

# Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Λόγιζε πρό έργου  
– Πυθαγόρας, 580-490 π.Χ.

## Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται μια εισαγωγική αλλά επί της ουσίας αποτύπωση της σημασίας της οργάνωσης και της διοίκησης των τουριστικών επιχειρήσεων. Θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη το σύγχρονο μανάτζμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων να μην ασκείται με τρόπο εμπειρικό αλλά περισσότερο επιστημονικό και κατ' επέκταση αποτελεσματικό, σε επίπεδο επιχειρησιακό μα και κοινωνικό. Οι βασικές αρχές που πρέπει να ακολουθούνται για την αποτελεσματική οργάνωση των τουριστικών επιχειρήσεων, τα είδη οργάνωσης (τυπική και άτυπη) καθώς και οι σύγχρονες οργανωτικές προσκλήσεις σε ένα έντονα μεταβαλλόμενο και διεθνοποιημένο περιβάλλον αποτελούν επίσης σημαντικά πεδία ανάλυσης στο πλαίσιο αυτού του κεφαλαίου.

## 2.1 Τι είναι τουριστική επιχείρηση και ποιος ο σκοπός ύπαρξής της

Παραθέτουμε αρχικά έναν κλασικό ορισμό τού τι είναι επιχείρηση – οικονομική μονάδα: «είναι ο οργανισμός εκείνος στο πλαίσιο του οποίου συνδυάζονται συστηματικά οι συντελεστές της παραγωγής (κεφάλαιο, εργασία, έδαφος ή φυσικοί πόροι γενικότερα) με σκοπό την παραγωγή υλικών αγαθών και την παροχή υπηρεσιών, απαραίτητων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών» (Σαρμανιώτης, 2005, σ. 10). Ας δούμε όμως την τουριστική επιχείρηση από μια άλλη οπτική γωνία, περισσότερο κοινωνική, ίσως και «βιολογική», και ας τη θεωρήσουμε έναν ζωντανό οργανισμό που:

- Γεννιέται, αναπτύσσεται, ωριμάζει και ενίοτε πεθαίνει.
- Έχει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του, τα προτερήματα και τα ελαττώματά του, που τον βοηθούν να επιτύχει, να διακριθεί ή να αποτύχει.

- Έχει τα όνειρα και τις φιλοδοξίες του (βλ. όραμα, αποστολή κ.λπ. στην Ενότητα 9.3).
- Επηρεάζεται, εξαρτάται αλλά πάντοτε αλληλεπιδρά, επιτυχημένα ή μη, με το εξωτερικό του περιβάλλον.
- Αποτελείται από κύτταρα και όργανα που συνεργάζονται με τρόπο αρμονικό ή μη, και ο βαθμός της συνεργασίας φέρνει την επιτυχία ή την αποτυχία.

Ο λόγος ύπαρξης –σκοπός– μιας τουριστικής επιχείρησης δεν είναι αποκλειστικά το οικονομικό κέρδος, αλλά η ικανοποίηση του συνόλου των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders), δηλαδή: τουρίστες-ταξιδιώτες, ιδιοκτήτες, μετόχους, διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενους, προμηθευτές, μεσάζοντες, κοινωνία μέσα στην οποία ζει και παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ή, ακόμα καλύτερα, εμπειρίες. Είναι εύκολο να μπορείς να τους ικανοποιήσεις όλους αυτούς; Όχι βέβαια, γι' αυτό η τουριστική επιχειρηματικότητα και η διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι δύσκολες και κρύβουν πολλούς κινδύνους: οικονομικούς (απώλεια κεφαλαίου σε περίπτωση αποτυχίας), κοινωνικούς (αλλοίωση κοινωνικής συνοχής στην περίπτωση του υπερτουρισμού), ατομικούς (σωματική και ψυχική κόπωση λόγω των πολλών ωρών εργασίας και του άγχους) κ.ά. Αν όμως το σύνολο των ενδιαφερόμενων μερών είναι ευχαριστημένο, τότε έχουμε δημιουργήσει μια επιτυχημένη τουριστική επιχείρηση, η οποία προσφέρει στο τουριστικό κύκλωμα, στην κοινωνία και συγχρόνως καταφέρνει να πετύχει τους σκοπούς της με όρους κερδοφορίας.



