρευνας
2. Ι.Α.Τ.Α.
3. Σύνδεσμος Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η τουριστική βιομηχανία τις τελευταίες δεκαετίες του προηγούμενου αιώνα, πραγματοποίησε σημαντικά βήματα εξέλιξης. Οι συχνές αλλαγές που σημειώθηκαν στο διεθνή επιχειρηματικό περιβάλλον και δη στο τουριστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ανάγκασε πολλούς επιχειρηματίες ν' αναθεωρήσουν τις απόψεις τους, σχετικά με τους νέους τρόπους οργάνωσης των οικονομικών μονάδων καθώς και τη φιλοσοφία της γενικότερης στρατηγικής, της επιχείρησής τους.

Ο διεθνής ανταγωνισμός, οδήγησε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις σε πτώχευση και άλλες σε μεγάλη κερδοφορία. Οι εναλλαγές στην κυριαρχία, απ'

τις μεγάλες πολυεθνικές -και στο χώρο του τουρισμού- ήταν ένα φαινόμενο, που ταρακούνησε πολλούς απ' αυτούς, που πίστευαν στην ακρότητα των συντηρητικών δομών αλλά και της οικογενειακής φιλοσοφίας, στο χώρο των επιχειρήσεων.

Οι διεθνείς συμμαχίες, οι πρόσκαιρες συνενώσεις των εταιρειών και τα εξειδικευμένα στελέχη, σε κύριες θέσεις των τουριστικών επιχειρήσεων, των ανεπτυγμένων χωρών του τουρισμού, ήταν η τάση που θεμελιώθηκε, την τελευταία εικοσαετία του περασμένου αιώνα.

Χωρίς αμφιβολία, ο αιώνας που πέρασε, θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως η περίοδος του μαζικού τουρισμού, αλλά και της τεχνολογικής επανάστασης. Έτσι, είδαμε πλοία ν' αυξάνουν την χωρητικότητα τους αλλά και την ταχύτητα τους, αεροπλάνα να κάνουν μεγάλες αποστάσεις χωρίς διακοπή και αεροπλάνα να τρέχουν γρηγορότερα, απ' ότι το Κονκόρντ και μάλιστα, με μεγαλύτερη χωρητικότητα επιβατών.

Αναμφισβήτητα, η τουριστική βιομηχανία είναι συναρπαστική, προκλητική, αλλά και με πολλές αλλαγές. Οι συχνές αλλαγές, είναι φαινόμενο των καιρών μας, αλλά για να μπορείς να είσαι επίκαιρος, χρειάζεται πρόβλεψη, δηλαδή προετοιμασία. Η προετοιμασία όμως, απαιτεί προγραμματισμό και ο προγραμματισμός εξειδικευμένα στελέχη και επιχειρηματίες, συγχρονισμένους με το περιβάλλον.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις και ειδικά αυτές που ασχολούνται με τον τουρισμό, άργησαν ν' αντιληφθούν τα νέα δεδομένα, που προκάλεσαν οι διεθνείς μεταβολές, οι οποίες προέκυψαν απ' το διεθνή ανταγωνισμό (παγκοσμιοποίηση της οικονομίας), και παρέμειναν κλειστές στο οικογενειακό τους περιβάλλον, απέναντι στις προκλήσεις της διεθνούς κοινότητας. Όμως, η φιλοσοφία της οικογένειας, που επικρατεί στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων, δεν ταιριάζει στο πολυτάραχο περιβάλλον που ζούμε.

Απ' την άλλη, οι κρατούντες (Κυβερνήσεις) αρνιόταν να δεχτούν – για πολλά χρόνια-, τις όποιες αλλαγές σημειωνόταν στη διεθνή κοινότητα. Η άρνηση αυτή, είχε να κάνει με το <βόλεμα> των καταστάσεων και την εξυπηρέτηση προσωπικών φιλοδοξιών, απ' την <οικογένεια>. Έτσι, δημιουργήθηκαν κατεστημένα και αγκυλώσεις, που δεν βοηθούσαν σε τίποτα, την ανάπτυξη της οικονομίας και ειδικότερα της οικονομίας του τουρισμού.

