

2

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΝΕΑ ΜΟΡΦΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ—
TIMESHARING**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΜΠΟΥΤΣΙΚΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ
ΜΠΑΛΛΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2004

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΝΕΑ ΜΟΡΦΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
(TIMESHARING)**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΜΠΟΥΤΣΙΚΟΥ ΣΩΤΗΡΙΑ
ΜΠΑΛΛΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2004



Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειές μας για
την υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια,
τους καθηγητές του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας για τις πολύτιμες
γνώσεις που μας μετέδωσαν
και όλως ιδιαιτέρως τον Κο. Σακελλάριο, ο οποίος μας
βοήθησε στη δημιουργία και ολοκλήρωση της
πτυχιακής μας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**ΣΕΛΙΔΕΣ**

| | |
|--|----------------|
| ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| Α΄ ΜΕΡΟΣ | 3 – 100 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ I: ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 3 |
| 1. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 3 |
| 2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 4 |
| 3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 5 |
| 4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | 6 |
| 5. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | 6 |
| 6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 7 |
| 6.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 7 |
| 6.2 ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 8 |
| 6.3 ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ | 9 |
| 7. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 9 |
| 8. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 10 |
| 9. ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 11 |
| 10. ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 11 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ II: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ | 13 |
| 1. Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 13 |
| 1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR | 14 |
| 1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL | 15 |
| 1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAX WEBER | 15 |
| 1.4 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ D. MC GREGOR | 16 |
| 2. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 17 |
| 2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 17 |
| 2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 19 |
| 3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ | 20 |
| 4. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ | 21 |
| 5. ΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ | 22 |
| 5.1 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ | 23 |
| 5.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ | 24 |
| 5.3 ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ | 25 |
| 5.4 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ | 25 |
| 5.5 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ | 26 |
| 5.6 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ | 26 |
| 5.7 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗΣ | 26 |
| 5.8 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ | 27 |
| 6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 27 |
| 7. ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ | 27 |
| 7.1 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 27 |
| 7.2 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 28 |
| 8. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ | 29 |
| 9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ “ΕΡΓΑΛΕΙΑ” | 30 |
| ΕΝΟΤΗΤΑ III: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 33 |
| 1. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 2. | ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 34 |
| | ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 34 |
| 2.1 | ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ | 34 |
| 2.1.1 | Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 34 |
| 2.1.2 | ΧΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 35 |
| 2.1.3 | Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 35 |
| 2.1.4 | ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 36 |
| 2.1.5 | ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ | 36 |
| 2.1.6 | Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 38 |
| 2.1.7 | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ | 39 |
| 2.1.8 | ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ | 40 |
| 2.1.9 | ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ | 40 |
| 2.2 | ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 41 |
| 2.2.1 | ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 41 |
| 2.2.2 | ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ | 42 |
| 2.2.3 | ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 43 |
| 2.2.4 | ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ | 43 |
| 2.2.5 | ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ | 44 |
| 2.3 | ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ | 44 |
| 2.3.1 | ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ | 44 |
| 2.3.2 | ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ | 45 |
| 2.3.3 | ΗΓΕΣΙΑ | 46 |
| 2.3.4 | ΟΜΑΔΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ | 47 |
| 2.3.5 | ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | 47 |
| 2.4 | ΕΛΕΓΧΟΣ | 48 |
| 2.4.1 | ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ | 48 |
| 2.4.2 | Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ | 49 |
| 2.4.3 | ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ | 50 |
| 2.4.4 | ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ | 50 |
| | ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | 51 |
| 3. | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 52 |
| 3.1 | ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 52 |
| 3.2 | ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ | 53 |
| 3.3 | ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 54 |
| 3.4 | ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 56 |
| 3.5 | ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 60 |
| 4. | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 60 |
| 4.1 | ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ; | 60 |
| 4.2 | ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 61 |
| 4.3 | Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 62 |
| 4.4 | ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ | 62 |
| 4.5 | ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 64 |
| 4.6 | ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | 65 |
| 4.7 | ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 66 |
| 4.8 | ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ | 67 |
| 5. | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 68 |
| 5.1 | ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 68 |
| 5.2 | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 69 |
| 5.3 | ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | 69 |
| 5.4 | ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ | 70 |

| | | |
|-----|--|-----------|
| 5.5 | ΑΡΧΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | 71 |
| 5.6 | ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | 71 |
| 5.7 | ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ | 73 |
| 5.8 | ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 75 |
| 5.9 | ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ | 75 |
| 6. | ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ | 76 |
| 6.1 | ΣΧΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΝ | 76 |
| 6.2 | ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ | 77 |
| 6.3 | ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ | 77 |
| 6.4 | ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ | 78 |
| 6.5 | ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ | 78 |
| 6.6 | ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ | 79 |
| 6.7 | ΑΡΧΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ | 80 |
| 7. | ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 80 |
| 7.1 | ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ | 80 |
| 7.2 | ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ | 81 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ IV: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 82 |
| | (T.Q.M. – ISO 9000) | |
| 1. | ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ T.Q.M. | 82 |
| 2. | ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 83 |
| 3. | ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ T.Q.M. | 84 |
| 4. | ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 85 |
| 5. | ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 85 |
| 6. | ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 87 |
| 7. | ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 88 |
| 8. | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 89 |
| 9. | ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ | 90 |
| 10. | Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 90 |
| 11. | ΦΡΑΓΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 91 |
| 12. | ΓΙΑΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ | 91 |
| 13. | ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 92 |
| 14. | Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 93 |
| 15. | ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ | 93 |
| 16. | ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO 9000, BS 5756, MILQ – 9858) | 94 |
| 17. | ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 95 |
| 18. | ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9000 | 96 |
| 19. | ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9000 | 96 |
| 20. | ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9000 | 97 |
| 21. | ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ | 98 |
| | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Α΄ ΜΕΡΟΥΣ | 99 |

| | | |
|-------|---|-----|
| | ΕΝΟΤΗΤΑ I: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ TIMESHARING | 101 |
| 1. | Η ΓΕΝΝΗΣΗ ΤΟΥ TIMESHARING | 101 |
| 2. | ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ | 102 |
| 3. | ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ | 104 |
| 4. | Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ TIMESHARING | 105 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ II: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ | 107 |
| 1. | ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ TIMESHARE | 107 |
| 2. | ΤΡΟΠΟΙ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ | 108 |
| 3. | ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ | 110 |
| 4. | ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΔΙΣΤΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ | 110 |
| 5. | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟ TIMESHARE | 111 |
| 6. | ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ – “ IMAGE ” ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ | 113 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ III: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ | 114 |
| 1. | ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΙΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ | 114 |
| 2. | ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΙΣΘΩΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ | 115 |
| 3. | ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ | 116 |
| 4. | ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΤΟΥ TIMESHARING | 117 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ IV: ΤΑ ΣΥΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΗΝ ΤΟΥ TIMESHARING | 119 |
| 1. | ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ | 119 |
| 2. | ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ – ΟΦΕΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ | 119 |
| 3. | ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ | 120 |
| 4. | ΣΤΟΧΟΙ | 120 |
| 5. | ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ TIMESHARE | 121 |
| 6. | ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ TIMESHARE | 122 |
| 7. | ΕΛΕΓΧΟΣ – ΚΥΡΩΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ | 124 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ V: ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ | 126 |
| 1. | ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ | 126 |
| 1.1 | <i>RCI (RESORT CONDOMINIUM INTERNATIONAL)</i> | 127 |
| 1.1.α | <i>ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΣ RCI</i> | 127 |
| 1.1.β | <i>ΠΕΝΤΕ ΚΑΛΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΟ RCI</i> | 128 |
| | <i>TRAVEL</i> | |
| 1.2 | <i>II (INTERVAL INTERNATIONAL)</i> | 128 |
| 2. | ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ | 129 |
| 3. | ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΠΩΛΗΣΗΣ | 129 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ VI: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 131 |
| 1. | ΕΠΙΤΕΛΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 131 |
| 2. | ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ; | 132 |
| 3. | ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ TIMESHARING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΘΕΤΙΚΟΣ Ο Ε.Ο.Τ | 133 |
| 4. | TIMESHARE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 134 |
| 5. | ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 135 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 6. | ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ TIMESHARE ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ | 137 |
| 7. | ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 137 |
| 8. | Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ | 140 |
| 9. | Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ TIMESHARE | 140 |
| 10. | Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΤΟΥ TIMESHARE | 142 |
| 11. | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ | 143 |
| 12. | ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ TIMESHARE | 143 |
| 13. | ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΘΕΡΕΤΡΑ TIMESHARE | 144 |
| 14. | ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ TIMESHARE | 148 |
| 15. | ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ | 151 |
| 16. | ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ TIMESHARE ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ | 152 |
| 17. | ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ | 153 |
| 18. | ΠΟΤΕ ΟΙ ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΚΡΥΒΟΥΝ ΠΑΓΙΔΕΣ | 154 |
| 19. | ΠΡΟΝΟΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ | 155 |
| 20. | ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ: ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΣΥΝΑΦΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ | 156 |
| 21. | ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ: ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ | 158 |
| | ΕΝΟΤΗΤΑ VII: PORTO HYDRA HOTEL | 164 |
| 1. | TIMESHARING ΣΤΟ ΠΟΡΤΟ ΥΔΡΑ | 164 |
| 2. | ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΠΟΡΤΟ ΥΔΡΑ | 164 |
| 3. | Η ΖΩΗ ΣΤΟ PORTO HYDRA VILLAGE | 164 |
| 4. | ΔΙΑΝΟΜΗ | 165 |
| 5. | Η ΖΩΗ ΣΤΟ ΠΟΡΤΟ ΥΔΡΑ | 165 |
| 6. | ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ TIMESHARING ΣΤΟ ΠΟΡΤΟ ΥΔΡΑ | 166 |
| 7. | ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ | 166 |
| 8. | ΤΑ ΠΡΟΝΟΜΙΑ | 167 |
| 9. | ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΟΦΕΛΗ | 167 |
| 10. | Η ΕΓΓΥΗΣΗ ΣΑΣ | 168 |
| | ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ | 170 |
| | ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ | 172 |

ΓΕΝΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναφορικά με το πρώτο μέρος της πτυχιακής μας εργασίας, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν υπάρχει σήμερα μια ολοκληρωμένη θεωρία οργάνωσης και διοίκησης που να εξηγεί και να περιγράφει τη πλήρη φύση της οργάνωσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Αντί γι' αυτή, έχουν ευρεθεί και χρησιμοποιηθεί διάφορες έννοιες σχετικές με την οργάνωση, όπου τα άτομα βρίσκονται σε δυναμική αλληλεπίδραση με τη δομή της οργάνωσης, με τα καθήκοντα που αποκτούνται και με τη τεχνολογία που θα χρησιμοποιηθεί για να εκτελεστούν τα καθήκοντα αυτά.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε ότι άλλο εκτελεστική εργασία και άλλο διοίκηση. Αν και υπάρχει πάντα κάποια άμεσα παραγωγική πνευματική ή και σωματική εργασία που ένας προϊστάμενος (μάντζερ) εκτελεί, κύρια ευθύνη του είναι να κατευθύνει τη δουλειά άλλων και του τμήματος του στο σύνολο. Το έργο του είναι να συντονίζει τη συνολική προσπάθεια και να παρέχει βοήθεια και υποστήριξη στους υφισταμένους του κατά τη διάρκεια της εργασίας του για την επιτυχία των στόχων που έχουν θέσει.

Η διοίκηση είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα, η οποία απαιτεί μια ειδική σειρά από δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και στάσεις. Δε μπορεί ο καθένας να είναι επιτυχημένος προϊστάμενος, ιδιαίτερα αν δεν έχει ειδική εκπαίδευση γι' αυτή τη δουλειά. Διοίκηση και εκτέλεση είναι σαφώς δυο διαφορετικές δραστηριότητες.¹ Ακόμη, έχουν διατυπωθεί μια σειρά από έννοιες που αφορούν στη συμπεριφορά των ατόμων και της οργάνωσης, στο ρόλο αυτής, στη παρώθηση, στο κλίμα της οργάνωσης, στην ηγεσία και στην σύγκρουση μεταξύ των ατόμων. Επομένως, φαίνεται καθαρά, ότι δε θα βρεθεί, τουλάχιστον για το εγγύς μέλλον, ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης, διοίκησης και παρώθησης, γιατί διάφορες μεταβλητές φαίνεται να εμποδίζουν την εφαρμογή μιας γενικά εφαρμόσιμης οργάνωσης.²

Όσον αφορά τη διοίκηση, από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να σχηματίζουν ομάδες για να εκπληρώσουν στόχους που δε μπορούσαν να επιτύχουν σαν άτομα, έχει γίνει αναγκαία για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών. Καθώς η κοινωνία έχει φτάσει στο σημείο να βασίζεται όλο και περισσότερο στην ομαδική προσπάθεια και καθώς πολλές οργανωμένες ομάδες έχουν μεγαλώσει, η σημασία του καθήκοντος των διοικητικών στελεχών έχει αυξηθεί. Το καθήκον κάθε διοικητικού στελέχους είναι να σχεδιάσει και να διατηρήσει ένα περιβάλλον μέσα στο οποίο άτομα που εργάζονται μαζί σε ομάδες οδηγούνται να ενεργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των ομαδικών στόχων.³ Η οργανωτική ή η επιστήμη της Διοικήσεως και Οργανώσεως, ως κλάδος ασχολούμενος με τη μελέτη των οργανώσεων και διοικήσεως αυτών εμφανίζεται σήμερα περισσότερο ως επιστήμη και λιγότερο ως τέχνη. Η επιστήμη της διοικήσεως και οργανώσεως εφαρμόζει την επιστημονική μέθοδο στη διερεύνηση της διαδικασίας και λειτουργίας των οργανώσεων, ερευνά τη αποδοτικότητά τους σε σχέση με τα στοιχεία τους και το περιβάλλον, αναζητεί τις μεθόδους οι οποίες επιδρούν στη συγκεκριμένη αποτελεσματικότητα και τον τρόπο επηρεασμού των δυνάμεων αυτών. Οι διάφορες αρχές της διοίκησης βρίσκονται ακόμη στο στάδιο της διαμόρφωσης και αυτό γιατί από τη μια η επιστήμη βρίσκεται στα πρώτα της στάδια, από την άλλη οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί δεν είναι απόλυτα συμφωνημένες και εκφράζονται γι' αυτές πολλές αμφιβολίες.

Σχετικά πρόσφατα, την τελευταία δεκαετία, έγινε η εισαγωγή στη χώρα μας ενός νέου, για τα ελληνικά δεδομένα, θεσμού, της χρονομεριστικής μίσθωσης, ωστόσο στο

¹ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», καθ. Παν/μίου Πειραιώς, Αθήνα 1990, σελ. 193.

² Μπρ. Ζαβλανού, M. Sc., M. Ed., Ph. D., «Εισαγωγή στην οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, σελ. 27.

³ Harold Koontz, Cyril O' Donell, «Οργάνωση και Διοίκηση», Β' Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, σελ. 25.

εξωτερικό λειτουργεί εδώ και πολλά χρόνια με επιτυχία. Πρόκειται για μια ιδιόμορφη τουριστική εκμετάλλευση με κύρια χαρακτηριστικά την μακρά διάρκεια και την έγγραφη κατάρτιση, αλλά και άλλα ειδικότερα.

Στο δεύτερο μέρος της πτυχιακής μας εργασίας πραγματευόμαστε μια νέα μορφή παροχής υπηρεσιών, τη **Χρονομεριστική μίσθωση**. Η χρονομεριστική μίσθωση είναι αναμφίβολα σήμερα η ταχύτερη αναπτυσσόμενη μορφή τουρισμού. Η υπερσύγχρονη αυτή μορφή τουρισμού, που έχει κατά κανόνα πελατεία μέσης και υψηλής εισοδηματικής στάθμης, βασίζεται στην αρχή της πώλησης του δικαιώματος χρήσης ορισμένων εβδομάδων σε ένα ξενοδοχείο ή ένα συγκρότημα διαμερισμάτων την ίδια περίοδο του έτους κάθε χρόνο. Επειδή όμως ο αγοραστής είναι πολύ φυσικό να αρχίζει να κουράζεται με την ιδέα της επιστροφής στο ίδιο μέρος, στο ίδιο ξενοδοχείο ή συγκρότημα διαμερισμάτων την ίδια περίοδο του έτους κάθε χρόνο οδηγήθηκε από τα πράγματα να επιδιώξει την ανάπτυξη δικτύων ανταλλαγής παρομοίων δικαιωμάτων.

