



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

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

### 3<sup>η</sup> Διδακτική Ενότητα

*Οι βασικές αρχές και οι νέες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση  
των τουριστικών επιχειρήσεων*

#### Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Πάρις Τσάρτας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Ανδρέας Παπαθεοδώρου, Αναπληρωτής Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Σοφοκλής Σκούλτσος, Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

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



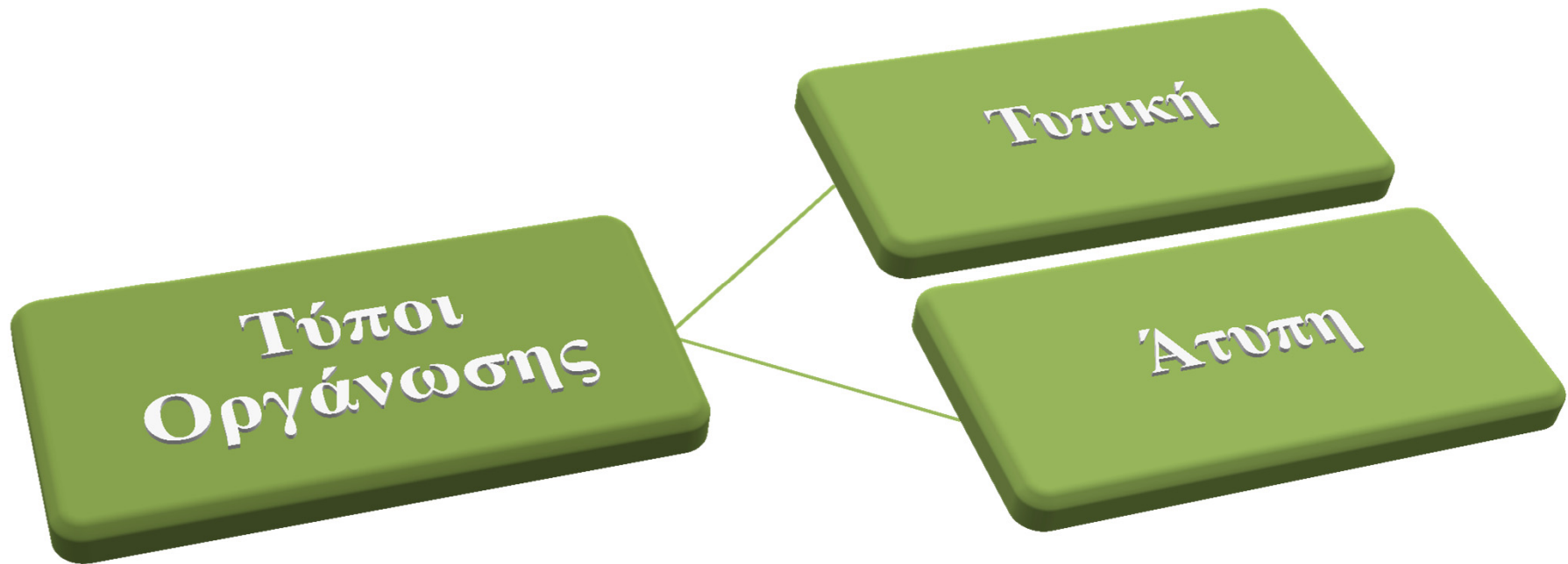
## Σύγχρονες τάσεις της οργάνωσης και διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων



Για να μπορέσουν πολλά άτομα  
εργαζόμενα μαζί να αποδώσουν  
ικανοποιητικά πρέπει

- να οργανωθούν και
- να διοικηθούν - συντονιστούν  
αποτελεσματικά
- κάτω από την ηγεσία ενός  
ατόμου (διευθυντή).

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



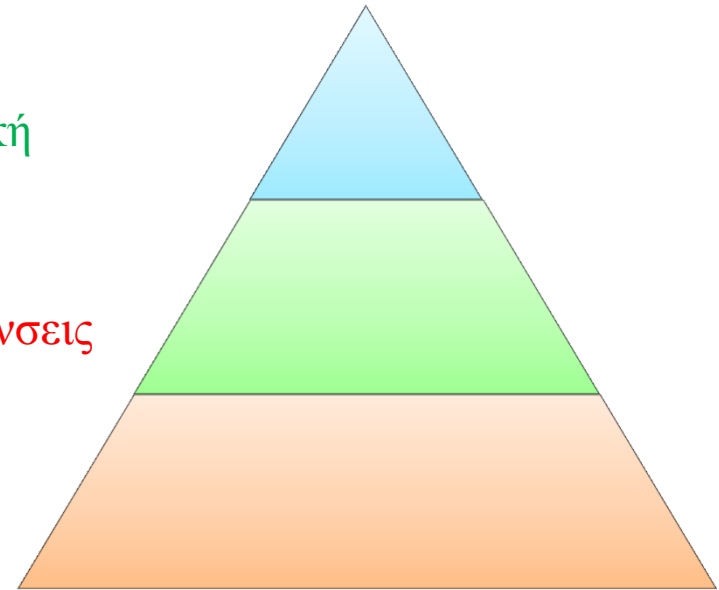
## Τυπική οργάνωση

- Προϋποθέτει:
  - ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων
  - ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας των εργαζομένων
  - διάθεση για συνεργασία και ανάπτυξη κοινής δράσης των εργαζομένων
  - έναν κοινό σκοπό – στόχο.
- Παρουσιάζεται με το οργανόγραμμα και την οργανωτική πυραμίδα και δημιουργεί τυπικές σχέσεις.
- Δεν πρέπει να είναι στατική.