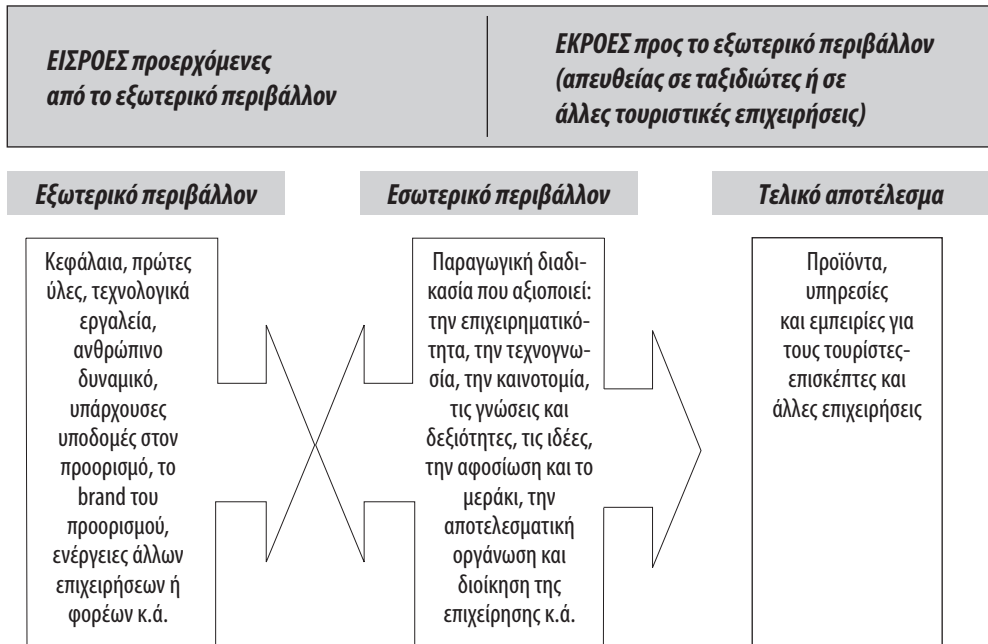
### Tip

Όσα προαναφέρθηκαν αφορούν όλες τις τουριστικές επιχειρήσεις, ακόμα και αυτές που είναι μικρές ή/και οικογενειακές, τηρουμένων βέβαια των αναλογιών που σχετίζονται με την πρόσβαση σε πόρους υλικούς (π.χ., κεφάλαια) ή άυλους (π.χ., τεχνογνωσία).

Είμαστε έτοιμοι τώρα να δούμε τις τουριστικές επιχειρήσεις ως ένα ανοιχτό σύστημα, που αλληλεπιδρά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον του (Schermerhorn, 2010). Ουσιαστικά η αλληλεπίδραση της τουριστικής επιχείρησης με το εκάστοτε περιβάλλον και τους εμπλεκόμενους μετόχους (stakeholders) επιτρέπει την ενεργοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας. Στο παρακάτω σχήμα γίνεται σαφές ότι κάθε τουριστική επιχείρηση αξιοποιεί μια σειρά από πόρους και ικανότητες-δεξιότητες (προερχόμενους από το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον) τους οποίους μεταλλάσσει παράγοντας ένα τουριστικό προϊόν, μια τουριστική εμπειρία την οποία διαθέτει στους τουρίστες-επισκέπτες. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας αυτής της διαδικασίας καθιστά την τουριστική επιχείρηση επιτυχημένη ή μη.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές εισροές περιλαμβάνουν υλικά και άυλα στοιχεία της τουριστικής επιχείρησης, δημόσιες υποδομές αλλά και σχέσεις συνεργασίας. Τις εισροές αυτές αξιοποιεί η επιχείρηση ανάλογα με τις ανθρωπογενείς κυρίως γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που διαθέτει προκειμένου να παραγάγει το τελικό τουριστικό προϊόν-εμπειρία που θα προσφέρει είτε απευθείας στους ταξιδιώτες, B2C (business to customer) είτε σε άλλες επιχειρήσεις B2B (business to business) ή, φυσικά, έναν συνδυασμό και των δύο.

**Σχήμα 2.1:** Η τουριστική επιχείρηση ως ένα ανοιχτό σύστημα



**Tip**

Φτάνουμε στη συγκρότηση του ανοιχτού αυτού συστήματος και στην ουσιαστική αξιοποίηση των πόρων και ικανοτήτων μέσα από την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης – μέσα από όσα θα συζητήσουμε στα επόμενα κεφάλαια.

## 2.2 Η έννοια και η σημασία της οργάνωσης

Όπως έχει πει και ο σοφός Sun Tzu (544-496 π.Χ.) στην *Τέχνη του Πολέμου* «Μιλώντας για τον σχεδιασμό, εννοώ την οργάνωση, τον έλεγχο, την ανάθεση των κατάλληλων ιεραρχικών βαθμών στους αξιωματικούς, την εποπτεία των οδών εφοδιασμού και την προμήθεια των σημαντικών ειδών εξοπλισμού και αγαθών που χρησιμοποιεί ο στρατός» (Σουν Τζου, 2008, σ. 95).