Έτσι μπορεί πια σήμερα να ανταλλάξει το δικαίωμα χρήσης που έχει αγοράσει σε ένα ξενοδοχείο ή συγκρότημα διαμερισμάτων όχι μόνο σε άλλη περιοχή, αλλά και σε άλλη χώρα.

Επίσης μπορεί να το πουλήσει, να το νοικιάσει ή να το κληροδοτήσει όπως ακριβώς συμβαίνει με τα άλλα ακίνητα.

Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία, έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι γίνεται ολοένα και πιο δύσκολο γι' αυτά να πετύχουν ικανοποιητική απόδοση του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει, όταν εξαρτώνται μόνο από το παραδοσιακό πακέτο, σε μια εποχή που οι Tour Operators πιέζουν για χαμηλότερες τιμές.

Τα διάφορα συστήματα μίσθωσης αναφέρονται είτε σε παράγοντες χρόνου είτε σε διάφορες εναλλακτικές μεθόδους άσκησης και κατοχύρωσης νομικών δικαιωμάτων χρήσης. Εκτός από τα ξενοδοχεία και τα συγκροτήματα διαμερισμάτων που ήδη αναφέρθηκαν, στο σύστημα εντάσσονται και "χωριά" διακοπών, μεγάλα κτίρια, πλωτά μέσα θαλασσιών περιηγήσεων, καθώς και γήπεδα γκολφ ή σάουνας για χρήση ορισμένων ωρών ημερησίως επί ορισμένες εβδομάδες κάθε χρόνο

Ο θεσμός αυτός εμφανίστηκε λίγο – πολύ ως πανάκεια για την επίλυση πολλών προβλημάτων που συνδέονται με τον τουρισμό, και αν ο ρόλος του αυτός δεν έγινε, βέβαια, αποδεκτός από όλα τα κόμματα, πρέπει να σημειώσουμε ότι κανένα από αυτά, τουλάχιστον κατά τη συζήτηση του νομοσχεδίου στη Βουλή, δεν ήταν αντίθετο στην εισαγωγή του και στην Ελλάδα, έστω και με κάποιες λιγότερες ή περισσότερες προϋποθέσεις.

Η εφαρμογή του λοιπόν, είναι μια πραγματικότητα, δεδομένου ότι πέρα από το νόμο με τον οποίο έγινε η εισαγωγή του εκδόθηκε και η σχετική Υπουργική Απόφαση με την οποία ρυθμίστηκαν ειδικότερα θέματα, αλλά και οι πωλήσεις ή μάλλον οι μισθώσεις, πλέον έχουν αρχίσει με βάση τις σχετικές νέες διατάξεις και όχι τις δυνατότητες που αφήνει το αστικό μας δίκαιο, όπως εντούτοις συνέβαινε μέχρι το 1986.

1ο ΜΕΡΟΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι: ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

ΓΕΝΙΚΑ

Στον όρο διοίκηση δίνεται ποικίλο περιεχόμενο, όπως της οργάνωσης, της διαχείρισης, της διεύθυνσης, της εκτέλεσης της εργασίας μέσω άλλων ή σε συνεργασία με άλλους. Τελικά επικράτησε η άποψη ότι σημαίνει οργάνωση και διοίκηση μαζί.

Παράγοντες της διοίκησης θεωρούνται, οι άνθρωποι (εργασία), τα υλικά, οι μηχανές, τα οργανωτικά – διοικητικά στελέχη, τα κεφάλαια και η αγορά.

Το περιεχόμενο της διοίκησης, είναι επιστήμη, αλλά και άνθρωποι, γιατί οι άνθρωποι διοικούν. Η διοίκηση είναι κοινωνική λειτουργία, γιατί ρυθμίζεται από τις αξίες και τα ήθη της δεδομένης κοινωνίας. Η επιχείρηση ενεργεί με τον τρόπο που ενεργεί ο διοικητής (manager).

1. ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Σημαντικά οργανωτικά – διοικητικά στοιχεία βρίσκουμε στα αποφθέγματα των 7 σοφών της Ελληνικής Αρχαιότητας, όπως, “άρχεσθαι μαθών άρχειν επιστήση” (να μάθεις να διοικείς για να μπορείς να διοικείς) και “σκοπέειν χρη παντός χρήματος την τελευτήν κή αποβήσει” (να σκέπτεσαι και να υπολογίζεις τις συνέπειες της κάθε ενέργειας σου) του Σόλωνος (640 – 559 π.χ.), “άρχων κόσμει σ’ αυτόν” (να εφοδιάζεις τον εαυτό σου με προσόντα όταν διοικείς) και “αρχή άνδρα δείκνυσι” (η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί) του Πιπτακού (640 – 569 π.χ.), “νοεί το πραττόμενον” (να ξέρεις τι κάνεις) του Βίαντος (625 – 540 π.χ.), “χρόνου φείδου” (να χρησιμοποιείς με φειδώ το χρόνο) του Χίλωνος (600 – 520 π.χ.) κ.α.

Ο Σωκράτης (470 – 399 π.χ.) και ο Πλάτων (429 – 347 π.χ.) δίδαξαν τον καταμερισμό των έργων.

Ο Ξενοφών (427 – 355 π.χ.) κήρυξε την ανάγκη της τάξης.

Ο Αριστοτέλης (384 – 322 π.χ.) έκανε λόγο για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για ανθρώπινες σχέσεις.

Σταθμό απετέλεσε ο Leonardo da Vinci (1452 - 1519) που διетύπωσε 500 χρόνια πριν από τον θεωρούμενο ως πατέρα της επιστημονικής οργάνωσης Φρ. Ταίηλορ, σύστημα οργάνωσης της εργασίας με τη μέτρηση των κινήσεων και του χρόνου.

Ο πατέρας της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας Άνταμ Σμίθ – Α. Smith στο κλασικό έργο του για τον πλούτο των εθνών (1779), υποστήριξε την ανάγκη του καταμερισμού των έργων και της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Το 1832 ο καθηγ. του Παν/μίου του Cambridge Τσαρλ Μπάντνιτς - Ch. Babbage που επινόησε την υπολογιστική μηχανή, διατύπωσε οργανωτικές αρχές και μεθόδους για την απόκτηση εργατικής δεξιοτεχνίας, ιδιαίτερα από ασθενικούς εργάτες.

Ο μαθηματικός Πονσελέ – Poncelet υποστήριξε το 1835 ότι πρέπει ν’ αποφεύγεται η υπέρμετρη κόπωση των εργαζομένων.

Όμως η σύγχρονη διοίκηση ξεκινά από την εποχή της Βιομηχανικής επανάστασης στα τέλη του 1700, όπου αντικαταστάθηκε το ανθρώπινο δυναμικό από τη μηχανή. Επίσης η ανακάλυψη του τύπου διέδωσε οικονομικές θεωρίες όπως ο μερκαντιλισμός (mercantilism = εμποροκρατία – θεωρία που δέχεται ως κύρια πηγή της οικονομικής ισχύος την ανάπτυξη του εξωτερικού εμπορίου), η προσφορά και η ζήτηση, η διάκριση των εργασιών κλπ. Αργότερα η άνοδος της προτεσταντικής ηθικής υπό τον Μαρξ Βέμπερ δημιούργησε την ανάγκη των επαγγελματικών διευθυντών.⁴

⁴ Γιάννης Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (MANAGEMENT)», Εκδόσεις INTERBOOKS.

2. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Διοίκηση είναι η προγραμματισμένη, αποτελεσματική χρησιμοποίηση υλικών και μέσων και η καθοδήγηση και ο έλεγχος των προσπαθειών ομάδας ατόμων για την επίτευξη κοινού σκοπού.⁵

Η Διοίκηση ασχολείται με την αναζήτηση, ανεύρεση και εφαρμογή των απαιτούμενων κάθε φορά, αποτελεσματικών, γενικών και ειδικών, μεθόδων για την πραγμάτωση των αντικειμενικών σκοπών της οικονομικής μονάδας.

Από τον πιο πάνω γενικό ορισμό της Διοίκησης προκύπτει ότι αυτή δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης και τις διαδικασίες λειτουργίας ενός οργανισμού. Δεν είναι τέχνη αλλά εφαρμοσμένη επιστήμη. Διακρίνεται σε Δημόσια και Ιδιωτική ανάλογα με τη φύση των φορέων που καλούνται να την ασκήσουν.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι η έννοια της Διοίκησης είναι στενότερη από αυτή του Management. Η διοίκηση αποσκοπεί στην κατεύθυνση, καθοδήγηση και εποπτεία ενός συνόλου ανθρώπων, ενώ το management περιλαμβάνει και μέρος του επιχειρηματικού κινδύνου.

Ο Διοικητής εκτελεί τις οδηγίες των ιδιοκτητών – επιχειρηματιών.

Ο Manager αναλαμβάνει διευθυντικά και λειτουργικά καθήκοντα, που κρατούσαν οι επιχειρηματίες για τον εαυτό τους σύμφωνα με τις αρχές της στατικής και άτολμης δομής της διοικητικής αντίληψης που υπήρχε στο παρελθόν, προτού η οικονομική ανάπτυξη επιβάλλει την ύπαρξη των managers.

Ουσιαστικά η σύγχρονη μορφή του Management που αντικατέστησε αυτή της “Διοίκησης” προήλθε από την πρόσμιξη στο ίδιο πρόσωπο, αυτού του Manager, των ιδιοτήτων, του Προϊσταμένου, του Επιχειρηματία και του Δημιουργού του μέλλοντος.

Ο Manager όμως δεν πρέπει να συγχέεται με τον ηγέτη ή με τον οργανωτή. Μπορεί να συνυπάρχουν οι ιδιότητες αυτές σ’ ένα πρόσωπο, συνήθως όμως είναι διακριτές ιδιότητες και υπάρχουν σε διάφορα πρόσωπα είτε έμφυτα (ηγεσία) είτε επίκτητα (management, διοίκηση) που αποκτήθηκαν με κατάλληλη μόρφωση και εμπειρία.

Από τον παραπάνω ορισμό, φαίνεται ότι η πραγματοποίηση κάθε σχεδίου, η επίτευξη κάθε στόχου, απαιτεί προγραμματισμό, μέσα και πρωτίστως ανθρώπους.

Η καθοδήγηση όμως των ανθρώπων, για την επίτευξη των στόχων με τη χρησιμοποίηση των μέσων, απαιτεί την ύπαρξη μίας αρχής που θα αποφασίζει, θα κατευθύνει και θα εποπτεύει την εκτέλεση όλων των διαδικασιών μέχρι να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Και την εργασία αυτή εκτελεί η διοίκηση. Συνεπώς η διοίκηση είναι τεχνική.

Τεχνική όμως που σήμερα με τις συνεχώς εξελισσόμενες τεχνολογικές μεθόδους και την ποικιλία των παρεχομένων μέσων, απαιτεί ιδιαίτερες και πολύπλευρες γνώσεις, γι’ αυτό η διοίκηση κατατάσσεται στις επιστήμες και όχι στις τέχνες.

Υπάρχουν παράλληλα πολλές θεωρίες για τον ορισμό της διοίκησης, η οποία αντλεί τις αρχές της από πολλές επιστήμες. Εδώ παρατίθεται το δείγμα από τους ορισμούς της διοίκησης που μπορεί να βρει κανείς σε βιβλία, περιοδικά επιχειρήσεων και ακαδημαϊκές μελέτες.

Διοίκηση είναι: *Να επιτυγχάνεις πράγματα μέσω άλλων*. Ο ορισμός του συμπεριφορισμού (behaviourism) θεωρεί ότι επειδή η διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω των ανθρώπων, η κάλυψη των αναγκών αυτών των ανθρώπων πρέπει να είναι πρωτίστης προτεραιότητας.

⁵ Νίκος Δήμου, Οικονομολόγος, «Διοίκηση προσωπικού», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

Η αποτελεσματική χρήση των μέσων για την πραγματοποίηση προσωπικών και οργανωτικών στόχων, σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, υποδηλώνει ότι ο διευθυντής έχει στη διάθεση του κάποια μέσα και στόχος του είναι να τα συνδυάσει προς όφελος της εταιρείας. Αυτά τα μέσα είναι το προσωπικό, τα υλικά, οι μέθοδοι, οι μηχανές, τα χρήματα και οι αγορές.

Λήψη αποφάσεων: Πρωταρχική δουλειά του διευθυντή είναι η λήψη των αποφάσεων για τη συνέχιση και επιτυχία της μονάδας. Η διαδικασία κατά την οποία ομάδες που συνεργάζονται μεταξύ τους οδηγούν τη δράση τους σε ένα κοινό στόχο.

Εδραίωση και πραγματοποίηση στόχων: ο ορισμός τονίζει την επιτυχία της διοίκησης να πραγματοποιήσει τους στόχους που έχει θέσει.

Σχεδιασμός – οργάνωση – έλεγχος – προσωπικό – διεύθυνση – εκπροσώπηση και νεωτερισμοί: Αυτές είναι οι λειτουργίες της διοίκησης και συνήθως εντάσσονται στην επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης.

Η διαδικασία: η διαδικασία κατά την οποία τα ανθρώπινα και υλικά μέσα οδηγούνται σε δυναμικές και ζωτικές οργανωτικές μονάδες, ώστε να καλύπτουν τις ανάγκες όσων εξυπηρετούν.

3. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης είναι τα εξής:

- Επιδιώκει σκοπούς.
- Επιτυγχάνει αποτελέσματα.
- Ολοκληρώνεται με την προσπάθεια του manager και δια μέσου της προσπάθειας άλλων.
- Απαιτεί τη χρησιμοποίηση εξειδικευμένων γνώσεων και προσόντων όπως επίσης και ειδικούς τρόπους ενέργειας.
- Είναι μια δραστηριότητα και όχι πρόσωπο.
- Συναρτάται συνήθως με την προσπάθεια μιας συγκεκριμένης ομάδας.
- Αποτελεί ένα σπουδαίο μέσο για την άσκηση πραγματικής επιρροής πάνω στη ζωή των ανθρώπων.
- Χαρακτηρίζεται συνήθως σαν άορατη δύναμη. Αντιλαμβανόμαστε την ύπαρξή της μόνο από τα αποτελέσματα.
- Οι ασχολούμενοι με τη διοίκηση δεν είναι απαραίτητο να ταυτίζονται με τους επιχειρηματίες, πράγμα που σημαίνει ότι εκείνος που ασχολείται με τη διοίκηση, μπορεί να είναι και πρόσωπο διαφορετικό από τον επιχειρηματία.

Ακόμη ένα από τα χαρακτηριστικά της διοίκησης είναι ότι προσανατολίζεται σε στόχους. Ο σχεδιασμός και η λήψη αποφάσεων βοηθούν σημαντικά στην μορφοποίηση αυτών των στόχων. Η λειτουργία του ελέγχου μπορεί επίσης να δείχνει πόσο επιτυχώς πραγματοποιούνται αυτοί οι στόχοι. Ένας διευθυντής ξενοδοχείου πρέπει να ξέρει τι θέλει να επιτύχει σχετικά με την υπηρεσία, ποιότητα, νέες επιχειρήσεις και κέρδος μεταξύ άλλων παραγόντων. Άμεσα σχετίζεται με τους στόχους και η υπευθυνότητα και η λογοδότηση.

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για τους δικούς του στόχους, αλλά και για εκείνους των υπαλλήλων. Πολλές φορές η διοικητική επιτυχία μετράται ανάλογα με το πόσο καλά οι διευθυντές μπορούν να κινητοποιήσουν και να δραστηριοποιήσουν τους ανθρώπους που διευθύνουν. Στην βιομηχανία της φιλοξενίας ο διευθυντής πρέπει να αντιμετωπίζει υπαλλήλους και πελάτες ταυτοχρόνως.

Η διοίκηση απαιτεί συνήθως συντονισμό των προσπαθειών. Μια ομάδα ανθρώπων να δουλεύουν μαζί, παρά ο καθένας μόνος του. Η διοίκηση δεν είναι παθητική. Εάν ένας

οργανισμός θέλει να ευημερήσει, η διοίκηση πρέπει να προχωρεί σε αλλαγές και να επιδρά σε αλλαγές.

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Η διεύθυνση του ξενοδοχείου αποτελείται από τους : General Manager, Sales Manager, Chief Engineer, Security Officers.