Στις μέρες μας, γίνονται κάποιες προσπάθειες για αλλαγή της κατάστασης απ' την πλευρά της πολιτείας, όμως και αυτές, τις περισσότερες φορές, γίνονται χωρίς μελέτη και σχεδιασμό και περισσότερο για εντυπωσιασμό. Σίγουρα όμως, δεν βρισκόμαστε στον ίδιο παρανομαστή, που είμαστε πριν από κάποιες δεκαετίες και αναμφισβήτητα, έχουν γίνει βήματα προόδου, έστω και με σχετική αργοπορία.

Οι Ολυμπιακοί αγώνες του 2004, που θα γίνουν στην Αθήνα, είναι σίγουρα ένα μεγάλο πλεονέκτημα - ένα δυνατό σημείο-, που θα συντελέσει στην ανάπτυξη,

τόσο της γενικής, όσο και της τουριστικής υποδομής. Τα πρώτα σημάδια ήδη έχουν φανεί, έστω και αν στην παρούσα φάση, δεχόμαστε την ταλαιπωρία, που προέρχεται απ' τις αλλαγές που συντελούνται, στη γενικότερη υποδομή της πόλης των Αθηνών, μέσα απ' τα χαρακτηριζόμενα Ολυμπιακά ή δημόσια έργα (δρόμοι, γήπεδα κλπ.).

Ο τουρισμός, είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο της οικονομίας μας- ίσως το πιο σημαντικό μαζί με τη ναυτιλία-, που του οφείλουμε πολλά, άρα και την προστασία του. Η προστασία όμως του τουρισμού, είναι έργο συλλογικό και με αυτό το σκεπτικό, θα πρέπει όλοι μας, να ενδιαφερόμαστε για την ανάπτυξη του. Η ανάπτυξη του τουρισμού, είναι έργο ζωής για τον τόπο, και μ' αυτή τη φιλοσοφία, θα πρέπει να τον αντιμετωπίζουμε.

Έργο όμως σημαντικό, είναι και η προστασία του περιβάλλοντος, που δυστυχώς μας αφήνει σχετικά αδιάφορους έως και ασυνείδητους, χωρίς να μπορούμε να διακρίνουμε, ότι προστασία στο περιβάλλον, σημαίνει και προστασία στον τουρισμό. Υπάρχουν βέβαια, και αυτοί που πιστεύουν ότι ο τουρισμός, συνετέλεσε στην υποβάθμιση του περιβάλλοντος, χωρίς όμως να γνωρίζουν, ότι στη σχετική υποβάθμιση δεν ευθύνονται κατά κύριο λόγο οι τουρίστες, αλλά η αδιαφορία των κυβερνήσεων καθώς και των φορέων της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

Το τουριστικό γραφείο, είναι μια τουριστική επιχείρηση, που συμμετέχει ενεργά στην ταξιδιωτική βιομηχανία. Οι υπηρεσίες που προσφέρει, είναι σημαντικές και η ποιότητα τους, αποτελεί βασικό στοιχείο στην αύξηση του πλήθους των