Η έννοια της οργάνωσης, όσο απλοϊκή και οικεία κι αν ακούγεται, είναι εξαιρετικά περίπλοκη και πολυδιάστατη. Δεν θα ήταν υπερβολή να αναφέρουμε ότι η οργάνωση είναι συνυφασμένη με την ανθρώπινη κοινωνία και αποτέλεσε τη βάση της εξέλιξης του είδους μας. Η οργάνωση είναι ενσωματωμένη στη φύση μας, γι' αυτό και, όπου υπάρχει οργανισμός-τουριστική επιχείρηση, υπάρχει de facto και κάποιας μορφής οργάνωση. Το ζητούμενο, και ίσως μια από τις συνεισφορές αυτού του βιβλίου, όπως και άλλων ανάλογων εγχειριδίων, είναι η διαμόρφωση μιας κοινής αντίληψης ότι η οργάνωση από μόνη της δεν αρκεί, αν αυτή δεν είναι αποτελεσματική, ή, ακόμα καλύτερα, κατάλληλη για την τουριστική επιχείρηση μέσα στην οποία αναπτύσσεται.



**Tip**

Θα μπορούσε κάποιος να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι: εφόσον στην επιχείρησή μας οργανωθήκαμε με τρόπο αποτελεσματικό, θα μπορούμε εσείς να προχωράμε στις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες της επιχείρησης, χωρίς καμία αλλαγή. Και βέβαια όχι! Η οργάνωση δεν πρέπει να είναι στατική· αντιθέτως, πρέπει να αλλάζει και να προσαρμόζεται όσο αλλάζουν όλες εκείνες οι μεταβλητές του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

Αν θυμηθούμε ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, ευμετάβλητο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, γρήγορα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η οργάνωση πρέπει να τίθεται διαρκώς υπό έλεγχο, αμφισβήτηση και διαρκή προσπάθεια τροποποίησης-βελτίωσης.

Οι βασικές διαστάσεις της οργάνωσης είναι δύο: η οργάνωση ως ένας μηχανισμός που καθορίζει πρωτίστως τις σχέσεις μεταξύ των μελών της και η δεύτερη δεν είναι τίποτε άλλο από το αποτέλεσμα της πρώτης, μια οργανωτική δομή και ένα δίκτυο σχέσεων που επιτρέπει την αποτελεσματική ή μη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης. Προφανώς η οργάνωση πρέπει να κινείται πάντοτε προς μια σαφώς καθορισμένη κατεύθυνση και να υπηρετεί προδιαγεγραμμένους στόχους.

Το διοικώ ενσωματώνει λειτουργικά, ή, ακόμα καλύτερα, εκκινεί από το οργάνω, ένα ρήμα που προϋποθέτει συγκεκριμένους στόχους, με κυρίαρχους:

1. Τη δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος-κλίματος που χαρακτηρίζεται από σαφώς οριοθετημένους κανόνες, λειτουργικές αρμοδιότητες και φυσικά σχέσεις και συνεργασίες. Προϊόν αυτών είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, έννοια που αναλύεται επαρκώς στο Κεφάλαιο 6.
2. Τη συγκρότηση δομών και καναλιών επικοινωνίας στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης που επιτρέπουν τη διαβίβαση εντολών, οδηγιών, κατευθύνσεων, ιδεών κ.ά.

### 2.3 Η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής οργάνωσης

Από όσα αναφέραμε μέχρι τώρα έγινε σαφής η σημασία της αποτελεσματικής οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι κυριότερες παράμετροι που καθιστούν την οργάνωση απαραίτητη είναι:

1. Η οργάνωση είναι ίσως ο μόνος, σίγουρα ο πιο αποτελεσματικός, τρόπος να αποτυπώσουμε με τρόπο ξεκάθαρο την ιεραρχία στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης και κατά συνέπεια ποιος κατέχει την εξουσία αλλά φέρει και την ευθύνη, το βάρος της λήψης των αποφάσεων. Μπορούμε έτσι να αντιληφθούμε πώς έχει οργανωθεί ο καταμερισμός της εργασίας και οι επιμέρους ρόλοι στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης, θέτοντας έτσι το πλαίσιο για την ομαλή επικοινωνία και λειτουργία της επιχείρησης. Χωρίς την αποτελεσματική οργάνωση δεν είναι εφικτές η επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων και η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής.
2. Η οργάνωση μας βοηθά να αποφύγουμε το οργανωσιακό χάος στο εργασιακό περιβάλλον, μια συνθήκη υπό την οποία η τουριστική επιχείρηση έχει απολέσει, για διάφορους λόγους, την εσωτερική της συνοχή και συντονισμό. Σε αυτή τη συνθήκη η συνεργασία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού ή ακόμα και ολόκληρων τμημάτων είναι δύσκολη, παρατηρούνται αρρυθμίες, συχνά συγκρούσεις που αργά ή γρήγορα οδηγούν στον αποπροσανατολισμό από τους στόχους και την κοινή προσπάθεια.
3. Η οργάνωση θέτει συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού στο εσωτερικό της επιχείρησης, θέτει κανόνες και διαδικασίες που προστατεύουν τα στελέχη και τους εργαζόμενους, επιτρέποντας έτσι τη δημιουργία της υγιούς εσωτερικής (οργανωσιακής) κουλτούρας που προάγει την πρωτοβουλία, τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη τόσο του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και της τουριστικής επιχείρησης.
4. Η οργάνωση δημιουργεί τις απαραίτητες διαδικασίες ανταπόκρισης και προσαρμογής της τουριστικής επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική οργάνωση συνδέεται με τη διοικητική ευελιξία (Μπουραντάς, 2005).