General Manager

Ο General Manager (γενικός διευθυντής) του ξενοδοχείου καθημερινά παρακολουθεί όλη τη λειτουργία της μονάδας και συνεργάζεται στενά με τους υπεύθυνους όλων των υπηρεσιών και τμημάτων για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας, για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων που αποσκοπούν και συντελούν στη πιο αποδοτική λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Ο General Manager είναι η κεφαλή του ξενοδοχείου. Πρέπει να είναι πλήρως ενημερωμένος για το προσωπικό, να συσκέπτεται τακτικά με τους βοηθούς του, να κάνει περιοδικές επιθεωρήσεις και να δίνει ο ίδιος το καλό παράδειγμα.

Sales Manager

Είναι ένα νέο τμήμα στο κόσμο των ξενοδοχείων. Η καθιέρωση του διευθυντή πωλήσεων έγινε γιατί άλλαξε ο ρόλος του διευθυντή. Πριν αυτό το τμήμα ανήκε στο διευθυντή του ξενοδοχείου. Όμως οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν ανάγκασαν το διευθυντή να ασχοληθεί μόνο με ποσοστά, μισθούς και γενικά διοικητικές υποχρεώσεις. Έτσι οι δημόσιες σχέσεις έμειναν στο διευθυντή πωλήσεων.

Για να εκπληρωθούν οι υποχρεώσεις απαιτείται να διαιρεθεί αυτό το τμήμα σε επιμέρους όπως: τμήμα σχέσεων πελατών, εμπορικών σχέσεων και σχέσεων προσωπικού.

Chief Engineer

Είναι ο υπεύθυνος μηχανικός ο οποίος διευθύνει ένα μεγάλο αριθμό από τεχνικούς. Τα άτομα αυτά έχουν ειδικευτεί σε διάφορους τομείς όπως μπορεί να είναι ηλεκτρολόγοι, υδραυλικοί, θερμαστές κ.α. Αυτή η θέση είναι πολύ υπεύθυνη γι' αυτό ο ανώτερος μηχανικός πρέπει να έχει αρκετές γνώσεις. Είναι από τις θέσεις οι οποίες πρέπει να λειτουργούν σωστά αφού εξαρτάται η λειτουργία όλου του ξενοδοχείου.

Security Officers

Σήμερα η ασφάλεια είναι ένας τομέας που αποτελείται από τη φυσική ασφάλεια. Την εξάσκηση του προσωπικού, και το σύστημα ασφαλείας για τον περιορισμό των εγκληματικών ενεργειών.

Η φυσική ασφάλεια προστατεύει το κτίριο, τους ορόφους, το πάρκινγκ, την πισίνα, τις περιπτώσεις ατυχήματος καθώς και το χρηματοκιβώτιο όπου φυλάγονται πολύτιμα αντικείμενα. Για το λόγο αυτό βρίσκεται σε ετοιμότητα όλο το 24ωρο.

5. ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Οι βασικές διευθυντικές υπευθυνότητες ενός διευθυντή προσδιορίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

α. Κοινό: Ο όρος περιλαμβάνει τους πελάτες του ξενοδοχείου, είτε αυτοί κάνουν χρήση των δωματίων, είτε των διάφορων τμημάτων εκμετάλλευσης που διαθέτει η ξενοδοχειακή επιχείρηση. Ο Διευθυντής πρέπει να είναι σίγουρος ότι οι πελάτες τυγχάνουν της κατάλληλης περιποίησης από το προσωπικό του ξενοδοχείου και ότι η παραμονή τους στο ξενοδοχείο είναι απ' όλες τις απόψεις ικανοποιητική.

β. Το προσωπικό: Το προσωπικό στο ξενοδοχείο έχει πολύ υψηλό ποσοστό κόστους σε σχέση με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, αλλά και σε σύγκριση με άλλου είδους

επιχειρήσεις – βιομηχανίες. Θα πρέπει να υπάρχει τέτοια στελέχωση, ώστε τα άτομα να είναι ικανά και καταρτισμένα για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις επαγγελματικές τους συνθήκες.

γ. **Η περιουσία:** Ένα σπίτι μακριά από το σπίτι. Έτσι θεωρείται από τον κάθε πελάτη του το ξενοδοχείο και αυτός περιμένει να βρει καθαριότητα, άνεση, ευκολία, πολυτέλεια. Περιουσία είναι οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Ξέρει ότι ο ταχύτερος τρόπος να πέσει έξω η επιχείρηση είναι να αμεληθεί η περιουσία του.

δ. **Το οικονομικό:** Η τελευταία διευθυντική υπευθυνότητα είναι οι οικονομικές δραστηριότητες, το οικονομικό. Με αποτέλεσμα να καταβάλλεται προσπάθεια ώστε το αποτέλεσμα να είναι κέρδος. Πάνω από όλα το ξενοδοχείο πρέπει να κερδίσει χρήματα, αν αποτύχει σ' αυτό το ζωτικό σημείο της αποστολής του αντικαθίσταται.

6. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΚΑΙ ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

6.1 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα σύστημα δράσεως συνιστάμενων στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διατεθειμένων πόρων για την πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων από τις επιχειρήσεις.

Το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων αποσκοπεί:

Α. Στον ακριβή προσδιορισμό των επιχειρησιακών στόχων οι οποίοι εκφράζουν την συνισταμένη των ατομικών στόχων όλων των μελών της επιχείρησης, δηλαδή όλων των ατόμων τα οποία μέσα σε οργανωμένες ομάδες δρουν στον επιχειρησιακό χώρο, είτε ως μέτοχοι ή διοικητικά στελέχη, εργατικό δυναμικό, χρηματοδότες, προμηθευτές, καταναλωτές κλπ.

Β. Στη δόμηση του κατάλληλου περιβάλλοντος, δηλαδή του εσωτερικού πλαισίου της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η ομαδική εργασία δια μέσου του συντονισμού και της συνεργασίας όλων των ατομικών δραστηριοτήτων με τρόπο μεθοδικό και αποτελεσματικό ως προς την υλοποίηση των καθορισμένων στόχων.

Γ. Στην παραγωγική αξιοποίηση και στον ορθολογικό συνδυασμό των πόρων, είτε ανθρώπινης εργασίας, παραγωγικών εγκαταστάσεων, χρηματικών μέσων, πρώτων υλών κ.α.

Δ. Στην αξιοποίηση των συνθηκών του περιβάλλοντος και των διάφορων ευκαιριών που αναφέρονται στην προμήθεια των πόρων είτε στη διάθεση των προϊόντων.

Ε. Στον προσδιορισμό του βαθμού επιτυχίας της επιχειρησιακής προσπάθειας, δια μέσου της μέτρησης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων.

ΣΤ. Στην επανεξέταση των επιχειρησιακών στόχων υπό το φως των νέων δεδομένων, με τρόπο ώστε η όλη συμπεριφορά της επιχείρησης όσο και του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται από δυναμικότητα και συνεχείς μεταβολές.

Η πρόοδος της οικονομικής σκέψης έχει καταστεί σαφές, τουλάχιστον σε ότι αφορά την εποχή μας, ότι η οικονομική πρόοδος μιας κοινωνίας είναι συνάρτηση της ποιοτικής στάθμης της διοίκησης των επιχειρήσεων και ότι μια προσπάθεια περαιτέρω οικονομικής ανάπτυξης προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση του τρόπου διοίκησης όλων των οικονομικών μονάδων, οι οποίες απαρτίζουν την οικονομική ολότητα.

Δε θα πρέπει να χαρακτηριστεί ως τυχαίο γεγονός, ότι στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες της Δύσεως με το υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα και την οικονομική ευφορία, η στάθμη της ποιότητας της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι κατά πολύ ανώτερη από εκείνη των οικονομικά υποανάπτυκτων χωρών.

6.2 ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Με τον εννοιολογικό καθορισμό του περιεχομένου της διοικήσεως ως σύστημα δράσεως εις το χώρο της επιχειρήσεως – λειτουργική έννοια – βρισκόμαστε μπροστά στο πρόβλημα του καθορισμού της δομικής έννοιας της Διοικήσεως των επιχειρήσεων.

Στη προσπάθεια αυτή είμαστε αντιμέτωποι δυο προβληματισμών :

- Του εντοπισμού των φορέων της διοικητικής δραστηριότητας, δηλαδή των ατόμων τα οποία μέσα στην επιχείρηση εκτελούν διοικητικό έργο και
- Της δόμησης της διοικητικής ιεραρχίας μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή στην ιεραρχική τοποθέτηση των φορέων της διοικητικής δραστηριότητας, όπως αυτή εκφράζεται δια μέσω της διοικητικής πυραμίδας.

Γενικά θα πρέπει να τονισθεί ότι κάθε δραστηριότητα μέσα στο χώρο της επιχείρησης είναι συλλογική – GROUP ACTIVITY – λαμβάνει χώρα η συμβολή και η συνεργασία πολλών ατόμων – κοινωνικών ομάδων. Αυτό ισχύει κυρίως για τη διοικητική δραστηριότητα.

Η καθοδήγηση ατόμων προς ένα συγκεκριμένο σκοπό μέσα στην επιχείρηση είναι έργο διοικητικό, όπως επίσης έργο διοικητικό είναι η δραστηριότητα του Διευθυντή Πωλήσεων, όταν καθορίζει την πολιτική της εταιρείας ως προς τη διάθεση των προϊόντων, την ανάθεση της εκτελέσεως των επιμέρους δραστηριοτήτων στους υφισταμένους του. Έργο διοικητικό εκτελεί επίσης ο Προϊστάμενος μιας ομάδας υπαλλήλων, όταν καθορίζει, καθοδηγεί, ελέγχει τη δραστηριότητα των μελών της ομάδας του. Κάθε άτομο το οποίο έχει να εκτελέσει ένα έργο με τη συνεργασία και τη συμβολή των υφισταμένων του χαρακτηρίζεται ότι εκτελεί διοικητικό έργο και ως εκ τούτου αποτελεί διοικητικό στέλεχος. Αντιθέτως η εκτέλεση ενός έργου χωρίς τη συμβολή και τη συνεργασία υφισταμένων χαρακτηρίζεται εκτελεστικό έργο.

Όταν μια ομάδα υπαλλήλων είναι επιφορτισμένη με την υλοποίηση ενός έργου, εκτελεί εκτελεστική δραστηριότητα, ενώ ο αρχηγός της ομάδας εκτελεί διοικητικό έργο, όταν καθοδηγεί την συμπεριφορά των μελών της ομάδας προς την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων σκοπών.

Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι δυνατός ο διαχωρισμός των ατόμων που δρουν στην επιχείρηση, βάσει του εκτελουμένου απ' αυτών έργου, σε δυο ομάδες :

- διοικητικά στελέχη ή φορείς διοικητικής δραστηριότητας και
- εργατικό δυναμικό ή φορείς εκτελεστικής δραστηριότητας.

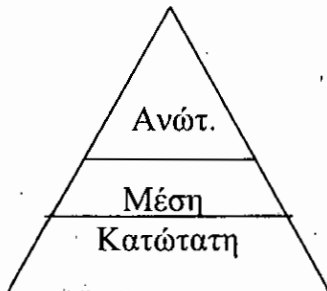
Αν και το διοικητικό έργο δηλαδή η δραστηριότητα των διοικητικών στελεχών σε όλη την έκταση μέσα στην επιχείρηση, εμφανίζει κατά βάση αυτούς τους προβληματισμούς, εν τούτοις είναι σκόπιμο για πρακτικούς κυρίως λόγους να γίνει μια ιεράρχηση ή αξιολόγηση του επιτελούμενου έργου και βάση αυτού να καταστεί δυνατή η δόμηση της ιεραρχίας των φορέων εκτελέσεως του διοικητικού έργου. Είναι δυνατόν να λεχθεί ότι ο Γενικός Διευθυντής μιας επιχειρήσεως εκτελεί έργο μεγαλύτερης σπουδαιότητας από εκείνο του υφισταμένου του Διευθυντή Πωλήσεων ή του Προσωπάρχη κ.ο.κ. Το έργο της διοικήσεως το οποίο υλοποιείται από τον Γενικό Διευθυντή διασπάται σε επί μέρους δραστηριότητες με σκοπό την αποτελεσματικότερη πραγματοποίηση.

Γενικώς η αποτελεσματική εξάσκηση της διοικητικής λειτουργίας πρέπει να βασίζεται επί της αρχής, ότι μεταξύ εκτελουμένου έργου, δηλαδή βαθμού ευθύνης, και βαθμού εξουσίας υπάρχει μια αλληλεξάρτηση. Όσο σπουδαιότερο είναι το έργο το οποίο εκτελεί ένα διοικητικό στέλεχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η εξουσία αυτού μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, όσο ψηλότερα στην διοικητική πυραμίδα βρίσκεται τόσο μεγαλύτερη είναι η ευθύνη αυτού. Η πείρα από την διοικητική πράξη έχει αποδείξει, ότι το Διοικητικό ταλέντο είναι όταν ένας Διευθυντής είναι σε θέση να φέρει εις πέρας το έργο του, όταν έχει και την ανάλογη προς αυτό εξουσία, εξουσία η οποία θα του επιτρέψει να ασκεί τον έλεγχο

της συμπεριφοράς των υφισταμένων του, προσαρμόζοντας αυτή προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

6.3 ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ

Γίνεται μια διαβάθμιση της ιεραρχίας σε τρεις κυρίως κατηγορίες: στην Ανώτατη, Μέση και Κατώτατη Διοίκηση (Σχήμα 1 : Διοικητική Πυραμίδα).



Σχ. 1

Βεβαίως είναι δυνατόν να υπάρξουν περισσότερες των τριών διαβαθμίσεις, αλλά και τα σύνορα διαχωρισμού αυτών δεν είναι απόλυτα. Σε τούτο συντελούν:

α) Το μέγεθος της επιχείρησης, όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες διαβαθμίσεις είναι αναγκαίες.

β) Η οργανωτική δομή.

Όσο ανερχόμεθα τη διοικητική ιεραρχία παρατηρούμε ότι αυξάνει ποσοστιαία το διοικητικό έργο σε βάρος του εκτελεστικού. Τα στελέχη της Ανώτατης Ιεραρχίας εκτελούν κατά μεγάλο μέρος διοικητικό έργο, ενώ αντίθετα στα στελέχη της Κατώτατης Ιεραρχίας κυριαρχεί η εκτελεστική δραστηριότητα.

7. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Δύο από τους πιο γνωστούς ορισμούς της οργάνωσης είναι οι εξής:

Οργάνωση, κατά την πλέον δόκιμη ορισμολογία (Edgar Schein), είναι ο προγραμματισμένος συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός αριθμού ατόμων για την πραγμάτωση κοινών συγκεκριμένων σκοπών μέσω μιας εξουσίας και ευθύνης.⁶

Οργάνωση. Είναι η διαδικασία του ιδανικού συνδυασμού των μέσων που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός, ώστε με την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ τους, μέσα σ' ένα δεδομένο περιβάλλον, να εξασφαλίζουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων στην άριστη δυνατή ποιότητα, με το ελάχιστο δυνατό κόστος σε χρόνο, χρήμα και ανθρώπινη προσπάθεια.⁷

Η λέξη οργάνωση προέρχεται από το ρήμα "οργανώνω" που σημαίνει διευθετώ, βάζω σε τάξη διάφορα μέρη, ώστε όλα μαζί να συμβάλλουν στην επίτευξη κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος. Αποτέλεσμα της οργανώσεως είναι ο οργανισμός, ο οποίος αποτελεί μια οντότητα με διάφορα μέρη τα οποία είναι μεταξύ τους στενά συνδεδεμένα. Η μορφή της μεταξύ τους σχέσης, εξαρτάται και ρυθμίζεται από τη σχέση τους ως σύνολο. Από μια άλλη άποψη θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι η οργάνωση είναι αποτέλεσμα και προϊόν του οργανισμού, διότι η οργάνωση προϋποθέτει την ύπαρξη εργασίας προς εκτέλεση, η οποία με τη σειρά της απαιτεί την προσπάθεια περισσότερων του ενός ατόμων. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα εργάζονται από κοινού προς επίτευξη κάποιου κοινού σκοπού, η μεταξύ τους επίδραση δημιουργεί διάφορα οργανωτικά προβλήματα όπως π.χ ποιος θα αποφασίζει

⁶ Νίκος Δήμου, Οικονομολόγος, «Διοίκηση Προσωπικού», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

⁷ Π. Φαναριώτης, «Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Α. Σταμούλη, τόμος Α', Αθήνα - Πειραιά.