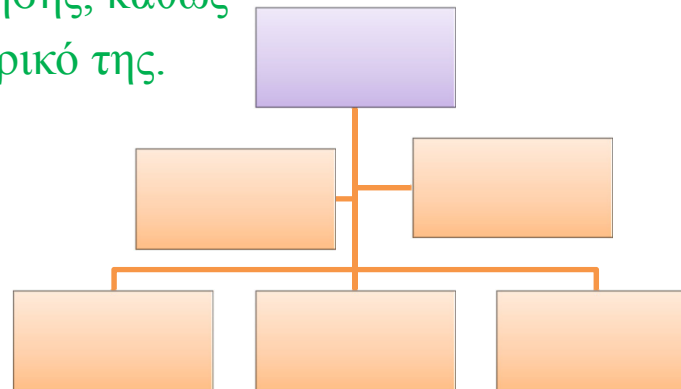
# Οργανωτική Πυραμίδα και Οργανόγραμμα

Η Οργανωτική Πυραμίδα παρουσιάζει την οργανωτική υποδιαίρεση μιας τουριστικής επιχείρησης, με κριτήρια όπως:

- η λειτουργία που επιτελούν οι διάφορες διευθύνσεις
- το είδος των προϊόντων / υπηρεσιών
- οι πελάτες και τα χαρακτηριστικά τους.



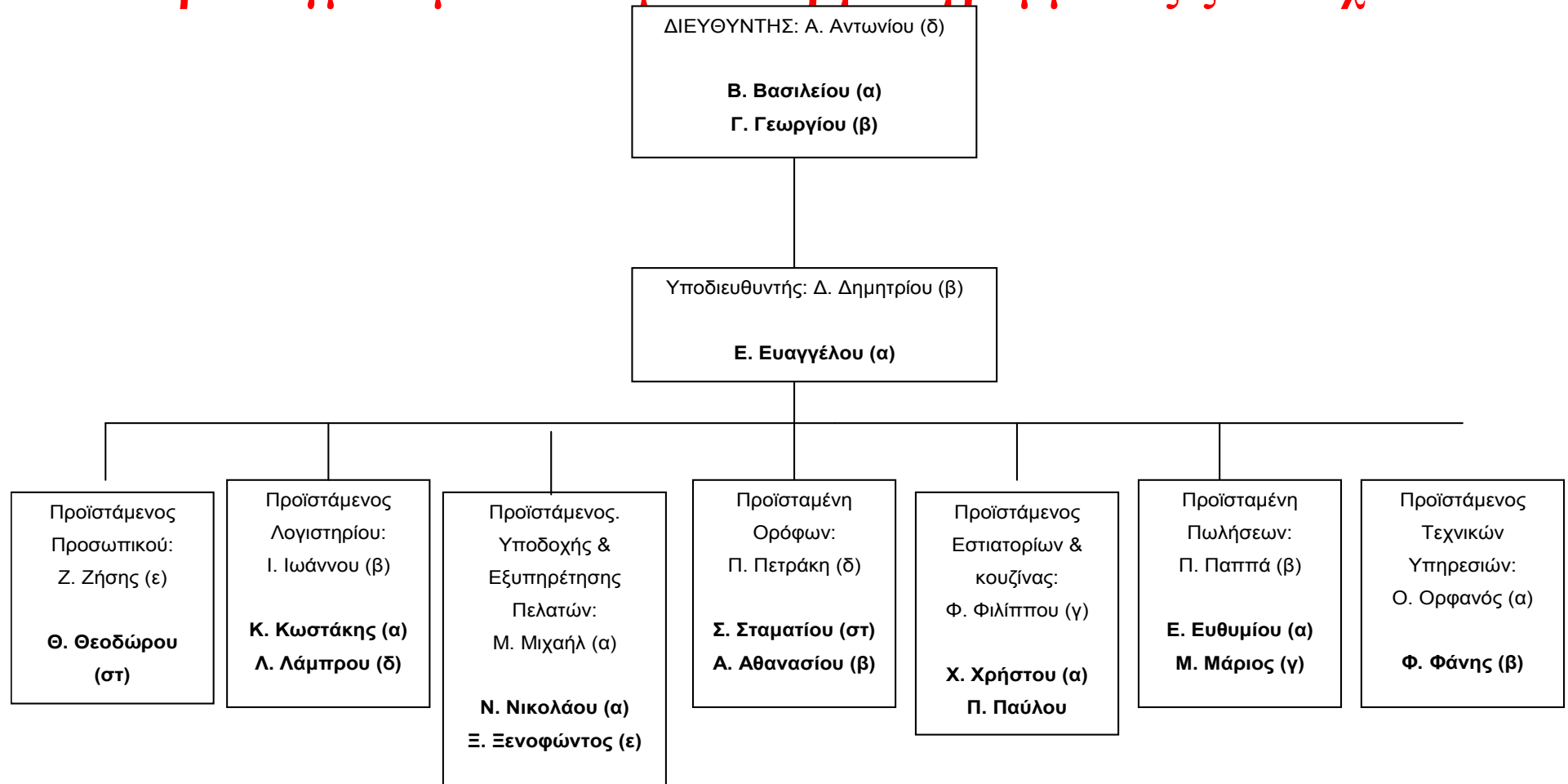
Οργανόγραμμα είναι η γραφική παράσταση ή απεικόνιση των τμημάτων και των λοιπών υποσυστημάτων της τουριστικής επιχείρησης, καθώς και της ιεραρχικής κατανομής στο εσωτερικό της.



**Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα περιλαμβάνει:**

- τις απλές - γενικές πληροφορίες,
- το όνομα των ατόμων των «φορέων» που αναλαμβάνουν τις διάφορες θέσεις εργασίας,
- τους μελλοντικούς πιθανούς κατόχους της θέσης,
- τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και τις ελλείψεις τους.

# Παράδειγμα εμπλουτισμένου οργανογράμματος ξενοδοχείου



## Υπόμνημα

α: ώριμος για άμεση προαγωγή

β: καλές προϋποθέσεις αλλά απαιτείται εκπαίδευση

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

δ: όχι ικανοποιητικός

ε: πολύ νωρίς για κρίση ή ακόμη μη κριθείς

στ: απίθανη αντικατάσταση



## Η επιχείρηση πρέπει

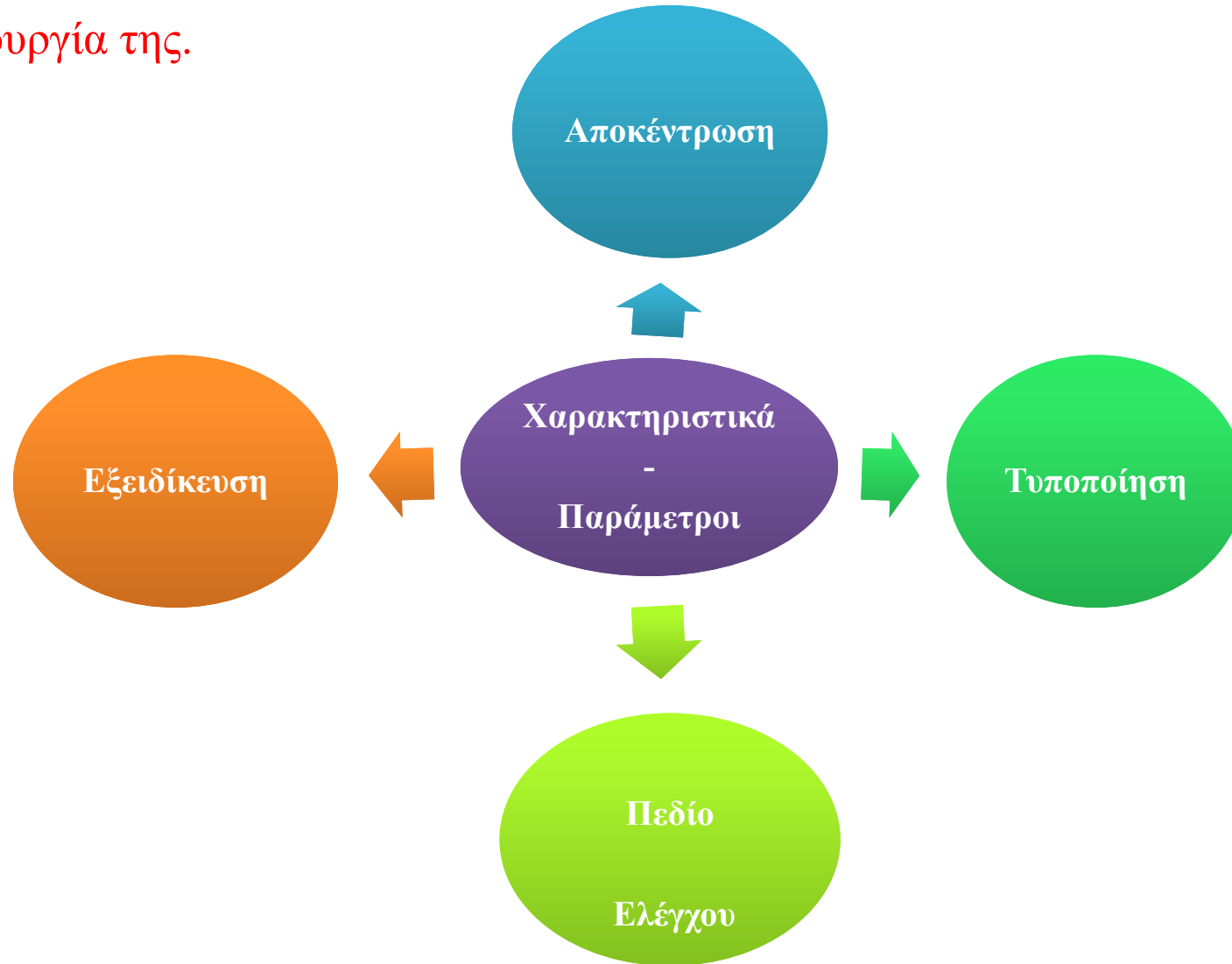
- Να καθορίσει σαφώς τους στόχους της και να τους αναλύσει
- Να κατανείμει κάθε έναν από αυτούς στο κατάλληλο τμήμα
- Να δημιουργήσει την οργανωτική εκείνη διάρθρωση που θα συμβάλλει στην αποτελεσματική επίτευξή τους.



## Άτυπη οργάνωση

- Υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις, συνυπάρχει με την τυπική.
- Δεν είναι θεσμοθετημένη
- Οδηγεί σε άτυπες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Μπορεί να λειτουργεί προς όφελος ή εις βάρος της τουριστικής επιχείρησης.

Κάθε τουριστική επιχείρηση έχει τη δική της οργάνωση, ως αποτέλεσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και παραμέτρων που επιδρούν στη λειτουργία της.