τουριστών, για οποιαδήποτε χώρα. Τα ταξιδιωτικά γραφεία στη χώρα μας, παρ' ότι έχουν βελτιωθεί σ' αρκετούς τομείς -κάποια απ' τα τουριστικά πρακτορεία, όχι όλα- σε σχέση με το παρελθόν, παρουσιάζουν σημαντικές οργανωτικές αδυναμίες (στοιχεία έρευνας), όπως άλλωστε και οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις. Οι αδυναμίες αυτές, μπορούν να διορθωθούν, αρκεί να συνειδητοποιήσουν -ταξιδιωτικά γραφεία-, τις αλλαγές που σημειώνονται, μέσα απ' τον διεθνή ανταγωνισμό. Έτσι, οι υπεύθυνοι των τουριστικών γραφείων της πατρίδας μας, θα πρέπει να προετοιμάζονται, από τώρα για το μέλλον. Οι διευθυντές των τουριστικών πρακτορείων, θα πρέπει να είναι αποτελεσματικοί <επιχειρηματίες>, και να γνωρίζουν από δημιουργικό marketing και πωλήσεις. Για παράδειγμα, η αγορά των χωρών της Άπω Ανατολής, με τις φθηνές τιμές στα προϊόντα και την ιδιαίτερη τοπική παράδοση, αλλά και τον πολιτισμό, θα μπορούσε από χρόνια, ν' αποτελεί τουριστικό προορισμό πολλών Ελλήνων, αν τα τουριστικά γραφεία μας, είχαν στελέχη με γνώσεις στο τουριστικό management ή το marketing (στρατηγική ανάπτυξης αγοράς – market development). Άρα οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, θα πρέπει να είναι ενήμεροι, των τάσεων που επικρατούν στην αγορά, να βασίζονται στην τεχνολογία, να παίρνουν σωστές αποφάσεις και να προσαρμόζονται στις όποιες αλλαγές.

Μέσα απ' τον γενικότερο ανταγωνισμό, που επικρατεί στην τουριστική βιομηχανία, τα ταξιδιωτικά γραφεία της Ελλάδας, θ' αντιμετωπίσουν τα μεγάλα τουριστικά γραφεία του εξωτερικού (υπέρ-πρακτορεία), με τιμές στα προϊόντα αρκετά φθηνότερες, απ' αυτών της χώρας μας. Λόγω των οικονομιών κλίμακας (πληθοπαραγωγή), τα μεγάλα τουριστικά γραφεία, είναι ασυναγώνιστα και τα μικρά γραφεία της χώρας μας, θα πρέπει να εφαρμόζουν στρατηγικές, που θα

τους εξασφαλίζουν την ευημερία τους. Έτσι, τα εδώ τουριστικά γραφεία, θα πρέπει να γνωρίζουν τρόπους (στρατηγικές) αντιμετώπισης, όπως είναι για παράδειγμα της εξειδίκευσης σε κάποια τμήματα της αγοράς ή της συνεργασίας με τα υπέρ - πρακτορεία (franchising), απολαμβάνοντας ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, αφού θα μπορούν να μοιραστούν, τον όγκο των εργασιών με τους κολοσσούς του εξωτερικού.

Οι μελλοντικοί πελάτες των ταξιδιωτικών γραφείων, ως πιο μορφωμένοι, θα έχουν περισσότερη πληροφόρηση, άρα θα είναι και πιο απαιτητικοί. Οι μορφωμένοι πελάτες όμως, αναζητούν και το κατάλληλο προσωπικό -με ιδιαίτερη μόρφωση-, για την όποια ικανοποίηση των τουριστικών τους επιθυμιών.

Η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού στην εγχώρια αγορά, είναι ένα ακόμη πρόβλημα των ταξιδιωτικών γραφείων. Κάθε χρόνο, περισσότερα γραφεία ανοίγουν τις πόρτες τους, παρά κλείνουν. Η χωρίς σχεδιασμό τουριστική επιχείρηση, δημιουργεί μεγάλα προβλήματα στη συγκεκριμένη αγορά και αφαίμαξη μέρους των εσόδων -μικρό ή μεγάλο-, των υπάρχοντων επιχειρήσεων.

Η διαφήμιση και η προώθηση, θα πρέπει να γίνονται αποτελεσματικά και δημιουργικά, ώστε οι πελάτες, να μαθαίνουν γρήγορα το λόγο της επιλογής, του συγκεκριμένου ταξιδιωτικού γραφείου.