## 2.4 Αρχές αποτελεσματικής οργάνωσης

Στην παρούσα ενότητα θα παρουσιαστούν οι προϋποθέσεις που επιτρέπουν την αποτελεσματική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης, δηλαδή τις αρχές που πρέπει να υιοθετεί σε οποιαδήποτε διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού ή ανασχεδιασμού. Σίγουρα κάποιες από τις αρχές αυτές δεν τηρούνται από αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις, είτε λόγω άγνοιας είτε λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος ή ακόμα και κουλτούρας. Σε κάθε περίπτωση, αυτό δεν πρέπει να λειτουργεί αποτρεπτικά στο να γνωρίσουμε και να κατανοήσουμε τις 10 βασικές αρχές της αποτελεσματικής οργάνωσης.

### 1. Καθορισμός συγκεκριμένων, κατά προτίμηση μετρήσιμων, στόχων για την επιχείρηση αλλά και για τα επιμέρους τμήματα και τις ομάδες της

Οι στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να είναι ξεκάθαροι και κατανοητοί από όλους. Πριν από αρκετά χρόνια, σε ένα σεμινάριο εκπαίδευσης ξενοδόχων και στελεχών, ένας διευθυντής με ρώτησε: «δηλαδή ένας υπάλληλος του ξενοδοχείου με περιορισμένα ή όχι και τόσο σημαντικά καθήκοντα πρέπει να γνωρίζει τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης;». Η απάντηση ήταν απλή και γρήγορη, ΝΑΙ, με απλό και γενικό τρόπο πρέπει να τους γνωρίζει ώστε να μπορεί να καταλάβει καλύτερα τους στόχους του τμήματός του και να μπορεί να αντιληφθεί τι πρέπει να πετύχει και ο ίδιος στη διάρκεια της εργασίας τους. Με άλλα λόγια, στόχοι, προφανώς κλιμακούμενοι, για όλους.



**Tip**

Οι στόχοι πρέπει να λειτουργούν ως μια πυξίδα που κατευθύνει την πορεία και τις ενέργειες όλων προς μια προκαθορισμένη, κοινή κατεύθυνση. Οι ενέργειες και η δουλειά του καθενός φέρνουν πιο κοντά την τουριστική επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της και η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης επιτρέπει σε κάθε μέλος της να ικανοποιήσει τους δικούς του στόχους και επιδιώξεις.

Προφανώς οι στόχοι και ο βαθμός επίτευξής τους πρέπει να υπόκεινται σε διαρκή έλεγχο και επανεξέταση· δεν πρέπει να αποκλείονται αλλά, αντίθετα, να ενθαρρύνονται διορθωτικές κινήσεις προκειμένου οι στόχοι που δεν είναι εφικτοί να αντικατασταθούν με άλλους ρεαλιστικούς, ενώ όχι σπάνια απαιτείται ο καθολικός – ριζικός επαναπροσδιορισμός των στόχων.

### 2. Ύπαρξη σαφούς ιεραρχικής δομής στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης

Η αποτελεσματική οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη μιας πολύ συγκεκριμένης οργανωτικής δομής όπου θα ορίζονται όχι

απλώς τα τμήματα της επιχείρησης και οι θέσεις ευθύνης και εργασίας, αλλά κυρίως θα προσδιορίζεται η ροή της εξουσίας και της ευθύνης στο εσωτερικό της επιχείρησης. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο ποιος λαμβάνει αποφάσεις και δίνει εντολές και σε ποιους, ποιος λαμβάνει εντολές και σε ποιον λογοδοτεί ή αναφέρεται ή, πολύ περισσότερο, προτείνει ιδέες, καινοτομίες κ.λπ. Είναι απαραίτητο να μην υπάρχουν ασάφειες και να μη δημιουργούνται αβεβαιότητες στα στελέχη και στους εργαζόμενους, και φυσικά οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν το εύρος της δικής τους εμπλοκής και ευθύνης μα και ανταμοιβής. Η ύπαρξη σαφούς ανάλυσης των ρόλων που αναλαμβάνει κάθε στέλεχος και κάθε ομάδα εργαζομένων είναι απαραίτητη. Η ύπαρξη οργανογραμμάτων ή/και εγχειριδίων λειτουργιών αποτελεί προϋπόθεση αλλά όχι πανάκεια προς τη διαμόρφωση μιας σαφούς ιεραρχικής δομής.