για ποια θέματα, ποιος θα εκτελεί την εργασία και ποιες συγκεκριμένες δραστηριότητες πρέπει να γίνουν κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Μια οργάνωση αποτελεί μια μορφή κοινωνικού συστήματος και έχει γίνει για να εκπληρώνει κάποιο καθορισμένο σκοπό. Αποτελείται από ένα αριθμό ατόμων που έχουν κάποια σχέση μεταξύ τους. Κάθε άτομο έχει τη θέση του μέσα στην οργάνωση, και το άτομο από τη θέση αυτή συμβάλλει για την εκπλήρωση των σκοπών της οργάνωσης. Κάθε οργάνωση έχει ένα πρόγραμμα, δηλαδή ένα σύνολο από προγραμματισμένες ενέργειες που μπορούν να πραγματοποιηθούν με επιτυχία ή αποτυχία. Αν αυτές οι ενέργειες πραγματοποιηθούν με επιτυχία η οργάνωση προοδεύει. Αν αποτύχουν η οργάνωση διαλύεται ή αναδιοργανώνεται κατά τρόπο διαφορετικό. Ο μάνατζερ ή ο Διευθυντής της οργάνωσης είναι το πρόσωπο που έχει την κύρια υπευθυνότητα για την πραγματοποίηση αυτών των ενεργειών με επιτυχία.

Η οργάνωση πρέπει ακόμα να διατηρήσει την εσωτερική της δομή, να διατηρήσει τα μέλη της ευτυχισμένα, και να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Η εξουσία που ασκεί ο μάνατζερ θεωρείται αποτελεσματική, όταν κατά τη λειτουργία της διατηρεί τη συνοχή των ατόμων της οργάνωσης, έτσι ώστε τελικά να εκπληρωθούν οι σκοποί της. Αυτό δε σημαίνει ότι οι προσωπικοί στόχοι όλων των μελών της οργάνωσης συμπίπτουν, αλλά ότι τουλάχιστο απαιτείται από τα μέλη της να συμφωνήσουν σε μεγάλο βαθμό για τους γενικούς σκοπούς της οργάνωσης.

8. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο Mayer, (1989), έδωσε τον εξής ορισμό για την οργάνωση:

Οργάνωση είναι η συστηματική τεχνική και οικονομική σύνθεση ανθρώπων και υλικών, μέσα στο πλαίσιο της επιχείρησης, με σκοπό την αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των στόχων της.⁸

Η οργάνωση είναι η καρδιά της διοίκησης. Η επιτυχία ενός διευθυντή εξαρτάται σε ευρεία μορφή στο πόσο καλά οργανώνει το προσωπικό του και τις άλλες πηγές που διαθέτει. Στην διάρκεια της ιστορίας βλέπουμε ότι δόθηκε περισσότερο βάση στην εκτέλεση και την βελτίωση της οργάνωσης απ' όσο στις άλλες λειτουργίες της διοίκησης. Υπάρχουν βιβλικές αναφορές στην οργάνωση και υπήρξε ζωτική στην διάρκεια πολιτικών αλλαγών στο πέρασμα της ιστορίας.

Η τυπική οργάνωση (σε αντίθεση με την άτυπη) δε συμβαίνει απλά και ο διευθυντής ενός ξενοδοχείου πρέπει να παρακολουθεί στενά το οργανόγραμμά του και τις αλλαγές που μπορεί να χρειάζεται. Το παράδοξο της οργάνωσης είναι ότι ένας απ' τους σκοπούς της είναι να παρέχει σταθερότητα και εμπιστοσύνη στα μέλη της. Όμως αυτή η σταθερότητα και η εμπιστοσύνη μπορεί εν καιρώ να γίνει τόσο περιοριστική που να μην επιτρέπει στην οργάνωση να συμβαδίζει με τις αλλαγές στο περιβάλλον. Έτσι η οργάνωση πρέπει να είναι ευέλικτη, εύκαμπτη.

Η οργάνωση κάθε δραστηριότητας είναι αναγκαία, διότι μας οδηγεί στην επίτευξη των στόχων, που αποβλέπουν σε μικρότερες οικονομικές θυσίες. Κατά συνέπεια, η έννοια της "οργάνωσης" περιλαμβάνει ενέργεια και αποτέλεσμα

Ο αποτελεσματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής (φύση, κεφάλαιο, ανθρώπινοι πόροι και επιχειρηματικότητα) είναι ένας άλλος τρόπος έκφρασης της έννοιας της οργάνωσης.

⁸ Μυρ. Ζαβλανού, M. Sc., M. Ed., Ph. D., «Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.

9. ΦΥΣΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου που θα εκτελεστεί (αυτού που καθορίστηκε από το σχεδιασμό – προγραμματισμό), την ομαδοποίηση των μερών του έργου σε σαφώς καθοριζόμενες θέσεις, τη διαμόρφωση τμημάτων, και την ανάθεση των τμημάτων αυτών σε συγκεκριμένους μανάτζερ.

Τέλος με την κατανομή της εξουσίας καθιερώνονται οι ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και μεταξύ των τμημάτων και έτσι, μεθοδεύεται η έννοια του οργανικού συνόλου.

Αυτά όλα οδηγούν στη διάρθρωση του οργανισμού και έτσι δημιουργείται το οργανωτικό περιβάλλον μέσα στο οποίο διευκολύνεται η άσκηση της ηγεσίας και μεθοδεύεται ορθολογικά η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα και η αποτελεσματική χρησιμοποίηση των κάθε είδους διατιθέμενων μέσων, για την επίτευξη των προκαθορισμένων αντικειμενικών στόχων.

Με την οργάνωση πετυχαίνεται η συντονισμένη και ελεγχόμενη δραστηριότητα όλων των μερών.

Η διάρθρωση ενός οργανισμού εμφανίζεται στο “οργανόγραμμα” που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων – αυτών που καθορίζει – τυπική οργάνωση.

Το οργανόγραμμα δε δείχνει τις άτυπες σχέσεις στα πλαίσια του οργανισμού – αυτών που δημιουργούνται αυθόρμητα από τη συνύπαρξη των ανθρώπων στα πλαίσια της οργανώσεως. Το οργανόγραμμα μιας οργάνωσης δείχνει την κατανομή αρμοδιοτήτων, της εξουσίας και τα κανάλια της επικοινωνίας. Έτσι συντελεί στην καλύτερη κατανόηση μιας οργάνωσης.

Βέβαια, όσο πολυπλοκότερος είναι ο επιδιωκόμενος στόχος, τόσο πολυπλοκότερη οργάνωση απαιτείται για την επίτευξη του.

Αν έτσι δει κανείς την οργάνωση, αυτή δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επιτυχία σκοπού.

Φυσικά, η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του δημιουργού της, του μανάτζερ.

10. ΜΟΝΤΕΡΝΑ ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η κλασσική θεωρία της οργάνωσης και η μοντέρνα, παρόλο που έχουν αρκετές διαφορές συμφωνούν στον ορισμό της διοίκησης: η εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης μέσω των εργαζομένων της. Επίσης συμφωνούν στο ότι το περιβάλλον των εργαζομένων από τότε που ο Fayol διατύπωσε τις αρχές του, έχει αλλάξει. Ελάχιστοι διευθυντές πλέον ενεργούν αποκλειστικά με τον παλιό κλασσικό τρόπο. Βέβαια καμία προσέγγιση δεν αναδείχθηκε από τη θεωρία της μοντέρνας οργάνωσης, αλλά υπάρχουν κάποιοι κανόνες που εφαρμόζονται διεθνώς :

Συμμετοχή: Εφόσον είναι δυνατό, όλα τα μέλη μιας εταιρείας πρέπει να συμμετέχουν στις υποθέσεις της. Η συμμετοχή μπορεί να είναι και στην πληροφόρηση για την επιχείρηση και στη λήψη αποφάσεων. Ένας υπάλληλος για να αισθάνεται μέλος μιας επιχείρησης πρέπει να γνωρίζει πολλά πράγματα γι’ αυτήν και να ξέρει τι συμβαίνει.

Κοινωνικότητα: Στα μέλη της επιχείρησης πρέπει να δίδεται η αίσθηση ότι ανήκουν σ’ αυτήν. Μια εναντιωματική σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων πρέπει να εξαλείφεται όσον είναι δυνατόν. Εάν οι εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα του “ανήκειν” στην επιχείρηση κάνουν ότι μπορούν για την επίτευξη των στόχων της – μια πραγματική βελτίωση από την κλασσική προσέγγιση που ορίζει στενά ειδικευμένους στόχους.

Εργασία προς τα πάνω: Στην παραδοσιακή θεωρία της οργάνωσης, η εξουσία ρέει από την κορυφή στη βάση. Οι εντολές και οι οδηγίες μεταφέρονται από τους ανωτέρους

στους κατωτέρους τους. Η μοντέρνα θεωρία υποστηρίζει ότι η εξουσία δεν έχει νόημα αν δεν την αποδέχονται οι εργαζόμενοι. Γι' αυτό στη μοντέρνα θεωρία η εξουσία ρέει από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα, καθώς και πλαγίως και διαγωνίως.

Προσωπικό ενδιαφέρον: Η μοντέρνα θεωρία τοποθετεί το άτομο που εκτελεί μια εργασία ή προσπαθεί για έναν στόχο πάνω απ' αυτήν. Οι υπάλληλοι δεν είναι μηχανές που προγραμματίζονται να φέρουν σε πέρας μια εργασία.

Ομαδική αναγνώριση: Ο άνθρωπος από τη φύση του σχηματίζει ομάδες. Η μοντέρνα θεωρία αναγνωρίζει αυτές τις ομάδες και ενδιαφέρεται για το πώς μπορούν να βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αυτοολοκλήρωση: Η εργασία πρέπει να ικανοποιεί τον εργαζόμενο. Οι διευθυντές πρέπει να φροντίζουν να καλλιεργούν αυτό το αίσθημα στους υπαλλήλους τους γιατί η εργασία δεν είναι μόνο πηγή εσόδων. Βέβαια συχνά παρατηρείται ότι στις εξειδικευμένες εργασίες αυτό το αίσθημα λείπει.

Επίπεδη ιεραρχία: Αυτό αναφέρεται στη βαθμίδα της ιεραρχίας και θεωρεί ότι πρέπει ανάμεσα στη διοίκηση κορυφής και στους κατώτερους υπαλλήλους να παρεμβάλλονται λίγες βαθμίδες ακόμη. Η μοντέρνα οργάνωση ενθαρρύνει την εξάλειψη των μεσαίων βαθμίδων στην τυπική ιεραρχία.

Χαλάρωση ελέγχου: Η μοντέρνα θεωρία δεν εγκρίνει τον αυστηρό έλεγχο των υπαλλήλων από τον προϊστάμενό τους γιατί έτσι δεν αναπτύσσεται πρωτοβουλία για την επίτευξη των στόχων. Φυσικά η χαλάρωση του ελέγχου εξαρτάται και από τη φύση της εργασίας του εργαζομένου.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

ΓΕΝΙΚΑ

Αφού καθοριστούν οι γενικοί, οι κατά τμήμα, οι κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, λαμβάνει χώρα η οργάνωση. Ο Fayol, εννοεί με την οργάνωση τον εφοδιασμό και τη διάρθρωση σε υλικό, ανθρώπους και κεφάλαια έτσι που να εξασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Οι σύγχρονοι θεωρούν ότι οργάνωση είναι η εναρμόνιση των πόρων και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, έτσι ώστε να γίνεται δυνατή η ομαλή λειτουργία και η εκπλήρωση των στόχων της. Δεν υπάρχει δηλαδή αγεφύρωτο χάσμα μεταξύ της θέσης του Fayol και των σύγχρονων, όπως και οι 14 αρχές διοίκησης που διατύπωσε, εξακολουθούν να είναι πάντα επίκαιρες για τη διεύθυνση – ηγεσία.

1. Η ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπάρχουν διάφορες θεωρίες που αφορούν συγκεκριμένα ζητήματα της οργάνωσης και διοίκησης. Στο σημείο αυτό θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μια περιγραφική παρουσίαση των θεωριών της επιστήμης της διοίκησης. Πριν όμως θα απαντήσουμε στο εξής ερώτημα: ποιοι λόγοι καθιστούν αναγκαία τη μελέτη των θεωριών της επιστήμης της διοίκησης; Οι Stoner και Freeman (1992) έδωσαν τέσσερις λόγους που αιτιολογούν τη μελέτη της επιστήμης της διοίκησης. Οι λόγοι αυτοί είναι οι εξής :

1. Οι θεωρίες καθοδηγούν τα στελέχη στη λήψη των σωστών διοικητικών αποφάσεων.

2. Οι θεωρίες διαμορφώνουν τις απόψεις μας για τους οργανισμούς (επιχειρήσεις).

3. Οι θεωρίες συντελούν στην κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

4. Οι θεωρίες αποτελούν την πηγή νέων επιχειρηματικών ιδεών.

Η θεωρία είναι μια λογική διανοητική προσπάθεια εξήγησης μιας συγκεκριμένης πραγματικότητας. Δύο είναι τα χαρακτηριστικά μιας “καλής” θεωρίας. Πρώτον, μια καλή θεωρία θα πρέπει να είναι λογική, δηλαδή οι υποθέσεις της να μην παραβιάζονται από τα ίδια τα συμπεράσματα της.

Δεύτερον, μια καλή θεωρία θα πρέπει να εξηγεί μια συγκεκριμένη πραγματικότητα. Ένα τρίτο, αλλά όχι απαραίτητο χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας καλής θεωρίας είναι η δυνατότητα που έχει μια θεωρία να προβλέπει τις μελλοντικές εξελίξεις των φαινομένων που προσπαθεί να εξηγήσει.

Οι θεωρίες της επιστήμης της διοίκησης, αποτελούν τη βάση πάνω στις οποίες θα μπορεί να στηριχθεί μια σειρά από καθημερινές αποφάσεις που τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λάβουν. Ιδιαίτερα, θεωρίες που μπορούν να προβλέπουν, αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των πρακτικών της διοίκησης, αφού οι περισσότερες διοικητικές αποφάσεις αφορούν τις μελλοντικές εξελίξεις.

Οι θεωρίες βοηθούν στη διαμόρφωση απόψεων για τους οργανισμούς. Μια καλή θεωρία μπορεί να εξηγήσει την αναγκαιότητα μιας συγκεκριμένης οργανωτικής δομής. Συγκεκριμένα, η θεωρία της επιστημονικής διοίκησης βασίζεται στην υπόθεση της αποστροφής των εργαζομένων για εργασία. Η θεωρία αυτή διαμόρφωσε την οργανωτική δομή πολλών επιχειρήσεων με χαρακτηριστικό γνώρισμα τον αυστηρό έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι θεωρίες δεν είναι ανεξάρτητες από το κοινωνικό, οικονομικό πολιτικό και τεχνολογικό περιβάλλον στο οποίο έχουν αναπτυχθεί. Η σχετικότητα αυτή των θεωριών οδηγεί τα στελέχη της διοίκησης που μελετούν τις θεωρίες να κατανοήσουν πρώτα το περιβάλλον τους και μετά να προσπαθήσουν να το εξηγήσουν, χρησιμοποιώντας μια συγκεκριμένη θεωρία. Μια παλιά θεωρία δε σημαίνει ότι είναι μια λανθασμένη θεωρία, απλά μπορεί να σημαίνει ότι αναπτύχθηκε για να εξηγήσει μια άλλη πραγματικότητα, π.χ. την πραγματικότητα των αρχών του εικοστού αιώνα.

Οι θεωρίες αποτελούν νέες ιδέες – λύσεις των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα διοικητικά στελέχη. Όπως αλλάζουν τα προβλήματα, έτσι αλλάζουν και οι θεωρίες. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να παρακολουθούν με προσοχή τις νέες θεωρίες της διοικητικής επιστήμης για πιθανές νέες ιδέες λύσεων των καθημερινών προβλημάτων.

1.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR

Ο **F. Taylor** μηχανικός στο επάγγελμα, είναι ο πρώτος θεωρητικός της διοικητικής επιστήμης. Πρώτος περί το 1900 διαπίστωσε την ανάγκη για συστηματική και επιστημονική έρευνα στη βιομηχανική διοίκηση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας.

Η διοίκηση μέχρι τότε ήταν προσωπική, βασιζόμενη στις προσωπικές εμπειρίες διευθυντών και εργαζομένων ή σε εμπειρίες παλαιότερων τις οποίες απλώς μιμούνταν οι νεότεροι. Ο ίδιος, μπόρεσε να “δει” τις μεγάλες δυνατότητες που υπήρχαν για βελτίωση του management.