Οι δημοφιλείς προορισμοί, είναι πιθανόν ν' αλλάξουν, έτσι θα έχουμε ταξιδιώτες με γεωγραφικό σημείο (προορισμό), την Ασία αλλά και τη Νότια Αμερική.

Η υψηλή τεχνολογία και το INTERNET, θ' αποτελούν μέρος της ζωής μας και πολλά απ' τα ταξίδια, θα πουλιούνται απ' το τηλέφωνο (τηλεμάρκετινγκ), όπως συμβαίνει σε πολλές, απ' τις χώρες της ανεπτυγμένης τουριστικά Ευρώπης, αλλά και τις Η.Π.Α.

Η ποιότητα, αποτελεί το μέτρο ικανοποίησης του πελάτη, για την όποια υπηρεσία, του προσέφερε το ταξιδιωτικό γραφείο. Ποιότητα όμως, σημαίνει άριστα εκπαιδευμένο και μορφωμένο προσωπικό, εικόνα γραφείου, ευγένεια, υπευθυνότητα, προσωπική εξυπηρέτηση, εχεμύθεια, ανταπόκριση και αξιοπιστία. Η ποιότητα και η καλή τιμή, είναι οι πιο σημαντικοί παράγοντες για την προσέλκυση των πελατών αλλά και τη διατήρησή τους, με δεδομένο τον υπάρχοντα ανταγωνισμό.

Η συνεχής εκπαίδευση των υπαλλήλων, αποτελεί την προάσπιση της επιχείρησης, απέναντι στον οποιοδήποτε ανταγωνιστή. Ο καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος, απολαμβάνει της εκτίμησης των άλλων, μεταφέροντας την αυτοπεποίθηση που νοιώθει, προς τους πελάτες και δημιουργώντας το κατάλληλο κλίμα, που ταιριάζει σε μια επαγγελματική μονάδα, όπως είναι το τουριστικό γραφείο.

Στο πολυτάραχο περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων και δη των τουριστικών γραφείων, είναι σίγουρο ότι θα υπάρξουν αλλαγές. Οι αλλαγές

αυτές, μπορεί να οφείλονται, είτε στην αναζήτηση των πελατών για ταξίδια με ανέσεις (ποιοτικά ταξίδια), είτε στην αυξανόμενη ροπή (πελατών – τουριστών) για εξωτικά μέρη, είτε στις εξειδικευμένες εκδρομές με μεταφορικό μέσο, που διαφέρει του αεροπλάνου, εξαιτίας της συμφέρουσας τιμής στο ναύλο. Όποια αλλαγή και εάν υπάρξει, είναι σίγουρο ότι θ' αντιμετωπιστεί, θ' αντιμετωπιστεί όμως μόνο, από εκείνα τα τουριστικά γραφεία, που θα είναι ευέλικτα, δημιουργικά, πλήρως οργανωμένα και θα φέρουν στις τάξεις τους επαγγελματίες, εκπαιδευμένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Βαβούρας Ι., Οικονομική Πολιτική: Θεωρητική Εισαγωγή – Μέρος Α, Δεύτερη Συμπληρωμένη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, 1990
2. Βαρβαρέσος Στ. Τουρισμός: Έννοιες, Μεγέθη, Δομές – η Ελληνική Πραγματικότητα, Εκδόσεις Προπομπός, 1998
3. Βαρβαρέσος Στ. Τουρισμός Οικονομικές Προσεγγίσεις, Β Έκδοση, Εκδόσεις Προπομπός, 1997
4. Βασιλακόπουλος Γ. – Χρυσικόπουλος Β., Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης, Σταμούλης Πειραιάς, 1990
5. Βούλγαρη – Παπαγεωργίου Ε., Χρηματιστήριο Αξιών και Χρηματιστήριο Παραγώγων – 4^η Έκδοση, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, 1999
6. Γαλίτης Γ., Αεροπορικοί Ναύλοι – Ticketing, Εκδόσεις Προπομπός, 1999
7. Γεωργόπουλος Ν., Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001