**Tip**

**Κάθε προϊστάμενος μπορεί να έχει πλήθος υφισταμένων, όμως κάθε υφιστάμενος πρέπει να λαμβάνει εντολές και να λογοδοτεί μόνο σε έναν προϊστάμενο.**

**Στην περίπτωση που κάποιος υφιστάμενος πρέπει να λογοδοτεί σε δύο προϊστάμενους, τότε ο ρόλος και οι αρμοδιότητες του κάθε προϊστάμενου πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι.**

Αυτό εξασφαλίζει την ενότητα των εντολών και της διοίκησης, μειώνοντας λάθη οργάνωσης, σύγχυση, παρερμηνείες και, εν κατακλείδι, συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης.

### **3. Ισορροπία και δικαιοσύνη μεταξύ εξουσίας και ευθύνης**

Στο εσωτερικό κάθε τουριστικής επιχείρησης, η εξουσία και η δύναμη που αυτή συνεπάγεται πρέπει να κατανέμονται με τρόπο ισορροπημένο και δίκαιο. Βασική προϋπόθεση αποτελεί το ότι η εξουσία πρέπει να συνοδεύεται από ανάλογη ευθύνη και όχι το αντίστροφο, δηλαδή να υπάρχει ευθύνη χωρίς εξουσία και φυσικά εξουσία χωρίς ουσιαστική ανάληψη της ευθύνης. Όσοι έχουν εργαστεί έστω και λίγο, σίγουρα έχουν πολλά παραδείγματα (δυστυχώς) που επιβεβαιώνουν την «επιλεκτική» εφαρμογή της συγκεκριμένης αρχής.

Μια πρακτική και διοικητικά εφαρμόσιμη διάσταση αυτής της αρχής είναι η εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση είναι η διοικητική λειτουργία μέσω της οποίας ένα στέλεχος της τουριστικής επιχείρησης μεταβιβάζει, κυρίως λόγω φόρτου εργασίας, μέρος των καθηκόντων του –και, ως εκ τούτου, της εξουσίας και της ευθύνης που αντιστοιχεί σε αυτά– σε έναν υφιστάμενό του. Ωστόσο η μεταβίβαση της εξουσίας και μέρους της ευθύνης σε έναν υφιστάμενο δεν αφαιρεί την ευθύνη από τον προϊστάμενο. Με άλλα λόγια, κάθε λάθος ενός υφιστάμενου αυτόματα

μεταφέρει την αναζήτηση της αστοχίας και της ευθύνης στα ιεραρχικά επίπεδα, και στα πρόσωπα που τα στελεχώνουν, πάνω από τον υφιστάμενο (Μπουραντάς, 2005).

Το πλεονέκτημα αυτής της λειτουργίας είναι η χρονική αλλά και η ψυχολογική αποσυμφόρηση του στελέχους, η δυνατότητα να εστιάσει σε πιο ουσιαστικά στρατηγικά ζητήματα, αλλά και η εμπλοκή μεγαλύτερου αριθμού στελεχών και εργαζομένων στη διοικητική λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό με τη σειρά του ευνοεί τον εμπλουτισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, την καλλιέργεια θετικού κλίματος, την ανάπτυξη νέων ιδεών, τον πλουραλισμό της διοίκησης, καθώς και τις προσφερόμενες ευκαιρίες για ανέλιξη στο εσωτερικό της επιχείρησης. Δυστυχώς η εξουσιοδότηση συχνά προσκρούει σε εμπόδια τα οποία σχετίζονται κυρίως με την ψυχολογία των στελεχών ή/και των εργαζομένων.

#### 4. Δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας

Τα κανάλια (εσωτερικά ή εξωτερικά) και το σύστημα επικοινωνίας μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελούν το ζωτικής σημασίας δίκτυο-διάυλο που διατηρεί ζωντανή και αποτελεσματική μια επιχείρηση. Μέσα από αυτά «ρέουν» οι εντολές, οι αποφάσεις, οι πληροφορίες, οι οδηγίες, οι κατευθύνσεις, οι ιδέες, όλα αυτά που επιτρέπουν σε μια τουριστική επιχείρηση να λειτουργεί. Άρα η ύπαρξη αποτελεσματικών καναλιών, συστημάτων, αλλά και διαδικασιών επικοινωνίας συνιστά προϋπόθεση αποτελεσματικής οργάνωσης, γι' αυτό και πρέπει να αποτελεί μια από τις πρώτες μέριμνες της διοίκησης μιας τουριστικής επιχείρησης. Στοιχείο επιτυχίας ενός καναλιού επικοινωνίας είναι η ταχύτητα μετάδοσης της πληροφορίας, εντολής μα και η απουσία «ανεπιθύμητων παρεμβολών», οι οποίες μπορεί να επηρεάζουν (σκόπιμα ή μη) τη φύση και το περιεχόμενο της επικοινωνίας ή να καπηλεύονται την πατρότητα μιας ιδέας. Προφανώς τα κανάλια επικοινωνίας δεν πρέπει να περιορίζονται στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης, αλλά να διαθέτουν και τις εξωτερικές τους προεκτάσεις, συγκεντρώνοντας και «φιλτράροντας» πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