Ο Taylor κατέγραψε τις διάφορες γνώσεις και ιδέες που υπήρχαν για τη διεύθυνση και την παραγωγή και με πειράματα προσπάθησε να ανακαλύψει τους νόμους που οδηγούν στη μέγιστη παραγωγικότητα.

Η θεωρία του Taylor μπορεί να συνοψιστεί στις ακόλουθες τέσσερις αρχές (principles of scientific management):

α. Συγκέντρωση από τη διεύθυνση όλων των γνώσεων του παρελθόντος που αφορούν τη συγκεκριμένη δουλειά. Οι γνώσεις αυτές να καταγραφούν ώστε να πάψουν να είναι μόνο στο μυαλό των υπαλλήλων που κάνουν αυτή τη δουλειά. Στη συνέχεια η δουλειά θα αναλυθεί και με βάση τις υπάρχουσες γνώσεις και τα πειράματα που θα γίνουν, θα βρεθεί ποιος είναι ο καταλληλότερος τρόπος για την εκτέλεση της. Ο τρόπος αυτός θα συνοψιστεί σε κανόνες, θα καταγραφεί και θα εφαρμόζεται από εδώ και μπρος.

β. Τώρα που η δουλειά έχει μελετηθεί, η διεύθυνση πρέπει να επιλέξει επιστημονικά τους εργάτες με τις κατάλληλες ικανότητες για τη συγκεκριμένη δουλειά και εν συνέχεια να τους εκπαιδεύσει για την παραπέρα ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

γ. Διεύθυνση, επιστάτες και εργαζόμενοι θα πρέπει τώρα να αρχίσουν αρμονική συνεργασία. Αυτό θα επιτευχθεί:

- Με το να ακούει, να εξετάζει και να υιοθετεί η διεύθυνση τις προτάσεις των εργαζομένων.

- Με το να μην γίνονται απολύσεις από τη μια στιγμή στην άλλη, αλλά να δίνονται και άλλες ευκαιρίες στον εργαζόμενο με συμπληρωματική εκπαίδευση ή αλλαγή ειδικότητας.

δ. Με το να ξεκαθαριστούν οι αρμοδιότητες υπαλλήλων και διεύθυνσης. Οι αρμοδιότητες των πρώτων είναι εκτελεστικές, ενώ της δεύτερης είναι οργάνωση και προγραμματισμός με όλες τις δυνατές λεπτομέρειες.

Με λίγα λόγια θα μπορούσε να πει κανείς, ότι αυτό που κυριαρχεί στη θεωρία του Taylor, είναι η κατανομή της δουλειάς και η εξειδίκευση.⁹

⁹ Ευγ. Φραγκιαδάκης, «Εισαγωγή στο μανάτζμεντ των ξενοδοχείων», Ηράκλειο 1988, σελ. 13.

1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL

Ο **H. Fayol** (1841 – 1926) όπως και ο Taylor ανήκει στους κλασικούς της θεωρίας της διοίκησης. Διετέλεσε για πολλά χρόνια διευθυντής στη βιομηχανία και διαπίστωσε την έλλειψη γνώσεων και κάποιας θεωρίας για τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τις εμπειρίες και τα συμπεράσματά του τα συμπύκνωσε στο σύγγραμμα του «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση» (*Administration Industrielle et General*) που εκδόθηκε το 1916. Ήταν Γάλλος και το ότι σαν πατέρας της Διοίκησης αναφέρεται ο Taylor και όχι αυτός, οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι το σύγγραμμά του μεταφράστηκε στα αγγλικά και έγινε ευρύτερα γνωστό μόλις το 1949.

Κατ' αρχήν ξεκινά από τη διαπίστωση ότι σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση συναντά κανείς έξι βασικές λειτουργίες :

- την τεχνική λειτουργία (παραγωγή, τεχνολογία παραγωγής),
- την εμπορική λειτουργία (αγορές, πωλήσεις, ανταλλαγές),
- την οικονομική λειτουργία (έρευνα για κεφάλαια και αριστοποίηση της χρησιμοποίησης των),
- τη λειτουργία ασφαλείας (προστασία) πραγμάτων και ανθρώπων,
- τη λογιστική λειτουργία (απογραφές, κοστολογήσεις, ισολογισμοί, κλπ),
- και τη διοικητική λειτουργία.

Κατά τον Fayol η παραγνώριση μιας από τις έξι αυτές λειτουργίες θα έχει καταστρεπτικές συνέπειες για τη επιχείρηση. Επί πλέον παρατηρεί ότι :

α. Οι πέντε πρώτες ήταν αρκετά γνωστές σε αντίθεση με την έκτη, για τη μελέτη της οποίας αποφάσισε να προσπαθήσει.

β. Οι πέντε πρώτες αποτελούν συγχρόνως και ξεχωριστά τμήματα. Η έκτη, η διοικητική λειτουργία δηλαδή, δεν μπορεί να ξεχωριστεί αλλά ασκείται από τον καθένα προϊστάμενο και μάλιστα οποιαδήποτε και αν είναι η λειτουργία του τμήματος που προϊσταται.

Ο Taylor μίλησε μεν για την επιστημονική διοίκηση δεν έδωσε όμως ποτέ έναν σαφή ορισμό γι' αυτή. Αυτό κάνει ο Fayol ορίζοντας ότι: **Διοίκηση σημαίνει σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.**

Συγκρίνοντας τη θεωρία του με τον Taylor μπορεί να πει κανείς ότι ο Fayol αναφέρεται στην κορυφή της ιεραρχίας (διοίκηση), ο δε Taylor στη βάση (εργαζόμενοι και εκτέλεση συγκεκριμένου έργου).¹⁰

1.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAX WEBER

Η θεωρία αυτή της οργάνωσης διατυπώθηκε από τον Γερμανό κοινωνιολόγο και νομικό **Max Weber** (1824-1920) και κατατάσσεται στις κλασικές θεωρίες όπως αυτές του Taylor και του Fayol.

Η γραφειοκρατική θεωρία στοιχειοθετείται από μια σειρά αρχών οι οποίες κυριαρχούν σε όλα τα χαρακτηριστικά της σημεία. Έτσι έχουμε :

Χαρακτηριστικά σημεία

- εξουσία (authority, που έχει στηριχθεί, πώς ασκείται, κλπ.).
- θέσεις (official, γραφεία και κατέχοντάς αυτά).
- κανόνες και κανονισμοί (rules and procedures).
- έγγραφες διαδικασίες (writing).

¹⁰ Ευγ. Φραγκιαδάκης, «Εισαγωγή στο μανάτζμεντ των ξενοδοχείων», Ηράκλειο 1988, σελ. 16.

Αρχές που κυριαρχούν στα χαρακτηριστικά σημεία

- το απρόσωπο (impersonality)
- ο κεντρικός έλεγχος (centralization)
- η εξειδίκευση (expertise)
- η ιεραρχία (hierarchy)
- ο ορθολογισμός (rationality) και
- η σαφήνεια καθηκόντων (specification).

Σχετικά με την εξουσία ο Weber ασχολείται αρκετά και διακρίνει:

Την **κληρονομική** που μπορεί να συναντάται σε μικρές επιχειρήσεις. Τη **χαρισματική** που όμως διαρκεί όσο και ο συγκεκριμένος χαρισματικός ηγέτης, και που μετά το θάνατο του θα πρέπει να υιοθετηθεί μια από τις δυο άλλες μορφές εξουσίας. Και την ανώτερη όλων τη **νόμιμη – αξιοκρατική** που στηρίζεται ακριβώς στις παραπάνω αρχές (απρόσωπο, κλπ) και που εξασφαλίζει την ομαλή και πειθαρχημένη λειτουργία γιατί και οι ασκούντες εξουσία ανώτεροι δεν μπορούν να αυθαιρετήσουν χάρις στο πλέγμα των απρόσωπων κανόνων και κανονισμών καθιερωμένων κατόπιν συμφωνίας ή επιβολής.

Την αρχή **“απρόσωπο”** ο Weber την εννοεί ως εξής :

- Η εξουσία, λέει, απορρέει από τη θέση που κατέχει κάποιος στην οργάνωση και όχι από τις προσωπικές του ιδιότητες. Θα πρέπει δε να ασκείται με βάση τους θεσπισμένους κανόνες παραμερίζοντας τα προσωπικά συναισθήματα και από αυτούς που νόμιμα και αξιοκρατικά, έφτασαν στη θέση που κατέχουν. Οι δε κατώτεροι υπακούουν σ’ αυτόν που κατέχει τη θέση, ανεξάρτητα από το ποιος είναι.

- Η συμπεριφορά μέσα στην οργάνωση ρυθμίζεται και ακολουθεί θεσπισμένους κανόνες, θα πρέπει δε να είναι η ίδια προς όλους, χωρίς παρεμβολές προσωπικών προτιμήσεων.

- Οι προσλήψεις να γίνονται με αποκλειστικό κριτήριο το αν τα προσόντα του υποψηφίου ικανοποιούν τις απαιτήσεις της θέσης για την οποία προορίζεται. Δεν πρέπει να γίνεται προσαρμογή των καθηκόντων στα προσόντα του υποψηφίου, ούτε να υπεισέρχονται συναισθηματισμοί λόγω οικογενειακών ή φιλικών δεσμών. Οι δε προαγωγές να γίνονται κατ’ αρχαιότητα ή βάσει επιτευγμάτων ή σε συνδυασμό των δυο.

1.4 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ D. MC GREGOR

Τα συμπεράσματα του Mayo από το πείραμα του **Western Electric Hawthorne**, σχετικά με τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στη λειτουργία της οργάνωσης κέρδισαν τη γενική αναγνώριση. Η υψηλή παραγωγικότητα προήλθε από το γεγονός ότι η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διοίκηση συντέλεσε ώστε να αναπτυχθεί στα ίδια τα άτομα υψηλό ηθικό, να καλλιεργηθούν οι αξίες που αποτελούν προϋπόθεση για την ολοκλήρωση του ατόμου στο χώρο της εργασίας του και να εξασφαλιστεί συνεκτικότητα μέσα στην ομάδα.

Σύμφωνα με την άποψη του Mayo, πολλοί μάνατζερ υποθέτουν ότι η κοινωνία αποτελείται από επιθετικά και ανοργάνωτα άτομα που το μοναδικό τους ενδιαφέρον μέσα στο χώρο της εργασίας είναι τα χρήματα και το ατομικό τους συμφέρον.

Υποθέτουν ότι τα άτομα ενδιαφέρονται μόνο για τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφαλείας και επιθυμούν να κερδίσουν περισσότερα χρήματα με λιγότερη προσπάθεια και κόπο.

Οι **Douglas Mc Gregor** και **Chris Argyris**, αφού αναγνώρισαν αυτό το γεγονός, ανέπτυξαν τις δικές τους θεωρίες σχετικά με την αντίληψη που μπορεί να έχουν οι μάνατζερ για τη φύση του ατόμου και του περιβάλλοντος της παρώθησης. Αυτές όμως οι θεωρίες δεν είναι θεωρίες όπως πίστευαν στην αρχή. Περιγράφουν μόνο τις υποθέσεις πάνω στις οποίες

τα άτομα βασίζουν την άποψη τους σχετικά με τη φύση του ανθρώπου και τη συμπεριφορά του μέσα στην οργάνωση.

Η θεωρία X υποθέτει ότι τα περισσότερα άτομα προτιμούν να τους διευθύνουν, δε θέλουν υπευθυνότητες και πάνω απ' όλα θέλουν την ασφάλεια. Οι μάνατζερ που ακολουθούν την φιλοσοφία αυτή, πιστεύουν ότι τα άτομα παρακινούνται στην εργασία με χρήματα, πριμ και με την απειλή της τιμωρίας. Οι μάνατζερ ή διευθυντές που δέχονται τη θεωρία X, ασκούν έλεγχο και στενή επίβλεψη πάνω στους υφισταμένους τους. Ο Mc Gregor όμως, θεωρεί ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X είναι συχνά εσφαλμένες, γιατί η διοίκηση που ακολουθεί τις υποθέσεις αυτές αποτυγχάνει να υποκινήσει πολλά άτομα στην εργασία. Με τα δεδομένα της σημερινής κοινωνίας, όπου το επίπεδο εκπαίδευσης και ζωής των ατόμων είναι ανεβασμένο, η θεωρία αυτή έχει πολλές αδυναμίες και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα π.χ. το ιατρικό επάγγελμα, το εκπαιδευτικό, το ερευνητικό κλπ.

Γι' αυτό και ο Mc Gregor διατύπωσε μια άλλη θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς που την ονόμασε θεωρία Y. Η θεωρία αυτή υποθέτει ότι τα άτομα από τη φύση τους δεν τεμπελιάζουν και δεν είναι αξιόπιστα. Αν στα άτομα δοθούν κατάλληλα κίνητρα, θα αποδώσουν και θα είναι δημιουργικά στην εργασία τους.

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη να αναγνωρίσει αυτές τις ικανότητες των ατόμων και να προσπαθήσει να τις αναπτύξει στα άτομα που εργάζονται μέσα στην οργάνωση.

2. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Με την οργάνωση πραγματοποιείται ο αρμονικός συνδυασμός ανθρώπων και άλλων μέσων, επιτυγχάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας των ανθρώπων και της χρήσεως των άλλων μέσων με σκοπό την λήψη των καλύτερων αποτελεσμάτων. Ο αρμονικός συνδυασμός και η συνεργασία των ανθρώπων, επιτυγχάνεται τόσο με τον αυτοέλεγχο τους, όσο και με κανόνες συμπεριφοράς των ανθρώπων και χρήσεως των μηχανικών και άλλων μέσων.

Η υλοποίηση των σκέψεων και των θεωριών που αφορούν την οργάνωση σαν επιστημονική λειτουργία των επιχειρήσεων στηρίζεται και στην εφαρμογή ορισμένων αρχών.

2.1 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Οι θεμελιωτές της επιστημονικής οργάνωσης Fayol (Γαλλία), Taylor και Ford (Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής), καθώς και όσοι ασχολήθηκαν μετέπειτα με τα θέματα της επιστημονικής οργάνωσης, μας κληροδότησαν το αναγκαίο υλικό για τον καθορισμό ορισμένων γενικών αρχών, οι οποίες κατά κανόνα πρέπει να διέπουν την οργάνωση.

Είναι δυνατό να συνοψίσουμε τις κοινά αποδεκτές αρχές της οργάνωσης στις εξής :

α. Αρχή της ηγεσίας

Όπως για κάθε ομαδική δραστηριότητα ο ηγέτης έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα γι' αυτήν, αυτό συμβαίνει και για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρόλο του οφείλει να συγκεντρώνει ορισμένες ιδιότητες εκ των οποίων άλλες είναι φυσικές και άλλες επίκτητες. Γενικώς, ο ηγέτης μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να διαθέτει: 1) ευφυΐα, 2) οξεία αντίληψη, 3) ευθυκρισία, 4) θάρρος, 5) φιλοπονία, 6) κοινωνικότητα και προσαρμοστικότητα, 7) εντιμότητα, 8) υγεία, 10) ευρεία μόρφωση κλπ.

β. Αρχή της εξειδίκευσης

Η αρχή αυτή αναφέρεται:

- **στην εργασία**: εξειδίκευση στην εργασία σημαίνει καταμερισμό του έργου και ανάθεση σε μεγαλύτερο, όσο το δυνατόν, αριθμό υπαλλήλων πλέον ειδικευμένων και πλέον

διαφοροποιημένων. Η αρχή αυτή συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας, στην άνοδο της παραγωγικότητας και ως εκ τούτου στην ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της εργασίας.

- **στη μηχανή:** αν και η τουριστική εργασία δεν επιδέχεται πλήρη εκμηχάνιση και αυτοματισμό, εν τούτοις η εισαγωγή της ειδικευμένης μηχανής – όπου είναι δυνατό και εφικτό – εξαιτίας των πλεονεκτημάτων της ολοένα και επεκτείνεται. Η μεταφορά της επιδεξιότητας του ανθρώπου στη μηχανή (π.χ. Main courante) προς εκτέλεση ορισμένης εργασίας, συμβάλλει αποτελεσματικά στην εξοικονόμηση περισσότερου χρόνου, καθιστά την εργασία ανώτερη και την απόδοση καλύτερη.

- **στο προϊόν:** η αρχή αυτή αναφέρεται στα προσφερόμενα αγαθά (άυλα - υλικά) προς την τουριστική εργασία.