8. Γεωργόπουλος Ν., Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, 2002
9. Ευθύμογλου Π., Επιχειρησιακή Στρατηγική, Τεύχος Α, 1990
10. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Προγράμματα Συμπληρωματικής Εκπαίδευσης (Χρήση μεθόδων εξ' αποστάσεως), 2001
11. Ζαχαράτος Γ., PACKAGE TOUR – Παραγωγή & Διάθεση του Τουριστικού Ταξιδιού, Εκδόσεις Προπομπός, 2000
12. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Α, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1997
13. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία – Τόμος Β., Εκδόσεις INTERBOOKS, 1997
14. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996
15. Θεοφανίδης Στ., Η Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πάντειο Πανεπιστήμιο, 1987
16. Θεοφανίδης Στ., Θεωρία και Πρακτική της Οικονομικής Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1985
17. Καλφιώτης Στ., Τουριστική Οικονομική – Μακροοικονομική Επισκόπηση του Τουρισμού, Εκδόσεις ΘΕΟΔ. Π. ΤΥΡΟΒΟΛΑΣ, 1976
18. Κανελλόπουλος Χ., Μάνατζμεντ και Αποτελεσματική Διοίκηση, International Publishing, 1990
19. Καρβούνης Σ., Οικονομοτεχνικές Μελέτες: Μεθοδολογία – Τεχνικές – Θεωρία, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2000
20. Κιόχος Π., Στατιστική, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Πειραιάς 1990
21. Κουρεμένος Αθ., Μέθοδοι Έρευνας Μάρκετινγκ, Πανεπιστημιακές παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 1996,
22. Κωστούλας Γ., MANATZMENT Α – Ω, Εκδόσεις Ελληνοεκδοτική, 1996
23. Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β., Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996
24. Λογοθέτης Μ. Τουριστική Πολιτική, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982
25. Λύτρας Π. -Επιμέλεια-, Ο Τουρισμός προς το 2000: Θεωρητικές Επιστημάνσεις και Προσεγγίσεις, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1989
26. Λύτρας Π., Τουριστική Κοινωνιολογία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1987

27. Μάλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ –Γ Έκδοση, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, 2001
28. Παπαδάκης Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία – Τρίτη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1999
29. Παπάς Αντ., Ελεγκτική, Εκδόσεις <ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ>, Αθήνα 1997
30. Πατσουράτης Β., Η Φορολογική Επιβάρυνση του Τουρισμού, ΣΕΤΕ & Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών – Κέντρο Οικονομικής Έρευνας, 2000
31. Ρούπας Β. – Λαλούμης Δ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Α. Σταμούλης Αθήνα, 1998
32. Σαρσέντης Β. Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική – Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, 1996
33. Σταμπόγλης Δ. ΕΥΡΩ – ΤΟ ΝΕΟ ΝΟΜΙΣΜΑ, Εκδόσεις Α. Λιβάνη, 2001
34. Σφακιανός Γρ., Λογιστική Εμπορικών Εταιριών & Βιομηχανική, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1991
35. Σφακιανού Κ. – Σφακιανού Γρ., Σύγχρονη Πολιτική Οικονομία, INTERBOOKS, 1992
36. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Αλ. Αρχές Μάρκετινγκ : Η Ελληνική Προσέγγιση, Εκδόσεις Rosili, 1996
37. Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Αλ., Μάρκετινγκ Χονδρικού – Λιανικού Εμπορίου, Εκδόσεις Rosili, 1998
38. Τσετσέκος Π., Το Δίκαιο του Τουρισμού, Αθήνα 1976
39. Χρήστου Ε., Έρευνα Τουριστικής Αγοράς, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1999
40. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1994
41. Χυτήρης Λ., Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1991
42. Χυτήρης Λ., Τουριστικά Γραφεία: Ίδρυση – Οργάνωση – Λειτουργία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1995