**Tip**

Όσο καλές ιδέες, αποφάσεις και να λαμβάνονται σε μια τουριστική επιχείρηση, αυτές είναι «άχρηστες» αν δεν υποστηρίζονται από ένα αποτελεσματικό κανάλι επικοινωνίας (οριζόντιας ή κάθετης). Και για να σκεφτούμε και λίγο πονηρά, ο καλύτερος τρόπος να αποσυντονίσεις έναν οργανισμό – μια τουριστική επιχείρηση – είναι να παρέμβεις και να ελέγξεις ή να «απενεργοποιήσεις» τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας.



### 5. Τήρηση λιτής και, όπου είναι δυνατόν, ρηχής οργανωτικής δομής

Κομβικό στοιχείο επιτυχίας μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελεί η οργανωτική και διοικητική της ευελιξία. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την υιοθέτηση μιας λιτής οργανωτικής δομής με όσο το δυνατόν λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα και, πιο συγκεκριμένα, με την εφαρμογή ρηχών οργανογραμμάτων (Schermerhorn, 2010). Το πλεονέκτημα μιας ρηχής οργανωτικής δομής –λίγων ιεραρχικών επιπέδων– εδράζεται αφενός στη μικρή «απόσταση» που χωρίζει την κορυφή της ιεραρχίας (ηγεσία – διοίκηση) από τη βάση όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής (front line employees) που παράγουν την τουριστική εμπειρία και αφετέρου στην ευκολότερη προσαρμογή της τουριστικής επιχείρησης στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος κυρίως. Όσο αυτή η απόσταση διατηρείται μικρή, τόσο πιο εύκολη αποβαίνει η επικοινωνία, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα η διοίκηση να έχει ρεαλιστική «εικόνα» της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο πιο εύκολα ασκείται η εποπτεία και ο έλεγχος, τόσο πιο εύκολα οι εντολές και οι ιδέες μεταφέρονται χωρίς μεσάζοντες, φιλτράρισμα και παρεμβολές.

Όμως ποιο είναι το ιδανικό εύρος-ύψος μιας οργανωτικής δομής; Η απάντηση είναι σχετική, έως υποκειμενική, και εξαρτάται από μια σειρά παράγοντες, ενδεικτικά: το είδος, το μέγεθος, τα χαρακτηριστικά της τουριστικής επιχείρησης, το είδος των προϊόντων και εμπειριών που προσφέρει, τα χαρακτηριστικά της αγοράς, του ανταγωνισμού, των τουριστών-πελατών, τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και πολλά άλλα.



**Tip**

Η οργανωτική δομή και το εύρος της πρέπει να ταιριάζει στην «προσωπικότητα» της κάθε τουριστικής επιχείρησης και των ανθρώπων της, μην ψάχνετε εύκολες, απόλυτες λύσεις, δεν υπάρχουν· μόνο βασικά αξιώματα.

### 6. Έμφαση στην οργανωτική ευελιξία και στον αποτελεσματικό συντονισμό

Μπορεί να ακουστεί περίεργο ή οξύμωρο, αλλά η υπερβολική οργάνωση βλάπτει την τουριστική επιχείρηση. Η αυστηρή και χωρίς ευελιξία εφαρμογή οργανωτικών δομών, προτύπων και κανόνων δημιουργεί οργανωτικές και διοικητικές αγκυλώσεις, εγκλωβίζοντας τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε αυστηρές, έντονα γραφειοκρατικές, διαδικασίες, οι οποίες με τη σειρά τους υποδαυλίζουν την προδιάθεση αλλά και τις προσπάθειες των στελεχών για αλλαγές, πρωτοβουλίες και φυσικά καινοτομίες. Η έντονη παρουσία κανόνων και αυστηρών πλαισίων οδηγεί σε διοικητική ανελαστικότητα και περιορισμένη δυνατότητα προσαρμογής στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα διαρκώς. Ως εκ τούτου, αυτοί που οργανώνουν μια τουριστική επιχείρηση πρέπει να έχουν τη σοφία να προ-

χωρούν στον καθορισμό των βασικών κανόνων και οργανωτικών αρχών, δίνοντας παράλληλα στα στελέχη και στους εργαζόμενους βαθμούς ελευθερίας, πρωτοβουλίας και αυτενέργειας (π.χ., εξουσιοδότηση) ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιλύουν καταστάσεις στην καθημερινή τους εργασιακή ρουτίνα (Κανελλόπουλος, 1994).