Η τυποποίηση του τουριστικού προϊόντος όπως ο προκαθορισμός ενιαίου τύπου, ποσότητας, ποιότητας, γενικών χαρακτηριστικών κλπ. Εξυπηρετεί αφ' ενός μεν τον τουρίστα – καταναλωτή (ευκολία επιλογής, χαμηλότερη τιμή κλπ.), αφ' ετέρου δε την τουριστική επιχείρηση, γιατί καθιστά ευκολότερη τη διαδικασία παραγωγής, μέτρησης της απόδοσης εργασίας και αξιολογήσεως της αμοιβής αυτών και συντελεί στη μείωση του κόστους.

Η ειδίκευση ή τυποποίηση του προϊόντος έχει ευρύτατη εφαρμογή στην περίπτωση των διακοπών, των δωματίων, κλπ.

- **στο άτομο:** Η ειδίκευση των εργαζομένων αποτελεί ένα στοιχείο θετικό για τη διαδικασία της παραγωγής, αλλά και για το ίδιο το άτομο. Αυτή συνίσταται στην απόκτηση ειδικών ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων περί την εκτέλεση του έργου, προς την ειδίκευση του οποίου συνδέεται στενά.

γ. Αρχή της παραγωγής

Η αρχή της παραγωγής διακρίνεται σε:

- **παραγωγή κατ' αύξουσα απόδοση:** εκ της πρακτικής έχει αποδειχθεί ότι όταν η παραγόμενη ποσότητα αυξάνει το κόστος κατά μονάδα μειώνεται.

- **πληθοπαραγωγή:** πρόκειται για την εφαρμογή της μεθόδου της «κατά μάζας παραγωγής, ή της κατά σειράς παραγωγής», για την οποία επιτυγχάνεται η αύξηση της απόδοσης εργασίας, η μείωση των δαπανών προπαρασκευής και τέλος του κόστους.

- **προγραμματισμός παραγωγής:** η αρχή αυτή αντιμετωπίζει τα προβλήματα: ποια εργασία θα εκτελεσθεί, με ποιο τρόπο θα εκτελεσθεί, που θα εκτελεσθεί και από ποιόν θα εκτελεσθεί.

δ. Αρχή προσδιορισμού και χρήσεως υλικών

Η παραπάνω αρχή περιλαμβάνει:

- **προσδιορισμός υλικών:** η αρχή αυτή συνίσταται στο καθορισμό του εφοδιασμού με υλικά και αφορά την ποσότητα, την ποιότητα, τον τόπο και χρόνο προμήθειας και αποθηκεύσεως αυτών.

- **προσδιορισμός χρήσεως υλικών:** πρόκειται για την επιδίωξη της ταχύτερης και καλύτερης διακινήσεως των υλικών στη διαδικασία της παραγωγής.

ε. Αρχή της προσωπικής απόδοσης

Η αρχή της προσωπικής απόδοσης συνίσταται στη καλύτερη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο ώστε να καθίσταται αποδοτικότερος.

Ο τουρισμός είναι και θα παραμείνει, όπως φαίνεται, μια “υπόθεση προσωπική” και ως εκ τούτου ο ανθρώπινος παράγοντας θα διατηρήσει τον αποφασιστικό του ρόλο τόσο στο τομέα της ζήτησης, όσο και της προσφοράς.

Η αρχή της ατομικής απόδοσης περιλαμβάνει τις εξής υπό – αρχές:

- **επαγγελματική επιλογή:** η ατομική καταλληλότητα δηλαδή η χρησιμοποίηση του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της αρχής αυτής. Η ανεύρεση των στοιχείων εκείνων, τα οποία αποδεικνύουν την καταλληλότητα του ατόμου επιτυγχάνεται μέσω των τεστ.

- **επαγγελματική κατάρτιση**: η εκμηχάνιση και ο αυτοματισμός έχει αναμφίβολα αναχαιτίσει το πράγματι οξύ πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού.

Για το λόγο αυτό η οργανωτική αρχή “επαγγελματικής κατάρτισης” έχει καταστεί απαραίτητος όρος για την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας των τουριστικών επιχειρήσεων.

- **προσαρμογή του ατόμου προς την εργασία**: η αρχή αυτή είναι αναγκαία και πρέπει απαραίτητα να τηρείται, ανάλογα φυσικά της μορφής και του μεγέθους της τουριστικής επιχειρήσεως.

- **κίνηση – χρόνος**: η αρχή αυτή περιλαμβάνει τη ταχεία κίνηση και την, κατά το δυνατόν, διατήρηση του χρόνου σε σταθερή κλίμακα, ως και την αποφυγή σπατάλης δυνάμεως και υλικών.

στ. Αρχή της αμοιβής και κινήτρων

Η ως άνω οργανωτική αρχή περιλαμβάνει:

- **μισθός**: η παροχή ικανοποιητικού μισθού αποτελεί θετικό στοιχείο για την επίτευξη καλής παραγωγής και συνεπούς εκτελέσεως της εργασίας.

- **ηθικές και υλικές αμοιβές**: η τήρηση της αρχής παροχής ηθικών και υλικών αμοιβών αποτελεί ένα αποτελεσματικό κίνητρο για την αύξηση του ενδιαφέροντος των εργαζομένων.

- **μονιμότητα της εργασίας**: η εξασφάλιση μόνιμης εργασίας του προσωπικού συντελεί αναμφίβολα στην αύξηση του ενδιαφέροντος και της προθυμίας αυτού για την επιχείρηση.

- **χρόνος εργασίας**: κατά την αρχή αυτή πρέπει ο χρόνος εργασίας να διατηρείται σταθερός.

- **κοινωνικές παροχές**: η αρχή αυτή, η εφαρμογή της οποίας, κατά κανόνα, κατοχυρώνεται νομοθετικώς, συντελεί τα μέγιστα για την επίδειξη μεγαλύτερης προθυμίας από τον εργαζόμενο και καταβολή μεγαλύτερης προσοχής και ενδιαφέροντος για την εκτέλεση της εργασίας του.

- **πρόληψη ατυχημάτων**: η καλή απόδοση της εργασίας συνιστάται και με τη πρόληψη και αποφυγή των διαφόρων ατυχημάτων.

ζ. Αρχή των ανθρώπινων σχέσεων

Η αρχή αυτή συνίσταται στην προσαρμογή των εργαζομένων ατόμων μεταξύ τους σε ολόκληρη τη κλίμακα ιεραρχίας. Αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας η καλλιέργεια πνεύματος καλής συνεργασίας και εξασφάλισης αγαθών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού, καθώς και μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων.¹¹

2.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Είναι πολύ συνηθισμένη η σύγχυση που προκαλείται ανάμεσα στις αρχές της διοίκησης και στις αρχές της οργάνωσης, αφενός γιατί όλες αποβλέπουν στον ίδιο σκοπό (την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης) και αφετέρου γιατί στην έννοια του management περιλαμβάνεται τόσο η διοίκηση, όσο και η οργάνωση.¹² Εντούτοις, υπάρχουν ορισμένες βασικές αρχές της οργάνωσης, όπως είναι οι εξής: Αρχή,

1. Της κυριαρχικής θέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης. Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν στην οργάνωση της επιχείρησης.
2. Του σαφούς καθορισμού των λειτουργιών, των τομέων και των θέσεων εργασίας.
3. Της εναρμόνισης των ενεργειών.
4. Της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου, δυνάμεων, υλικών, ενέργειας, χρήματος.

¹¹ Σταύρου Καλφιώτη, Τουριστικά Επιχειρήσεις, Ξενοδοχεία – Τουριστικά γραφεία, σελ. 55.

¹² Γιάννης Κ. Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (management)», Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ. 137

5. των κινήσεων και του χρόνου, των αποδόσεων, των προϊόντων, των εντύπων κλπ.
6. Της εξειδίκευσης των προσώπων και των μηχανών.
7. Της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.
8. Της σαφούς διάκρισης των διοικητικών, εκτελεστικών και επιτελικών θέσεων.
9. Της ελαστικότητας (προσαρμοστικότητας) στην οργάνωση.
10. Της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου.
11. Της οργανωτικής εξέλιξης και προσαρμογής.
12. Της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση.
13. Της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία, δηλαδή όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.
14. Του σκοπού.
15. Του καταμερισμού των έργων.
16. Της συνθέσεως, των επί μέρους δραστηριοτήτων σε ενιαίες εργασιακές μονάδες.
17. Της λειτουργικότητας.
18. Της ενότητας της Διοικήσεως.
19. Της συμπτώσεως της εξουσίας και ευθύνης.
20. Του πεπερασμένου της εποπτείας.
21. Της ευελιξίας της οργάνωσης.¹³

3. ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Τα οργανωτικά διαγράμματα απεικονίζουν σχηματικά καταστάσεις που υπάρχουν και ενέργειες που γίνονται μέσα στην επιχείρηση με τα συστατικά τους στοιχεία, δηλαδή τις διαρθρώσεις και τις συνδέσεις τους.¹⁴

Θεωρείται ότι ο άριστος τρόπος ακριβούς απόδοσης των παραπάνω είναι ο σχηματικός – διαγραμματικός.

Τα οργανογράμματα αποτελούν τη βάση για τη μελέτη της δομής της επιχείρησης και για τη λήψη των μέτρων που απαιτούνται για τη διόρθωσή τους ή τη βελτίωσή της.

Στις επιχειρήσεις όπου υπάρχουν πολλές βαθμίδες ιεραρχίας, πολλά επίπεδα ευθυνών και πολλαπλές φάσεις τεχνοπαραγωγικής διαδικασίας, είναι δύσκολο να υπάρξει άμεση αντίληψη των μεταξύ αυτών υφισταμένων οργανωτικών δεσμών.

Για να καταστεί λοιπόν πιο κατανοητή η συνδεσμολογική σχέση που υπάρχει μεταξύ τους χρειάζονται διάφορα μέσα εποπτικής αναπαράστασης του οργανωτικού συστήματος της επιχείρησης.

Τα μέσα αυτά είναι κυρίως διαγραμματικοί πίνακες, που καλούνται **οργανογράμματα** ή **οργανωτικά σχεδιαγράμματα** ή **διαγράμματα**. Τα οργανογράμματα μπορούν να αναφέρονται είτε στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης (στατική αναπαράσταση) είτε στην δράση των ανθρώπων και στην κυκλοφορία των κάθε είδους αφύχων αντικειμένων (δυναμική αναπαράσταση).

Τα οργανωτικά διαγράμματα διακρίνονται σε :

1. **Στατικά** που απεικονίζουν μια οργάνωση όπως έχει σε ορισμένο χρονικό σημείο.

Τέτοια είναι τα διαγράμματα :

- (1) Κατανομής προσωπικού (Personnel Allocation Chart).
- (2) Κατανομής θέσεων εργασίας (Job Position Allocation Chart).
- (3) Διάταξης χώρων εργασίας (Plant – layout Allocation Chart).

¹³ Π. Φαναριώτη, «Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων», τόμος Α', Εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα – Πειραιά, σελ. 146.

¹⁴ Γιάννης Κ. Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (management), Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.162»

(4) Και το κυρίως Οργανόγραμμα ή Οργανωτικός Χάρτης (Organigram ή Organization Chart) της επιχείρησης που εμφανίζει τη διάρθρωση της όπως είναι σε ορισμένο χρονικό σημείο.

2. **Δυναμικά**, στα οποία γίνεται απεικόνιση ενεργειών ή διακίνησης προσώπων και πραγμάτων, σε συνδυασμό με το παράγοντα “χρόνος”. Τέτοια οργανωτικά διαγράμματα είναι: ροής ή πορείας της εργασίας, παραγωγικής διαδικασίας, κυκλοφορίας προσώπων, υλικών και εγγράφων κλπ.¹⁵

Το οργανόγραμμα δείχνει τη σχέση μεταξύ των εργασιών και των γραμμών ιεραρχίας (εξουσίας), την ευθύνη κάθε εργασίας και την επικοινωνία ανάμεσα στα τμήματα.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να έχει ένα. Στην πραγματικότητα κάθε τμήμα μπορεί να φτιάξει ένα υπό-οργανόγραμμα που να περιλαμβάνει φωτογραφίες των εργαζομένων της επιχείρησης, τα ονόματά τους, τον τίτλο της εργασίας τους και τις αρμοδιότητες τους. Αυτός ο τύπος οργανογράμματος βοηθά τους νέους υπαλλήλους να γνωρίζουν το υπόλοιπο προσωπικό πιο εύκολα. Στην ετοιμασία του οργανογράμματος συχνά η διοίκηση καταλαβαίνει καλύτερα την ίδια την επιχείρηση, το οποίο μπορεί να αποφέρει βελτίωση σε ορισμένα τμήματα.

Κάποια προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν είναι πως μερικοί υπάλληλοι που είναι ευχαριστημένοι αφού μέχρι τώρα δεν έχει γίνει επίσημα γνωστή η θέση τους στην επιχείρηση, να αντιταθούν στην παρουσίαση του οργανογράμματος. Αυτοί οι υπάλληλοι μπορεί πρόθυμα να παίρνουν οδηγίες από άλλον, αλλά να δυσαρεστηθούν μαζί του εάν πάρει υψηλότερη θέση απ’ αυτούς στο οργανόγραμμα.

Η ηλικία και η αρχαιότητα μπορεί επίσης να δημιουργήσουν επιπλέον προβλήματα.

4. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερομένων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερομένων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα:

Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες. Παράδειγμα τέτοιου καταμερισμού αποτελεί το έργο στην κουζίνα, όπου υπάρχουν “γωνιές” δουλειάς. Στις “γωνιές” η εργασία πρέπει να γίνει από διαφορετικής ειδικότητας και με τη χρήση διαφορετικού εξοπλισμού. Ο διαχωρισμός αυτός είναι επιτακτικός και από το γεγονός ότι ορισμένες εργασίες απαιτούν ειδικευμένη γνώση, εκπαίδευση και προσόντα.

Τα “μεγάλα” ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σε αυτά. Κάθε τμήμα, σχεδόν, αποτελεί μια αυτόνομη μονάδα εργασίας με δική της ιεραρχική δομή (π.χ τον επικεφαλής του τμήματος, τον επόπτη και το προσωπικό).

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν, είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη του συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

¹⁵ Νίκος Δήμου, «Διοίκηση Προσωπικού», Οικονομολόγος, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, σελ. 54

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πιέσει τη διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο “σπάσιμο” της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- τύποι προσφερόμενων υπηρεσιών,
- τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (π.χ ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα),
- μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου,
- αλλαγές στην τεχνολογία,
- αυξανόμενο εργατικό κόστος,
- θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων,
- προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει, όπως είναι λογικό, σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.¹⁶

5. ΤΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΠΛΑΝΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα μεμονωμένα ξενοδοχεία οργανώνονται βάση λειτουργίας, όπου τα τμήματα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ειδική εργασία με την οποία ασχολούνται. Στο σχεδιάγραμμα 4 παρουσιάζει ένα τυπικό οργανόγραμμα για ένα ξενοδοχείο 500 δωματίων. Το ξενοδοχείο χωρίζεται βάση λειτουργίας σε πέντε διοικητικά τμήματα: τα δωμάτια, τα τρόφιμα και ποτά, οι πωλήσεις και το marketing, το προσωπικό και το λογιστήριο. Οι υπεύθυνοι των πέντε τμημάτων αναφέρονται άμεσα στον γενικό διευθυντή. Όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 4, κάθε τμήμα διαχωρίζεται σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Τα υποτμήματα αυτά αντιπροσωπεύουν επιπρόσθετες λεπτομέρειες της εργασίας, καθώς επίσης τη γνώση και εμπειρία των ανθρώπων των τμημάτων αυτών.

¹⁶ Γιάννης Κ. Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (management), Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.162»

Γενικός Διευθυντής

| Διευθυντής Τροφίμων και ποτών | Διευθυντής πωλήσεων & Μάρκετινγκ | Διευθυντής τμήματος υποδοχής | Λογιστήριο | Προσωπικό |
|-------------------------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------------------|---------------------|
| - Παραγωγή | - Διευθυντής Πωλήσεων | - Reception | - Διευθυντής Οικονομικού Ελέγχου | - Προσλήψεις |
| - Υπηρεσία Τροφίμων | - Διευθυντής Πωλήσεων | - Πλυντήριο | - Βοηθός Οικονομικού Διευθυντή | - Διοίκηση Επιδ/των |
| - Room Service | - Διευθυντής Πωλήσεων | - Κρατήσεις | - Αγορές | - Εκπ/ση |
| - Διευθυντής Ποτών | - Διευθυντής Πωλήσεων | - Οροφοι | - Αποθήκη | |
| - Συνέδρια και Catering | - Διευθυντής Πωλήσεων | - Ασφάλεια | - Ελεγκτής Τροφίμων και Ποτών | |
| - Σερβιτόροι | | - Τμήμα Συντήρησης | - Πίστωση | |
| | | | - Συστήματα | |

Σχ. 4 Οργανόγραμμα

5.1 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Το τμήμα υποδοχής είναι το κυριότερο τμήμα του ξενοδοχείου το οποίο διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια και συντονίζει τη λειτουργία όλης της μονάδας σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας. Το τμήμα αυτό αποτελείται από διάφορα τμήματα.