Ξένη

1. Bottomley – Renshaw M., The Travel agent – Second Edition, Business Education Publishers, 1997

2. Cooper C., Fletcher J, Gilbert D. & Wanhill, Tourism, Principles & Practice, Longman Group Ltd, Harlow 1996
3. David F., Strategic Management – 8th Edition, Prentice Hall, 2001
4. Hunger D and Wheelen T., Strategic Management 8th Edition, Prentice Hall, 2002
5. Horner D., Travel agency Practice, LONGMAN, 1996
6. Lickorish L. – Jenkins C. AN INTRODUCTION TO TOURISM, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1999
7. Pinson L. and Jinnett J., How to write a Business Plan: Management and Planning Series, U.S. Small Business Administration, 1993
8. Porter M., Competitive Strategy, Free Press, 1998
9. Riley M., Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry – 2th Edition, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1996
10. Seaton A.V. – Bennett M.M., Marketing Tourism Products – latest edition, Thomson International Press, 1996+
11. Syrratt G., Manual of travel agency Practice – Second Edition, BUTTERWORTH – HEINEMANN, 1995
12. Tribe J. Corporate Strategy for Tourism, International Thomson Business Press, 1997
13. Van Horne J., Financial Management and Policy – Eleventh Edition, Practice – Hall International, 1998
14. Vastardis M., Hotel Management , Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, University of Piraeus, 2000

Ξένα – ελληνικές εκδόσεις

1. Fuller G., CTC, Μάνατζμεντ Ταξιδιωτικού Πρακτορείου, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>, 1997
2. Gee C., Makens J, Choy D., Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία – Έκδοση Τρίτη, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>
3. Kotler Ph., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, Έλεγχος- Ένατη Έκδοση, Τόμος Α, Εκδόσεις EMI / INTERBOOKS, 2000
4. Lozato – Giotart J – P, Τουριστική Γεωγραφία, Εκδόσεις INTERBOOKS, 1996

5. Morrison ΑΙ., Τουριστικό και Ταξιδιωτικό Μάρκετινγκ- Δεύτερη Έκδοση, Εκδόσεις <ΕΛΛΗΝ>, 1999
6. Weston F. – Brigham E., Βασικές Αρχές της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης και Πολιτικής, Εκδόσεις Παπαζήση, 1982

ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ - ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ - ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ

Ελληνικά

1. Αγγ. Γ., <Κοστίζει να είσαι Ευρωπαίος>, Εφημερίδα Ελευθεροτυπία, 24 – Αυγούστου 2002
2. <Ασφυκτικές οι πιέσεις των Τ.Ο. για μειώσεις των τιμών>, Μηνιαία Τουριστική και Οικονομική Εφημερίδα TRAVELLING NEWS, Αρ. φύλλου 64, Απρίλιος 2002
3. Ε.Ο.Τ., Δικαιολογητικά Ειδικού Σήματος Λειτουργίας Τουριστικών Γραφείων, Εγχειρίδιο
4. Κανονισμός Σχέσεων Ξενοδόχων και Πελατών, Απόφαση Γενικού Γραμματέως Ε.Ο.Τ. 503007/29-1-1976, Εγχειρίδιο
5. Καραγεώργου Έ., <Καλοκαίρι παθών για τον Έλληνα τουρίστα>, Εφημερίδα Έθνος, 26 – Αυγούστου – 2002
6. Καραγεώργου Ε., <Σήμανε συναγερμός για τον Τουρισμό μας>, Εφημερίδα Έθνος, 14 – Αυγούστου – 2002
7. Κουσουνής Στ., <Ευκαιρία για ποιοτικό Εκσυγχρονισμό των Τουριστικών Υπηρεσιών>, Εφημερίδα Καθημερινή, 2 – Ιουνίου – 2002