Πώς μπορούμε όμως να είμαστε σίγουροι ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι μας διαθέτουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες αλλά κυρίως τον χαρακτήρα ώστε να αναλάβουν με επιτυχία αυτές τις πρωτοβουλίες-αποφάσεις; Δεν είμαστε, γι' αυτό πρέπει να στηριχθούμε στην αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως στην εφαρμογή λειτουργιών, όπως η εκπαίδευση, η παρακίνηση και η ενδυνάμωση.

Η επιτυχία της οργάνωσης εδράζεται στον αποτελεσματικό συντονισμό και –γιατί όχι;– στη συνεννόηση μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης και φυσικά των στελεχών της. Ο συντονισμός γίνεται ευκολότερος όταν υπάρχουν σαφώς διαμορφωμένοι και κοινόι στόχοι, σαφής οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και αποτελεσματικές επικοινωνίες μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών (βλ. Ενότητα 6.4). Συχνά ο συντονισμός επιτυγχάνεται όταν: (α) το ένα στέλεχος/εργαζόμενος μπορεί να «μπει στα παπούτσια» του άλλου, γνωρίζει την εργασία του και τις δυσκολίες της (η εναλλαγή θέσεων εργασίας βοηθάει πολύ) και (β) τα στελέχη/εργαζόμενοι υποκινούνται να επικοινωνούν απευθείας και να συνεργάζονται για την από κοινού επίλυση προβλημάτων και διαφορών. Τα οφέλη του συντονισμού αντικατοπτρίζονται τόσο στα ποιοτικά χαρακτηριστικά της παραγόμενης τουριστικής εμπειρίας, όσο και στην ταχύτητα και ευκολία της παραγωγικής διαδικασίας. Πιο σημαντικό ωστόσο είναι το όφελος που απορρέει από την επίτευξη εργασιακής ειρήνης, λιγότερων τριβών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα καθώς και από την καλλιέργεια αγαστών σχέσεων.

Εύλογα προκύπτει το ερώτημα: είναι εύκολος αυτός ο συντονισμός; Και βέβαια όχι. Προσκρούει στις αντικειμενικές δυσκολίες και στις εντάσεις που γεννά το εργασιακό περιβάλλον αλλά και στις υποκειμενικές δυσκολίες, σχετιζόμενες με προσωπικούς στόχους και στρατηγικές των στελεχών/εργαζομένων. Παρότι τα οφέλη που προσφέρει είναι τόσα, ώστε αξίζει να αφιερωθεί χρόνος, χρήμα και προσπάθεια για την επίτευξή του.

### **7. Η οργάνωση πρέπει να είναι δυναμική και όχι στατική**

Όπως προαναφέραμε, η οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι αποτέλεσμα των δεδομένων και των συνθηκών που παρουσιάζονται στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Ως εκ τούτου, πρέπει να είναι μια διαδικασία συνεχής, αέναη και να αναπροσαρμόζεται διαρκώς όσο υπάρχει η επιχείρηση και όσο το περιβάλλον της αλλάζει. Οι συνθήκες-κίνδυνοι που συχνά παρουσιάζονται είναι τρεις:

- όταν η οργάνωση «παγιώνεται»-«θεσμοθετείται» και θεωρείται πλέον θέσφατο, που κανείς δεν πρέπει να την κρίνει και φυσικά να την αλλάξει, φαινόμενο πολύ συνηθισμένο στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου εκφράσεις του τύπου «εμείς έτσι δουλεύουμε εδώ» αποδεικνύουν αυτού του είδους τις νοοτροπίες, συμπεριφορές,
- όταν μια τουριστική επιχείρηση αναπτύσσεται και μεγαλώνει τόσο γρήγορα, ώστε η δομή και η λειτουργία της να μην προλαβαίνουν να ωριμάσουν τόσο όσο χρειάζεται για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις, δηλαδή δεν υπάρχει ο απαραίτητος χρόνος εξοικείωσης των στελεχών αλλά και της ίδιας της επιχείρησης ώστε να συνειδητοποιήσει εκ νέου και με τρόπο ρεαλιστικό τη θέση της στην αγορά και
- όταν οι μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον και οι συνθήκες που διαμορφώνονται σε αυτό είναι τόσο έντονες (π.χ., σε περιόδους μακροχρόνιων, παρατεταμένων κρίσεων) και καταλυτικές, ώστε αντικειμενικά τα στελέχη ξοδεύουν τον χρόνο τους στην επιβίωση και στην καθημερινή λειτουργία (day to day operation) και όχι στις απαραίτητες αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης.

Αν σε όσα προαναφέρθηκαν προσθέσουμε και τα ιδιαίτερα δομικά χαρακτηριστικά του τουριστικού κλάδου (π.χ., εποχική λειτουργία), γίνεται αντιληπτή η δυσκολία επίτευξης μιας δυναμικής οργάνωσης.