## **Αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων**

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

**2. Σαφήνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση  
της τουριστικής επιχείρησης**

**3. Τήρηση σχετικά ρηχής πυραμίδας**

**4. Επαρκής συντονισμός των τμημάτων προς  
Επίτευξη των κοινών στόχων**

**5. Επαρκής ανάθεση εξουσίας και ευθύνης**

**6. Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες**

## Αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων

7. Επαρκής οργανωτική ευελιξία

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

9. Μέριμνα για την ανάπτυξη άξιων αντικαταστατών

10. Δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας

11. Εξασφάλιση συνθηκών παραγωγής νέων ιδεών

12. Όλες οι βελτιώσεις εξαρτώνται από τα άτομα

## Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης καταλυμάτων - επιχειρήσεων φιλοξενίας

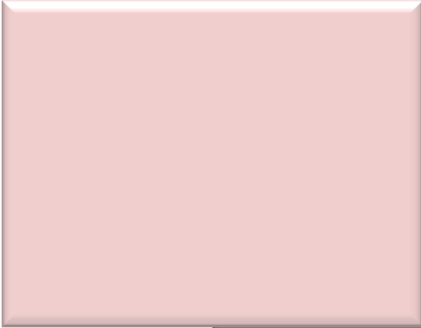


Η ύπαρξη καταλυμάτων κατάλληλων προδιαγραφών είναι απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να μπορέσει ο τουρίστας να έχει έναν ικανοποιητικό χώρο παραμονής, και να μπορέσει να ικανοποιήσει τους βιολογικούς και κοινωνικούς σκοπούς της επίσκεψής του.

Το κατάλυμα μπορεί να διαδραματίσει και το ρόλο του θελγήτρου.

## C. Holloway

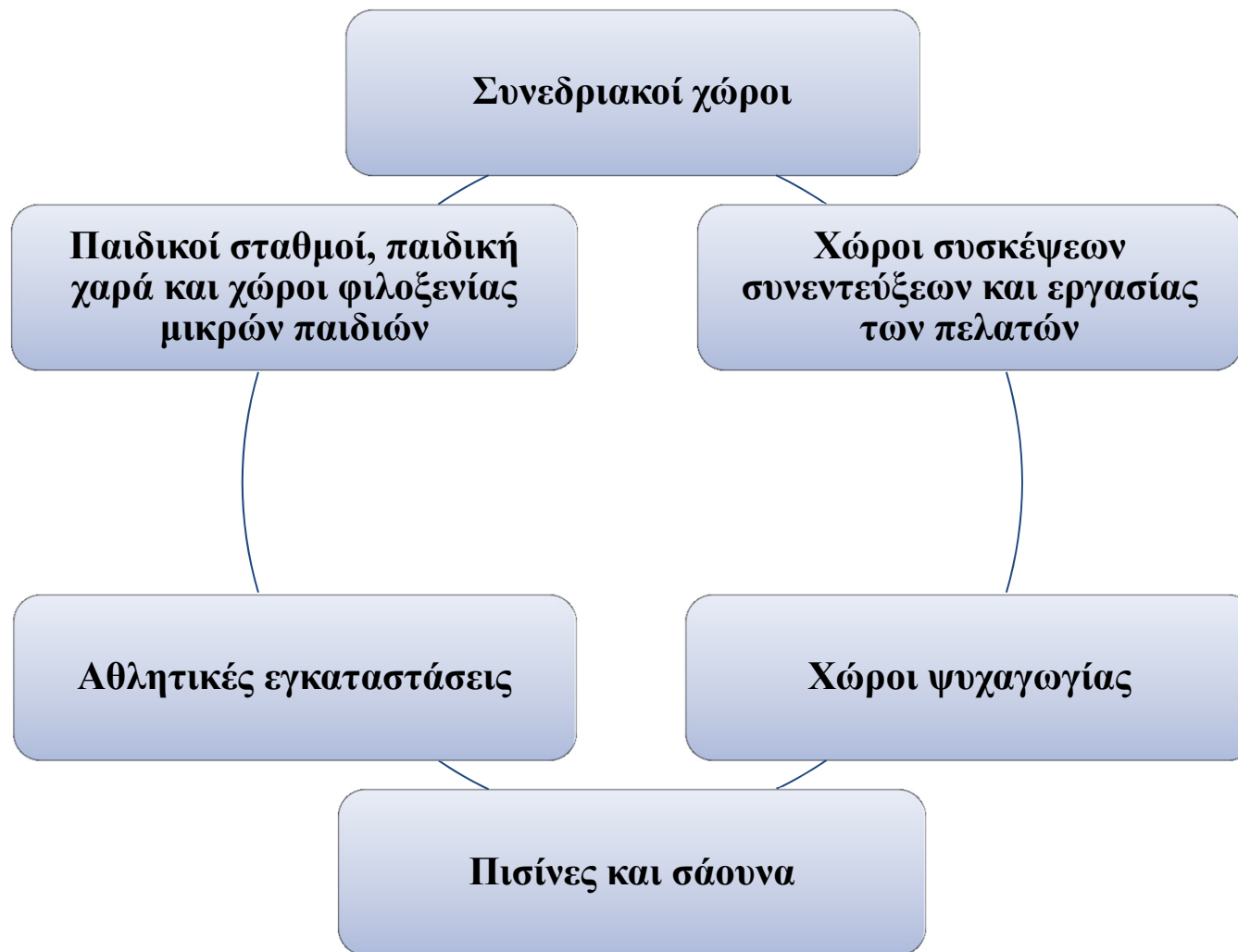
- Προσέγγιση του περιεχομένου του ξενοδοχειακού προϊόντος και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μέσα από 5 χαρακτηριστικά:
  - η τοποθεσία
  - το μίγμα διευκολύνσεων
  - η εικόνα του καταλύματος
  - οι υπηρεσίες που παρέχει
  - η τιμή.