Το τμήμα της υποδοχής χαρακτηρίζει τη λειτουργία της φιλοξενίας στα ξενοδοχεία.

Η υποδοχή επιφορτίστηκε με ένα σύνολο σοβαρών για ένα ξενοδοχείο καθηκόντων, όπως:

- Οι κρατήσεις των δωματίων.
- Η υποδοχή των αφικνούμενων πελατών.
- Η παρακολούθηση της κίνησης των παραμενόντων πελατών.
- Η τήρηση ενός συστήματος παρακολούθησης των λογαριασμών των πελατών.
- Η ενημέρωση των τμημάτων ορόφων, μαγειρείου και εστιατορίου για την προβλεπόμενη κίνηση πελατών.
- Η διαχείριση των κλειδιών των δωματίων πελατών.
- Η ενημέρωση αστυνομικών δελτίων παρακολούθησης της κίνησης των πελατών.
- Η ενημέρωση βιβλίων και στοιχείων φορολογίας.
- Η είσπραξη των οφειλών των αναχωρούντων πελατών.
- Η πληροφόρηση των πελατών.
- Η φύλαξη μηνυμάτων από και για τους πελάτες.

- Η φύλαξη τιμαλφών των πελατών.
- Η εξυπηρέτηση των πελατών σε διάφορα θέματα, όπως κρατήσεις εισιτηρίων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων, κλήσεις ταξί, αγορά εφημερίδων ή τσιγάρων, κλπ.
- Η τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η παρακολούθηση της κίνησης προς και από τα δωμάτια κ.α.

Αυτές είναι μερικές από τις λειτουργίες του τμήματος υποδοχής.

Το τμήμα αυτό αποτελεί το κεντρικότερο τμήμα των ξενοδοχείων, λύνει μεγάλο αριθμό από τα οργανωτικά τους προβλήματα και χωρίζεται σε έναν αριθμό μικρότερων μονάδων, κάθε μια από τις οποίες εκτελεί κάποιες εξειδικευμένες εργασίες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι μονάδες αυτές αναφέρονται και ως τμήματα.

Μέσα στο τμήμα υποδοχής υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό αλληλεξάρτησης, πράγμα που απαιτεί το στενό συντονισμό των δραστηριοτήτων των μονάδων. Σχέσεις υπάρχουν επίσης ανάμεσα στην υποδοχή και το τμήμα κρατήσεων. Οι κρατήσεις πρέπει να ενημερώνουν την υποδοχή για τον αριθμό των κρατημένων δωματίων για κάθε ημέρα, ώστε να υπάρχει πάντα μια ενημερωμένη λίστα σχετικά με τα ελεύθερα δωμάτια.

5.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ

Το τμήμα ορόφων είναι ο σπουδαιότερος κλάδος εκμετάλλευσης των Ξενοδοχείων. Έχει καθήκον την καθαριότητα, την τάξη και τη συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων. Οι κοινόχρηστοι χώροι, για την καθαριότητα των οποίων μεριμνά το τμήμα, εκτός από σαλόνια, διαδρόμους, σκάλες και ανελκυστήρες, είναι και τα εντός του ξενοδοχείου τμήματα εκμετάλλευσης.

Το τμήμα ορόφων συνηθίζεται να κυριαρχείται από προσωπικό θηλυκού γένους. Γι' αυτό το λόγο θα αναφερόμαστε σε προϊστάμενη και όχι σε προϊστάμενο, σε καθαρίστριες και όχι σε καθαριστές, κ.ο.κ. Έτσι λοιπόν το τμήμα σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο μπορεί να διαιρεθεί στα παρακάτω υπό-τμήματα:

- Τμήμα καθαριότητας δωματίων.
- Τμήμα καθαριότητας κοινόχρηστων χώρων.
- Τμήμα λινόθηκης και πλυντηρίου.

Το τμήμα αυτό αποτελείται από:

- Την προϊσταμένη.
- Τους βοηθούς προϊσταμένης.
- Τις καμαριέρες.
- Τις καθαρίστριες.
- Τους εργαζόμενους στην αποθήκη λινών.
- Τους εργαζόμενους στο πλυντήριο.
- Τον εργαζόμενο στο γραφείο Απολεσθέντων και Ανευρεθέντων αντικειμένων.

Η προϊσταμένη έχει την ευθύνη του σχεδίου εργασίας, το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστά και πρέπει να είναι προϊόν ορθολογικής κατανομής έργου για τις καμαριέρες, καθαρίστριες κλπ. Η προϊσταμένη ορόφων διενεργεί αιφνιδιαστικούς, μη περιοδικούς ελέγχους στους ορόφους για να παρακολουθήσει την εργασία από τις καμαριέρες. Ακόμη, εποπτεύει και επιμελείται την καθαριότητα και προσδιορίζει το ρυθμό αναλύσεώς τους. Επίσης, ελέγχει τις λινόθηκες των ορόφων και επιμελείται για τυχόν απώλειες ή καταστροφές.

Οι καμαριέρες βάσει του εντύπου, το οποίο συντάσσει η προϊσταμένη αφού κάνουν έλεγχο σε όλα τα δωμάτια και αφού τα τακτοποιήσουν, πρέπει να συμπληρώσουν το ένδικο έντυπο MAID'S REPORT (αναφορά καμαριέρας) που το παραδίδουν στην προϊσταμένη για να συμπληρώσει τη δική της αναφορά (HOUSEKEEPER'S REPORT).

Το γραφείο απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων, παραλαμβάνει οτιδήποτε βρεθεί και συμπληρώνει ειδικό έντυπο, αντίγραφο του οποίου αποστέλλεται στην υποδοχή. Τα ανευρεθέντα αντικείμενα μετά την πάροδο χρονικής διάρκειας ενός έτους και στην περίπτωση που δεν ζητηθούν στο διάστημα αυτό, τότε αυτοδίκαια επιστρέφονται στα άτομα που τα βρήκαν και τα παρέδωσαν.¹⁷

5.3 ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Στα επισιτιστικά τμήματα ανήκουν τα εξής:

- τμήμα μαγειρείου
- τμήμα εστιατορίου
- grill room
- καφετέρια
- υπηρεσία σερβιρίσματος ορόφων – σαλονιού
- μπαρ
- μπουφές και μπάρμπεκιου.

Η πρωταρχική λειτουργία του τμήματος αυτού, είναι η προσφορά τροφίμων και ποτών στους πελάτες. Κατά το παρελθόν, όταν τα πανδοχεία είχαν μόνο ένα εστιατόριο, το θέμα ήταν σαφώς ευκολότερο. Σήμερα, όμως, η προσφορά φαγητού και ποτού είναι πιο περίπλοκη.

Υπάρχει ένα υψηλό ποσοστό διαφοροποίησης στους τύπους των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τα επισιτιστικά αυτά τμήματα. Έτσι, μέσα στο τμήμα αυτό υπάρχει ένας μεγάλος αριθμός λειτουργικών υπομονάδων όπου οι εργασίες εξειδικεύονται ακόμα περισσότερο.

Κατ' αρχήν, υπάρχει το τμήμα παραγωγής τροφίμων ή η κουζίνα το οποίο διοικείται από τον υπεύθυνο σεφ, ένα άτομο με μεγάλο κύρος και εξουσία στα ξενοδοχεία πρώτης κατηγορίας κυρίως. Κάτω από το σεφ, υπάρχει ένας αριθμός μαγειρικών ειδικοτήτων, κάθε μία από τις οποίες ασχολείται με διαφορετικές απόψεις για την προετοιμασία του φαγητού. Η προσφορά των τροφίμων στα εστιατόρια του ξενοδοχείου είναι συνήθως ευθύνη ενός ξεχωριστού τμήματος, το οποίο στα μεγάλα ξενοδοχεία διευθύνεται από το βοηθό διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων. Το τμήμα εξυπηρέτησης φαγητού είναι υπεύθυνο για την προσφορά των τροφίμων στα εστιατόρια και τις άλλες μονάδες της οργάνωσης. Περιλαμβάνει τους διευθυντές των εστιατορίων, τους μαιτρ, τους σερβιτόρους και τους βοηθούς αυτών.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία πλήρους εξυπηρέτησης αναλαμβάνουν έναν αριθμό συνεδρίων και κοινωνικών εκδηλώσεων. Τέλος, η δουλειά της καθαριότητας των χώρων αυτών, των πιάτων και των ασημικών και η γενικότερη περιποίηση των επισιτιστικών τμημάτων, είναι ευθύνη μιας άλλης μονάδας που είναι γνωστή ως τμήμα καθαρισμού χώρων επισιτιστικών τμημάτων.

5.4 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Το τμήμα αυτό απασχολεί τεχνικούς διαφόρων ειδικοτήτων, όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους, μαραγκούς κλπ. Του τμήματος ηγείται ο υπεύθυνος συντήρησης, ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊσταμένη ορόφων, η οποία τον ειδοποιεί για τις βλάβες των υποδοματίων.

Ο υπεύθυνος συντήρησης επικοινωνεί επίσης με τα διάφορα τμήματα και συντονίζει το προσωπικό του, έτσι ώστε ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου να λειτουργεί πάντα άψογα. Ο

¹⁷ Στέφανος Καραγιάννης, «Οργάνωση & λειτουργία του ξενοδοχείου», Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, σελ. 51.

εξοπλισμός αυτός περιλαμβάνει τα ψυγεία, τους ανελκυστήρες, τις αντλίες και δεξαμενές νερού, το βιολογικό καθαρισμό, τις εγκαταστάσεις καλοριφέρ κλπ.

5.5 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Η ασφάλεια του ξενοδοχείου διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Με τον όρο εξωτερική ασφάλεια, εννοούμε την προστασία των κτιρίων, των ορόφων των σταθμευμένων αυτοκινήτων στο parking, της πισίνας από βανδαλισμούς. Το ξενοδοχείο εκτός από τους εξωτερικούς κλέφτες, κινδυνεύει πολλές φορές και από εσωτερικούς, που ανήκουν στο προσωπικό ή στην πελατεία. Για τους παραπάνω λόγους προσλαμβάνονται ειδικοί υπάλληλοι για να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό και εξωτερικό κίνδυνο. Στη περίπτωση πυρκαγιάς υπάρχει ομάδα πυρασφάλειας, σήμερα δε εναντίον των πυρκαγιών, έχουμε και τους ανιχνευτές πυρκαγιών. Επίσης, για την ασφάλεια του ξενοδοχείου σε μεγάλες μονάδες υφίσταται το τμήμα ντετέκτιβ, υπάρχει δε ειδική μέριμνα για τη φύλαξη τιμαλφών των πελατών της επιχείρησης.

5.6 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Οι εργασίες του τμήματος αυτού, κάτω από τη διεύθυνση του υπεύθυνου του λογιστηρίου, χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες.

Έσοδα, έξοδα, μισθοδοσία και έκθεση στατιστικών στοιχείων. Στην πρώτη περίπτωση, το λογιστήριο παίρνει τις ημερήσιες εισπράξεις των κλάδων, όπως βγαίνουν από τους λογαριασμούς και ενημερώνει τα λογιστικά βιβλία. Στο τέλος του μήνα προσδιορίζονται οι μηνιαίες συνολικές εισπράξεις κατά τμήματα και καταχωρούνται εκτός των λογιστικών βιβλίων, στις μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις.

Η δεύτερη κατηγορία της λογιστικής εργασίας, περιλαμβάνει τον χειρισμό των εξόδων. Όλες οι αγορές του ξενοδοχείου θα πρέπει να βεβαιώνονται, να καταγράφονται και να πληρώνονται. Τη διαδικασία αυτή της παραλαβής, βεβαίωσης και καταχώρησης των εξόδων, κάνει το λογιστήριο ενημερώνοντας τους γενικούς λογαριασμούς.

Η τρίτη κατηγορία της λογιστικής εργασίας είναι η προετοιμασία και πληρωμή των μισθών και των ημερομισθίων. Αυτή η εργασία είναι συνήθως μηνιαία.

Όταν τελειώσει η ενημέρωση των γενικών λογαριασμών, δουλειά του γραφείου είναι να φτιάξει τις στατιστικές εκθέσεις για την ενημέρωση της διεύθυνσης. Οι εκθέσεις αυτές περιέχουν συγκρίσεις, οι οποίες γίνονται συνήθως μεταξύ μηνός του τρέχοντος έτους και του προηγούμενου έτους και μεταξύ των αποτελεσμάτων της φετινής περιόδου, με την περσινή της ίδιας ημερομηνίας. Οι εκθέσεις αυτές είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

5.7 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗΣ.

Το τμήμα αυτό έχει σκοπό να οργανώσει το χρόνο των τουριστών, έτσι ώστε η παραμονή τους στο ξενοδοχείο να είναι ευχάριστη. Το τμήμα οργανώνει εορταστικές βραδιές και εκδηλώσεις, όπως και διάφορες αθλητικές δραστηριότητες για τους πελάτες του ξενοδοχείου.

5.8 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Συχνά συναντάται με τον τίτλο τμήμα πωλήσεων, παρ' όλο που οι πωλήσεις είναι υποσύνολο του ευρύτερου συνόλου marketing. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει τμήμα marketing, ο κύριος όγκος των πωλήσεων διεκπεραιώνεται από τη διεύθυνση, παραμενόντων των άλλων λειτουργιών του marketing (έρευνα αγοράς, διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις, κλπ) σε υποβάθμιση.

6. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Η οργάνωση είναι απαραίτητη οπουδήποτε υπάρχουν ομάδες ατόμων που εργάζονται μαζί και οι οργανωτικές αρχές πρέπει να είναι σχετικές με τους διαφορετικούς τύπους οργάνωσης. Παρόλα αυτά υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά στη ξενοδοχειακή βιομηχανία όπου πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν όταν σχεδιάζεται η οργανωτική στρατηγική.

Βιομηχανία ανθρώπων: Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μια βιομηχανία εξυπηρέτησης που ενδιαφέρεται και ασχολείται με τον άνθρωπο. Οι πελάτες της έρχονται σε επαφή απευθείας μαζί της. Επίσης απαιτεί μια εντατική εργασία εννοώντας μια μεγάλη αναλογία προσωπικού για τον επιχειρηματικό όγκο.

Χαμηλό επίπεδο υπαλλήλων: δυστυχώς πολλές φορές το προσωπικό που εργάζεται σε κάποια τμήματα π.χ. ετοιμασίας φαγητών είναι ανειδίκευτο ή αντιμετωπίζει την εργασία του σαν μια πρόσκαιρη δουλειά, γι' αυτό υπάρχει χαμηλό επίπεδο.

Συμπεριφορά εξυπηρέτησης: Είναι σπουδαίο η επαφή των εργαζομένων με τον πελάτη να είναι ευχάριστη. Εάν οι πελάτες δυσαρεστηθούν από το προσωπικό, η επιχείρηση θα έχει πρόβλημα.

Μικρές μονάδες: Παρόλο που υπάρχουν μεγάλα ξενοδοχεία, πολλές μονάδες από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι μικρές. Γι' αυτό υπάρχουν διαφορετικές εσωτερικές σχέσεις με τους υπαλλήλους απ' ότι στις μεγάλες.

Χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων: αρκετοί υπάλληλοι στα ξενοδοχεία έχουν υψηλό επίπεδο ικανοτήτων, αλλά ένας μεγάλος αριθμός δεν έχει.

Επίπεδη ιεραρχία: Συχνά δεν υπάρχουν πολλές βαθμίδες μεταξύ των εργαζομένων και του διευθυντή. Αυτό οδηγεί σ' ένα μεγαλύτερο έλεγχο στις χαμηλές βαθμίδες.

Μεγάλη αναλογία από νέους, γυναίκες, μειονότητες: Ένας μεγάλος αριθμός από τους εργαζομένους στην ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι νέοι, γυναίκες και μειονότητες. Συχνά δεν ενδιαφέρονται για καριέρες και απαιτούν ευκαμψία στο πρόγραμμα της εργασίας.