### **8. Ανάγκη προσαρμογής των στελεχών στην εξέλιξή τους στην ιεραρχία**

Μιλώντας για ευέλικτη και ευπροσάρμοστη οργάνωση, δεν πρέπει να παραβλέπουμε τον σημαντικό ρόλο των στελεχών και των εργαζομένων σε αυτήν. Κατ' αναλογία, και αυτοί πρέπει να βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία ατομικής προσαρμογής, ιδίως κατά την ανέλιξή τους στην ιεραρχική δομή μιας τουριστικής επιχείρησης. Όταν λοιπόν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει μια θέση ευθύνης, οφείλει: (α) να ενισχύσει, με τη βοήθεια της επιχείρησης, τις διοικητικές του ικανότητες διατηρώντας την εμπειρία και τις γνώσεις που του έχει δώσει η εργασιακή του προϋπηρεσία προκειμένου να γίνει αποτελεσματικότερος στον έλεγχο και στην υποστήριξη των υφισταμένων του και (β) να προσαρμόζει τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς του μέσα στην επιχείρηση ώστε να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο τρόπο στα νέα του καθήκοντα, χωρίς να προσφεύγει, από συνήθεια, σε εργασίες που ασκούσε στο παρελθόν (Κανελλόπουλος, 1994).



**Tip**

Εδώ εντάσσεται και η πολύ σημαντική αρχή-υποχρέωση των τουριστικών επιχειρήσεων να φροντίζουν για την παραγωγή άξιων διαδόχων που θα αναλάβουν τη διεύθυνση των τμημάτων ή και τα ηνία ολόκληρης της επιχείρησης. Η ορθά οργανωμένη και «σοφή» τουριστική επιχείρηση πρέπει να φροντίζει να βρίσκει ή να «παράγει» τους καλύτερους δυνατούς αντικαταστάτες που θα διαδέχονται με τρόπο επάξιο ή αποτελεσματικότερο τα στελέχη που, για διάφορους λόγους, θα αποχωρήσουν. Η φροντίδα αυτή απαιτεί μακροχρόνιο σχεδιασμό, επένδυση σε συγκεκριμένους ανθρώπους και φυσικά μια νοοτροπία προαγωγής των καλύτερων.

Αποτελεί τη μεγαλύτερη εξασφάλιση για την επιβίωση και μακροβιότητα μιας τουριστικής επιχείρησης. Κάποιοι θα μπορούσε να αναρωτηθεί, γιατί να είναι μια ακόμη αρχή, δεν είναι αυτονόητη; Όχι, κι αυτό γιατί οι τουριστικές επιχειρήσεις πολύ συχνά υποτάσσονται στην ανθρώπινη φύση και στους περιορισμούς της, γι' αυτό και δεν είναι σπάνιο ιδρυτές-ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης, που την έχουν δημιουργήσει από μηδενική βάση, να λειτουργούν σαν να μην υπάρχει η επόμενη ημέρα, η μέρα που η επιχείρηση θα υπάρχει και θα λειτουργεί χωρίς αυτούς. Συχνά ο εγωκεντρισμός τους ταυτίζει τον δικό τους ανθρώπινο βίο με αυτόν της επιχείρησής τους, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να σκεφτούν για τους αντικαταστάτες τους και, όταν αυτό γίνεται, συχνά είναι αργά, οπότε νέα (όχι απαραίτητα ηλικιακά), απροετοίμαστα, «άγουρα» στελέχη αναλαμβάνουν «ξαφνικά» το τιμόνι και συνήθως τα τροχαία είναι «θανατηφόρα».

### **9. Οι τουριστικές επιχειρήσεις ως οργανισμοί μάθησης και παραγωγής νέας γνώσης**

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή μιας τουριστικής επιχείρησης. Ως ανθρώπινο παράγοντα ορίζουμε, μεταξύ άλλων, τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπινου δυναμικού (όλων των βαθμίδων και τμημάτων). Βασική ευθύνη μιας τουριστικής επιχείρησης είναι όχι μόνο να προσελκύει και να προσλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό με τις περισσότερες γνώσεις, αλλά να φροντίζει να αναβαθμίζει τις γνώσεις και τις δεξιότητες όλων των στελεχών και των εργαζομένων της. Η τουριστική επιχείρηση πρέπει να μετατρέπεται λοιπόν σε έναν φορέα γνώσης-εμπειρίας, ο οποίος θα οργανώνεται με τρόπο ώστε να μεταφέρει αυτή τη γνώση σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζομένους της. Προφανώς σε αυτή τη γνώση περιλαμβάνεται (κυρίως θα λέγαμε) και πάσης φύσεως τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει η ίδια η επιχείρηση στο διάβα του χρόνου.