- 
- Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του καταλύματος, τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες του μεταβάλλονται.
  - Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη μεταβολή είναι :
    - ο τύπος του καταλύματος
    - το είδος των πελατών
    - η κατηγορία του καταλύματος
    - το μέγεθος του καταλύματος.

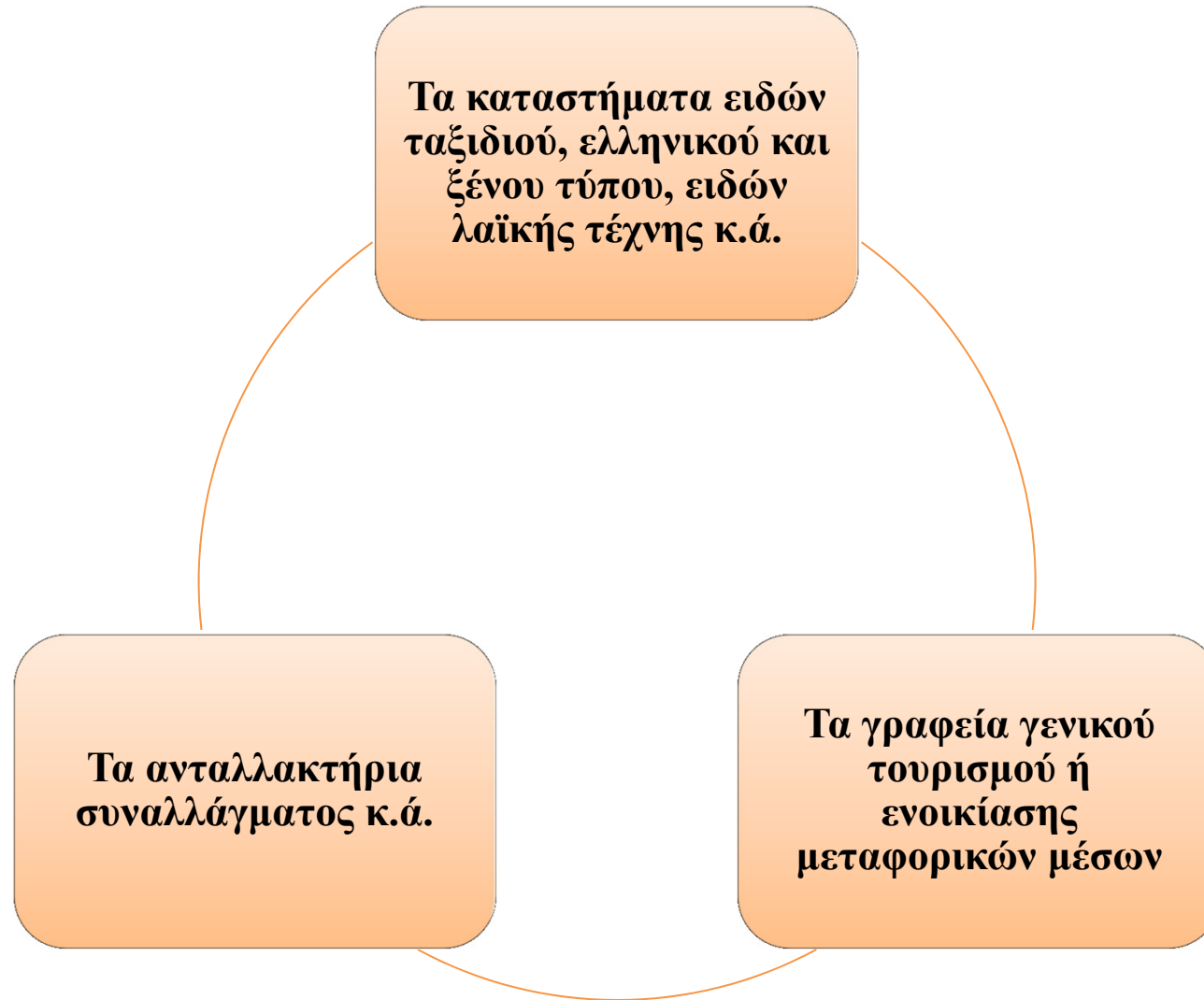




Στη συμπληρωματική προσφορά περιλαμβάνεται οι εξής παράμετροι - στοιχεία:



**Στοιχεία της βοηθητικής ξενοδοχειακής προσφοράς αποτελούν:**



Η επακόλουθη προσφορά περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών της διοίκησης και των εργαζομένων στην επιχείρηση, στοιχεία όπως:



Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, τα καταλύματα:

➤ Χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «*εμπειρίες*» μάλλον παρά προϊόντα.

➤ Ενώ είναι έντονη η τάση (κυρίως μέσω του all-inclusive) να προσφέρουν όλο και μεγαλύτερο μέρος του τουριστικού προϊόντος που καταναλώνει ο τουρίστας στη διάρκεια των διακοπών του.

Οι ιδιαιτερότητες των επιχειρήσεων φιλοξενίας τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις και καθιστούν τη διοίκησή τους περισσότερο απαιτητική και τις γνώσεις των στελεχών περισσότερο εξειδικευμένες.



Στις ιδιαιτερότητες προστίθενται και τα χαρακτηριστικά που συναντώνται στην πλειοψηφία των τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας μας και τις διαφοροποιούν από τις άλλες επιχειρήσεις.

**Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:**

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ...  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ**

Η ύπαρξη:

- μεγάλου αριθμού μικρών σε μέγεθος επιχειρήσεων
- με μεγάλη γεωγραφική διασπορά και
- μικρή συμμετοχή στο παραγόμενο τουριστικό προϊόν
- Με αποτέλεσμα
  - αύξηση επιλογών των τουριστών
  - αδύναμες επιχειρήσεις σε σχέση με τις μεγάλες πολυεθνικές.



Το προϊόν χαρακτηρίζεται από:

- έντονη εποχικότητα και αδυναμία πρόβλεψης της ζήτησης
- για την κατανάλωσή του είναι αναγκαία η προσωπική (φυσική) παρουσία του τουρίστα στον τόπο παραγωγής
- μεγάλη εξάρτηση από τους tour operator και από απρόβλεπτες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.

## Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων μεταφοράς



Οι μεταφορές αποτελούν σημαντικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος

- σε **μάκρο** επίπεδο (σύνδεση μεταξύ της περιοχής προέλευσης τουριστικής κίνησης και του τουριστικού προορισμού) και
- σε **μίκρο** επίπεδο (μετακινήσεις εντός των γεωγραφικών πλαισίων ενός τουριστικού προορισμού).

Τα επίπεδα προσβασιμότητας που προσφέρουν οι μεταφορές προσδιορίζουν σε σημαντικό βαθμό τη ζήτηση για ένα τουριστικό προορισμό.

Η συντριπτική πλειονότητα των διεθνών ταξιδιωτικών αφίξεων αφορά σε μετακινήσεις για τουριστικούς λόγους.

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



Σχετικά με τα μέσα μεταφοράς υπάρχουν 4 χαρακτηριστικά που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν:



**Τα κριτήρια για την επιλογή ενός μέσου μεταφοράς,  
τα οποία προωθούν και τον ανταγωνισμό μεταξύ τους,  
είναι:**

**Ασφάλεια, Αξιοπιστία και Διαθεσιμότητα**

**Τιμή, Χρόνος, Απόσταση και Δρομολόγια**

**Άνεση, Ποιότητα Υπηρεσιών και Status**

**Ειδικά Κίνητρα, Εξυπηρέτηση Εδάφους,  
Υποδομή Σταθμών**

**Απόλαυση του Ταξιδιού**

## Αερομεταφορές

**Οι αερομεταφορές είναι ένας κατεξοχήν τομέας της τουριστικής βιομηχανίας.**



- Με ποσοστό του κύκλου εργασιών που σχετίζονται με τον τουρισμό άνω του 90%.
- Το 2010 το 51% των εισερχόμενων τουριστών προσέγγισε τον τελικό προορισμό από αέρος (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού).
- Η απορρύθμιση και η απελευθέρωση των αερομεταφορών έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός νέου επιχειρησιακού και επιχειρηματικού πλαισίου.



Οι πτήσεις που εκτελούν οι αερομεταφορείς είναι

- **Τακτικές (προγραμματισμένες)**
- **Ναυλωμένες (έκτακτες)**

Ανάλογα με το επιχειρησιακό τους πρότυπο, οι αερομεταφορείς χωρίζονται σε:

Παραδοσιακούς  
(traditional carriers –  
π.χ. Lufthansa)

Ναυλωμένους (charter  
– π.χ. TUI Fly)

Αερομεταφορείς  
χαμηλού κόστους και  
ναύλων (Low Cost  
Carriers – π.χ.  
Ryanair)

**Στην εξελικτική πορεία των επιχειρησιακών προτύπων, η διαφοροποίηση σταδιακά καθίσταται ασαφής, επειδή χαρακτηριστικά του ενός προτύπου, υιοθετούνται από τα άλλα, ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα των αεροπορικών εταιρειών και να παραμείνουν επικερδείς.**

## Τουρισμός και θαλάσσια μέσα μεταφοράς



Οι κρουαζιέρες απευθύνονται σε τουρίστες ελεύθερου χρόνου, όπου το κρουαζιερόπλοιο συνδυάζει

- προϊόν μεταφοράς και
- διαμονής.



Οι επιχειρήσεις κρουαζιέρων μειώνουν το κόστος μέσω:

- Των οικονομιών κλίμακας
- Των οικονομιών φάσματος
- Της χρήσης σημαίες ευκαιρίας.



Η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονη συγκέντρωση σε παγκόσμιο επίπεδο.

- Οι κυρίαρχες εταιρείες (όμιλος Carnival – POPC, Royal Caribbean, NCL) ελέγχουν από κοινού περίπου το 75% της αγοράς.

## Σημαντικά ζητήματα για την προώθηση της κρουαζιέρας αποτελούν

- η **εκχώρηση δικαιωμάτων cabotage σε πλοία** φέροντα σημαία τρίτου κράτους να ξεκινούν και να εκτελούν περιηγητικές πλόες εντός μιας άλλης χώρας
- η ανάπτυξη των απαιτούμενων υποδομών στους λιμένες βάσης μιας κρουαζιέρα.

Ο αριθμός των κρουαζιέρων που **ξεκινούν από την Ελλάδα** μικρός λόγω του προστατευτισμού, ο οπαραμένει οίος επικρατούσε έως τώρα στο χώρο της ακτοπλοΐας και της κρουαζιέρας γενικότερα.

## Ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη διανομή του τουριστικού προϊόντος

Το σύστημα διανομής αφορά κυρίως στη δραστηριοποίηση των ενδιάμεσων φορέων - επιχειρήσεων που μεσολαβούν μεταξύ:

- των παρόχων τουριστικών υπηρεσιών
- των τελικών καταναλωτών.

Με στόχο την διευκόλυνση της διάδρασης μεταξύ τουριστικής προσφοράς και ζήτησης και την αποκόμιση κέρδους μέσα από αυτή.





Λόγω ραγδαίας ανάπτυξης του Διαδικτύου, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο της αποδιαμεσολάβησης.

## Εννοιολογικό Πλαίσιο

**Διοργανωτής ταξιδιών (tour operator)**  
θεωρείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο που προμηθεύεται τα επιμέρους στοιχεία που συνθέτουν ένα πακέτο διακοπών χονδρικά, με στόχο να τα συνδυάσει μεταξύ τους για να παράξει το τουριστικό πακέτο.

Ο διοργανωτής ταξιδιών προωθεί το τουριστικό πακέτο στην αγορά ως τελικό προϊόν

- είτε απευθείας
- είτε μέσω των ταξιδιωτικών πρακτορείων (travel agent).

## Σύστημα διανομής τουριστικού προϊόντος

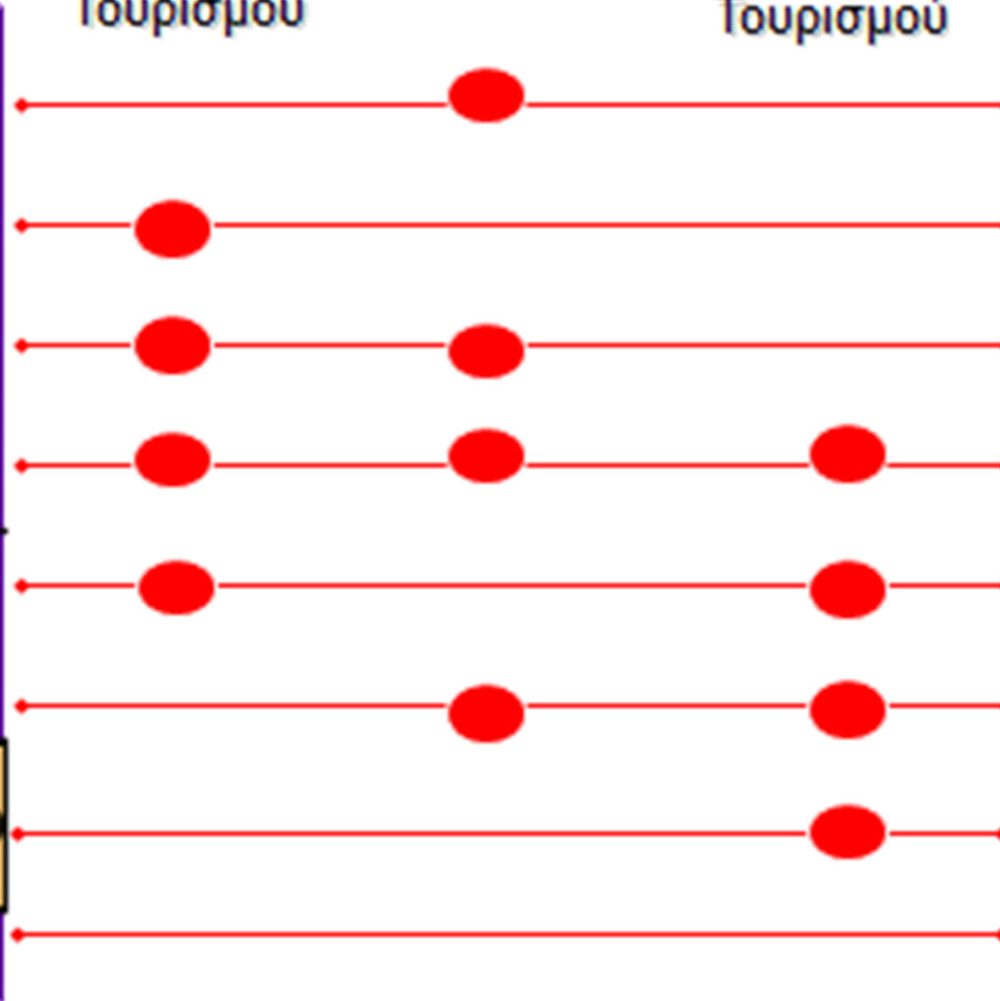
Καταναλωτές

Πρακτορεία  
Εξερχόμενου  
Τουρισμού

Tour  
Operators

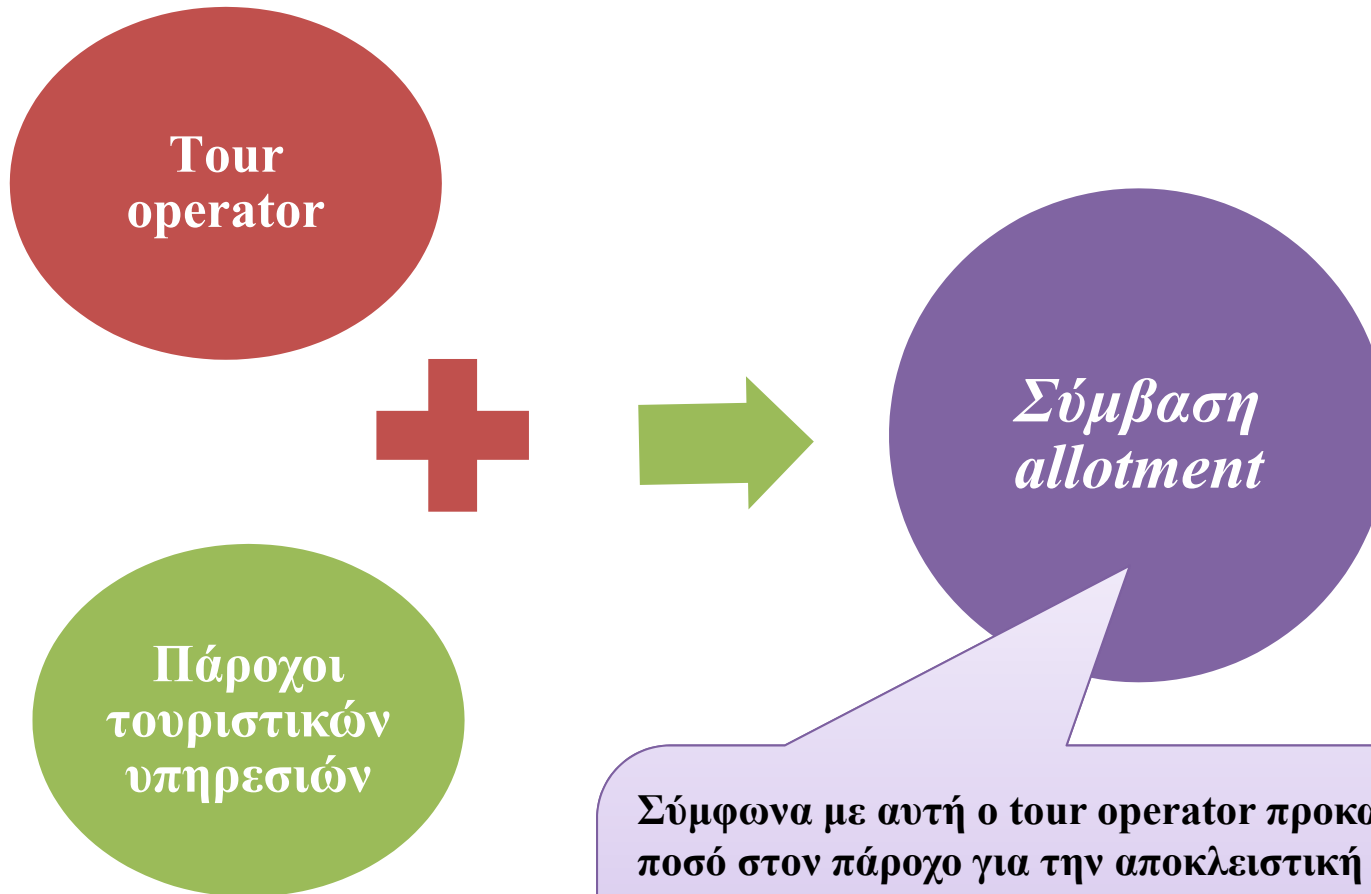
Πρακτορεία  
Εισερχόμενου  
Τουρισμού

Παραγωγοί και  
Προορισμοί



## Οι Ιδιαιτερότητες του κλάδου των διοργανωτών ταξιδιών

- Το σύστημα διανομής του τουριστικού προϊόντος παρουσιάζει σημαντικές ομοιότητες με το σύστημα της μεσιτείας, δηλαδή οι αμοιβές βασίζονται σε ένα σύνθετο πλαίσιο προμηθειών.