8. Λιβαθηνός Κ. – Λυμπερόπουλος Δ., <ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ – Μέρος Α – Χρυσά Καλοκαίρια>, Περιοδικό Εικόνες, Ιούλιος 2002
9. Μελέτης Ν., <Η Ελλάδα με τα μάτια των εταίρων>, Εφημερίδα Έθνος, 18 Αυγούστου 2002
10. Π.Δ., Περί Οργανωμένων Ταξιδίων, Οδηγία Ε.Ε. 90/314, Άρθρο 2, Εγχειρίδιο Ε.Ο.Τ.
11. Σ.Ε.Τ.Ε., <Η διαφημιστική Εκστρατεία για τον Ελληνικό Τουρισμό>, περιοδικό Απολογισμός 1999, Μάρτιος 2000
12. Σ.Ε.Τ.Ε., 1991 – 2001 10 Χρόνια Σ.Ε.Τ.Ε., Αθήνα 2001
13. Σύνδεσμος Τουριστικών και Ταξιδιωτικών Γραφείων στην Ελλάδα, Έκτακτα μέτρα για τον Τουρισμό, Σεπτέμβριος – Οκτώβριος 2001
14. <Τουριστική Πολιτική: Οι άξονες παρέμβασης για Αειφόρο Ανάπτυξη>, Περιοδικό Business και Τουρισμός, Οκτώβριος 1999
15. Χυτήρης Λ., <Στρατηγική Βελτίωσης των ποιοτικών Υπηρεσιών>, Περιοδικό Τουρισμός & Οικονομία, Σεπτέμβριος 1999

Ξένα

1. ATHENS HILTON, MARKETING PLAN 1986, Εγχειρίδιο
2. Atherton Trevor, <Package holidays legal aspects>, Περιοδικό Tourism Management, 1994
3. ASSOCIATION of GREEK TOURIST ENTERPRISES, <Education and training>, περιοδικό Working Together for the Greek Tourism
4. Greek Travel Pages – gtp, Εγχειρίδιο, Dec 2000
5. Hellenic Travelling, Εγχειρίδιο Travel Agencies, Mar 2002
6. Lam T. - Zhang H., <Service quality of Travel agents in Hong Kong>, Περιοδικό Tourism Management, 1999
7. Morrison Al., Ladig K., Hsieh S., <Corporate travel in the USA: Characteristics of managers and departments>, Περιοδικό Tourism Management, 1994
8. Ricci P., Holland St., <Incentive travel: Recreation as a motivational medium>, Περιοδικό Tourism Management, September 1992

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΔΙΑΛΕΞΕΙΣ

1. Βασταρδής Μ. Επιμέλεια, Πανεπιστημιακή Ομαδική Εργασία Μεταπτυχιακών Φοιτητών στη Δ.Τ.Ε., με θέμα Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000
2. Γκρίσης Ι., Τάσεις και Εξελίξεις στη Βιομηχανία Αερομεταφορών, Σεμινάριο Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2000
3. Κούρκουλος Κ. – Κουτσούκος Χρ., Εργασία στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Δ.Τ.Ε. του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στο Μάθημα Νέες Τεχνολογίες στον Τουρισμό, με θέμα: Πληροφοριακά Συστήματα Ηλεκτρονικού Εμπορίου – Ηλεκτρονικής Επιχειρηματικότητας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις – Τουριστικά Γραφεία, Πειραιάς 2001
30. Ρέτσος Ι., Ο Ρόλος της Διεύθυνσης στα Ελληνικά Ξενοδοχεία και οι Προκλήσεις εν όψει 2004, Σεμινάριο Τουρισμού, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2001

ΠΗΓΕΣ

1. Εθνική Στατιστική Υπηρεσία
2. Ε.Ο.Τ.
3. Ι.Α.Τ.Α.
4. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο
5. Πανελλήνια Ομοσπονδία Επιχειρήσεων Τουρισμού (Π.Ο.Ε.Τ.)
6. Στοιχεία Πρωτογενούς Έρευνας
7. Σύνδεσμος Τουριστικών & Ταξιδιωτικών Γραφείων
8. WWW. EOT. Gr