- Οι μεγάλοι διεθνείς tour operator εκμεταλλεύονται το μέγεθός τους ασκώντας μεγάλες πιέσεις στους παρόχους τουριστικών υπηρεσιών για μείωση των τιμών των προσφερομένων υπηρεσιών.
- Τα έσοδα ενός tour operator προέρχονται από:
  - την πώληση του βασικού τουριστικού πακέτου διακοπών
  - τους τόκους ποσών που προεισπράττονται από τους καταναλωτές.
  - την πώληση υπηρεσιών ταξιδιωτικής ασφάλισης,
  - την παρακράτηση μέρους ή του συνόλου της προκαταβολής σε περίπτωση τροποποίησης ή ακύρωσης της κράτησης από πλευράς καταναλωτή
  - την πώληση υπηρεσιών ενοικίασης αυτοκινήτου, εκδρομών και συμπληρωματικών υπηρεσιών
  - τις διαφημιστικές καταχωρήσεις στην ταξιδιωτική μπροσούρα.



Σύμφωνα με αυτή ο tour operator προκαταβάλλει κάποιο ποσό στον πάροχο για την αποκλειστική κράτηση π.χ. σειράς ξενοδοχειακών κλινών.

Ο tour operator διατηρεί το δικαίωμα να ακυρώσει την κράτηση (σε περίπτωση αδυναμίας πώλησης των τουριστικών πακέτων) χωρίς οικονομική επιβάρυνση μέχρι την ημερομηνία απελευθέρωσης (release date).

## Οι ιδιαιτερότητες του κλάδου των ταξιδιωτικών πρακτόρων

- Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες δεν αντιμετωπίζουν κίνδυνο αδιάθετων προϊόντων υπηρεσιών, καθώς αυτά δεν βρίσκονται στην κατοχή ή ιδιοκτησία τους αλλά υπό την μεσιτεία τους.

- Η εμφάνιση τάσεων αποδιαμεσολάβησης και η δημιουργία δυναμικών πακέτων αποτελεί σημαντική απειλή για τους παραδοσιακούς ταξιδιωτικούς πράκτορες.