Από τα παραπάνω στοιχεία μπορούμε να καταλήξουμε σε κάποια γενικά συμπεράσματα. Όταν η εργασία είναι εντατική, χρειάζεται οργάνωση. Επειδή η ευχαρίστηση του πελάτη είναι σπουδαία πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν βασιλιάς. Ακόμη και αν το προσωπικό δεν είναι ειδικευμένο πρέπει να συμπεριφέρεται άψογα στους πελάτες. Τα λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας επιτρέπουν μεγαλύτερη επαφή μεταξύ των εργαζομένων σε διαφορετικά επίπεδα.¹⁸

7. ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ

7.1 ΤΥΠΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Με τον όρο “τυπική οργάνωση” εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού – επιχείρησης, όπως και αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της.¹⁸

¹⁸ Γιάννης Κ. Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (management)», Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.134

Απόλυτη συμφωνία ορισμού της τυπικής οργάνωσης δεν υπάρχει. Ο C.I. Barnard υποστηρίζει, ότι η τυπική οργάνωση χαρακτηρίζεται από την ευσυνείδητη συνεργασία των ατόμων προς επίτευξη κοινού σκοπού, υπό την προϋπόθεση, ότι αυτά μπορούν να επικοινωνούν μεταξύ τους, επιθυμούν την από κοινού δράση και συμμετέχουν στον κοινό σκοπό. Ο ορισμός αυτός είναι ευρύς και γίνεται αποδεκτός από ελάχιστους συγγραφείς. Πρώτο, καλύπτει οποιοδήποτε είδος ομαδικής δράσεως προς ένα κοινό σκοπό. Δεύτερο, εκτείνεται πέρα από τη σχέση “δραστηριότητα - εξουσία” της οργανώσεως.¹⁹ Αν και η επιδίωξη ορισμένων στόχων αποτελεί το βασικό λόγο για οποιαδήποτε οργανωμένη δραστηριότητα, θα πρέπει να αναζητήσουμε επίσης, μερικές αρχές οι οποίες βοηθούν κατά τη διαμόρφωση της τυπικής οργάνωσης.

α. **η αρχή του στόχου ή της αποτελεσματικότητας.** Η οργάνωση είναι αποτελεσματική, όταν αυτή σα σύνολο και κάθε τμήμα της, καθιστά δυνατή την υπό των ατόμων πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Η εφαρμογή της αρχής αυτής συνεπάγεται, φυσικά, την ύπαρξη προγραμματισμένων εφικτών στόχων.

β. **η αρχή της παραγωγικότητας ή οικονομικότητας.** Η οργάνωση είναι οικονομική, όταν διαρθρώνεται έτσι, ώστε να καθιστά δυνατή την υπό των ατόμων πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης – συνεπώς είναι αποτελεσματική – με το ελάχιστο κόστος.

7.2 ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Το φαινόμενο της άτυπης οργάνωσης διαπιστώθηκε πριν από 50 περίπου χρόνια. Οι ερευνητές παρατήρησαν ότι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονταν με διαφορετικό τρόπο από εκείνο, που απαιτούσε η τυπική οργάνωση. Μια τέτοια συμπεριφορά δεν εξηγείτο ούτε προβλεπόταν από τις υπάρχουσες μέχρι τότε θεωρίες.²⁰ Οι πρώτες έρευνες κινήθηκαν γύρω από το πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οδήγησαν δε στο προσδιορισμό της οργάνωσης.

Ο C.I. Barnard λαμβάνει σαν άτυπη οργάνωση την κοινή δράση των ατόμων, χωρίς την ευσυνείδητη επιδίωξη κοινού σκοπού, και ότι αυτή μπορεί να συνεπάγεται κοινά αποτελέσματα. Μέσα σε κάθε τυπική οργάνωση, δημιουργούνται άτυπες οργανώσεις από τις οποίες κάθε manager μπορεί να επωφεληθεί. Η πρακτική της άτυπης οργάνωσης ενσωματώνεται στο πλαίσιο της τυπικής οργάνωσης και τρέφεται από το τυπικό και τη διαδικασία αυτής.

Όταν οι άνθρωποι εργάζονται μαζί, δημιουργούνται άτυπες ομάδες, οι οποίες συνδέονται μέσω αυτών των κοινωνικών, τεχνολογικών και εργασίας ενδιαφερόντων. Τέτοιες ομάδες συνιστούν την άτυπη οργάνωση. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες των άτυπων ομάδων συνήθως είναι: τα κοινά ενδιαφέροντα, η ομοιότητα και τοποθεσία της εργασίας, η ανάγκη για πληροφορίες περί την επιχείρηση κλπ. Κάθε manager οφείλει να κάνει χρήση της άτυπης οργάνωσης, εφόσον αποτελεί τμήμα της όλης οργανωτικής δομής.

Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και η άτυπη οργάνωση θεωρούνται, όχι σαν ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά, ότι αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.²¹

¹⁹ Λογ. Μιχ. Λιαρμακοπούλου, «Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεως», Master in Management, Καθ. ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα 1986, σελ. 95

²⁰ Ιορδάνης Λαδόπουλος, Α.Σ.Ο.Ε.Ε. «Θέματα Διοίκηση Προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Σμίλιας ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ 1995, σελ. 36

²¹ Γιάννης Κ. Χολέβας, «Οργάνωση και Διοίκηση (management)», Εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.135

8. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε μερικές από τις γενικές διευθυντικές αρχές σχετικά με την οργανωτική σχεδίαση, περιλαμβάνοντας το σημαντικό, αν και συνήθως παραμελημένο, θέμα της δομής των ξενοδοχειακών συσκευών.

Αν οι προσπάθειες των ανθρώπων μέσα σε μια οργάνωση στοχεύουν σε παραγωγικά αποτελέσματα, η δομή θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις δραστηριότητες τους. Οι Aldag και Stearns (1987), καταγράφουν πέντε τρόπους κατά τους οποίους οι διευθυντές συνθέτουν τη δομή των οργανώσεων: 1) εργασιακή ειδίκευση, 2) τμηματοποίηση, 3) μοντέλα εξουσίας, 4) περίοδοι ελέγχου και 5) μεθοδολογία συντονισμού. Κάθε φορά που ένας διευθυντής αποφασίζει να πραγματοποιήσει μια οργανωτική αλλαγή, θα πρέπει να λάβει υπ' όψιν του/της τα παραπάνω πέντε στοιχεία.

Ειδίκευση

Η διεύθυνση οφείλει να λάβει μια απόφαση σχετικά με τον τρόπο κατανομής της εργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους. Στο ένα άκρο, υπάρχει η περίπτωση της μικρής ή μηδενικής ειδίκευσης, όπου ένας και μόνο υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση όλων των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση ενός έργου.

Μια από τις ευθύνες της διοίκησης είναι να καθορίσει την έκταση στην οποία θα εξειδικευτεί μια εργασία. Ως ένας γενικός κανόνας, η ειδίκευση εμπεριέχει την πιθανότητα υψηλότερης αποδοτικότητας και διευθυντικού ελέγχου στα επιμέρους έργα. Από την άλλη πλευρά, ο καταμερισμός της εργασίας σε μικρότερες ομάδες απαιτεί το συντονισμό των εργαζομένων, κάθε ένας εκ των οποίων εκτελεί μια διαφορετική εργασία. Επίσης, η υπερβολική ειδίκευση μπορεί να οδηγήσει σε τόσο στενά εργασιακά πλαίσια, που οι εργαζόμενοι να χάσουν το ενδιαφέρον τους, να μειωθεί η υποκίνηση τους, να αυξηθεί το ποσοστό λάθους και να υποφέρει η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τμηματοποίηση

Καθώς αυξάνεται το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι διευθυντές αντιμετωπίζουν την ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών για την εξασφάλιση ενός αποτελεσματικού συντονισμού των ενεργειών.

Η μορφοποίηση των τμημάτων βάση λειτουργίας αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης μιας επιχείρησης. Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, επιτρέπει την επέκταση της οργανωτικής δομής σε απεριόριστο βαθμό. Ένα τμήμα αποκτά υπόσταση από τη στιγμή που μια εξειδικευμένη ομάδα δραστηριοτήτων τίθεται κάτω από την εποπτεία ενός manager.

Εξουσία

Σε κάθε οργάνωση, απαιτείται και προϋποτίθεται η ύπαρξη της εξουσίας. Η εξουσία αποτελεί το κλειδί της διοικήσεως, καθ' όσον παρέχει στο manager την δύναμη να δημιουργήσει και να διατηρήσει το κατάλληλο περιβάλλον, προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να σημειώσουμε, ότι η εξουσία δεν αποτελεί κοινωνική εφεύρεση η οποία βοηθά τον άνθρωπο να αποκτήσει κύρος η απολυταρχική δύναμη. Αλλά, αυτή συνιστά το μέσον, δια του οποίου ο Manager καθίσταται δημιουργικός.

Η εξουσία καθορίζει το πλαίσιο, μέσα στο οποίο δρα και συμπεριφέρεται κάθε μέλος της διοικήσεως και αποτελεί τον ουσιαστικό κρίκο, ο οποίος συνδέει όλες τις οργανωτικές μονάδες σε μια επιχείρηση. Έτσι, αυτή καθίσταται η βάση επί της οποίας στηρίζεται η όλη οργάνωση της επιχείρησης.

Κάθε φορά που οι διευθυντές ανασυνθέτουν μια εργασία ή μετακινούν τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας σε διαφορετικά τμήματα, αντιμετωπίζουν το ερώτημα πόση εξουσία επί της λήψεως των αποφάσεων μπορούν να δώσουν σε έναν υπάλληλο, διευθυντή ή τμήμα. Η λήψη αποφάσεων δεν αποτελεί ποτέ τη βάση για τη συγκέντρωση ή την αποκέντρωση της

εξουσίας σε μια οργάνωση. Αντίθετα, η οργάνωση θα έχει μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Οι διευθυντές πρέπει να σκεφτούν την πείρα και τη προσωπικότητα των υπαλλήλων, το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται, την επαγγελματική στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσουν και το στυλ διοίκησης που θεωρούν κατάλληλο.

Έλεγχος

Ο έλεγχος σχετίζεται με τον αριθμό των υπαλλήλων που αναφέρονται σε έναν ανώτερο. Κατά το παρελθόν, διευθυντικοί ειδικοί ανέφεραν ως ιδανικό μήκος ελέγχου τους επτά υπαλλήλους. Η απλοϊκή αυτή άποψη δεν ισχύει πια. Το ιδανικό μήκος ελέγχου εξαρτάται από:

- ομοιότητα εργασίας
- εκπαίδευση και επαγγελματισμός
- εργασιακή βεβαιότητα
- συχνότητα αλληλεπίδρασης
- εργασιακή ολοκλήρωση
- φυσική διασπορά

Ο έλεγχος είναι εκείνη η διαδικασία η οποία εξακριβώνει, μετρά και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών που θέτει η επιχείρηση, των σχεδίων και της εφαρμογής τους. Ο έλεγχος στην ουσία του αποτελεί τη συνέχιση του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός τελειώνει εκεί που αρχίζουν να πραγματοποιούνται οι διάφορες ενέργειες για τη καλύτερη επίτευξη των σκοπών που θέτει η επιχείρηση.²²

9. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ “ΕΡΓΑΛΕΙΑ”

Η οργάνωση και οι οργανωτικές φάσεις παίρνουν σάρκα και οστά με τη βοήθεια των οργανωτικών “εργαλείων”. Κάθε διευθυντής ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα παρακάτω εργαλεία:

Το οργανόγραμμα που θα δείξει την ομαδοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ομάδων, τους δρόμους που ακολουθούν οι επικοινωνίες. **Το εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος** (ομάδας) που αναφέρει τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει να φέρει σε πέρας το τμήμα (ομάδα) και τον τρόπο. **Η περιγραφή εργασίας** και ο **προσδιορισμός προσόντων** που θα ξεκαθαρίζουν καθήκοντα, εξουσίες κλπ, των επικεφαλής αλλά και των υπολοίπων μελών. **Ο πίνακας σύνθεσης προσωπικού** που θα καθορίζει τις απαιτούμενες ποσότητες ανθρωπίνου δυναμικού ανά ομάδα. **Ο εσωτερικός κανονισμός** που θα υποστηρίζει την πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των μελών ή και μεταξύ των μελών. **Οι καταστάσεις εξοπλισμού, τα έντυπα, οι τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων, ο καθορισμός των προμηθειών και minimum αποθεμάτων σε τρόφιμα – ποτά – υλικά καθαρισμού, ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής (cash flow).**

Ειδικότερα:

α. Το οργανόγραμμα.

Σαν οργανόγραμμα ορίζεται η σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης ενός οργανισμού με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία του οργανισμού όσο και οι μεταξύ τους ιεραρχικές και επικοινωνιακές σχέσεις.

Ένα σχήμα οργάνωσης είναι το **κλασσικό, ιεραρχικό σχήμα οργάνωσης (line)**. Η εξουσία ρέει κάθετα από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα. Η επικοινωνία επίσης ακολουθεί κάθετους δρόμους (από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα).

²² Denney G. Rutherford, «Ξενοδοχείο – Διοίκηση & Λειτουργίες», Επιμέλεια Αλεξ. Παρασκευάς, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, σελ. 51

Ένα δεύτερο σχήμα οργάνωσης είναι ο **συνδυασμός εκτελεστικών και επιτελικών τμημάτων**.

Στο κλασικό σχήμα οργάνωσης τα αναφερόμενα τμήματα είναι εκτελεστικά δηλ. εκτελούν κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της όλης ξενοδοχειακής δουλειάς με βάση τις οδηγίες που έχουν από το παραπάνω ιεραρχικό επίπεδο. Εδώ, στο δεύτερο οργανωτικό σχήμα, έρχονται να προστεθούν κάποια επιτελικά τμήματα (staff). Αυτά δεν έχουν το δικαίωμα να δώσουν εντολές και ο ρόλος τους είναι συμβουλευτικός – βοηθητικός προς τα εκτελεστικά (line) τμήματα, προκειμένου τα τελευταία να πετύχουν καλύτερα και ευκολότερα το έργο τους.

Ένα τρίτο σχήμα οργάνωσης είναι το **λειτουργικό (functional organization)**. Συναντάται σε αλυσίδες ξενοδοχείων. Η αλυσίδα έχει κεντρικές υπηρεσίες (head quarters head office) με επικεφαλής κατά λειτουργία. Οι πιο συνήθεις κεντρικές λειτουργίες που συναντώνται είναι: marketing, operation, προσωπικό, οικονομική, νομική.

β. Εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων (operation manuals).

Σ' αυτά αναφέρονται η όλη οργάνωση του κάθε τμήματος, η σύνθεση και οι ειδικότητες του προσωπικού, οι μέθοδοι που έχουν επιλεγεί για την εκτέλεση της εργασίας, οι ώρες λειτουργίας, οι αντικειμενικοί στόχοι του τμήματος και γενικά οτιδήποτε είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό.

Το εγχειρίδιο δίνεται σε κάθε υπάλληλο με την πρόσληψή του.

γ. Περιγραφή εργασίας.

Είναι ο έγγραφος καθορισμός των δραστηριοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών, εξουσιών, οργανωσιακών και επικοινωνιακών σχέσεων που ανατίθεται σ' αυτόν που αναλαμβάνει μία συγκεκριμένη εργασία.

Ακολουθεί τον παρακάτω σκελετό:

Τίτλος εργασίας / θέσης _____
Προϊσταμένη αρχή _____
Θέσεις που προϊσταται _____
Περιγραφή καθηκόντων _____
Όρια εξουσίας _____
Το σύνθημα ωράριο και συνθήκες εργασίας _____

δ. Προσδιορισμός προσόντων.

Είναι η γραπτή απαρίθμηση των προσόντων που απαιτούνται και πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος, για να μπορεί να εκτελεί με επιτυχία μια συγκεκριμένη δουλειά.

Ακολουθεί τον παρακάτω σκελετό:

Επιθυμητή ηλικία και φύλλο _____
Σπουδές _____
Προϋπηρεσία _____
Φυσικά χαρακτηριστικά _____
Πνευματικά χαρακτηριστικά _____
Κοινωνικά ενδιαφέροντα –hobbies _____

ε. Πίνακας σύνθεσης προσωπικού.

Ενώ το οργανόγραμμα αναφέρει τμήματα και σχέσεις εξουσίας μεταξύ τους, δεν αναφέρει τον αριθμό των ατόμων που χρειάζονται για να λειτουργήσουν τα τμήματα αυτά και μάλιστα κατά ειδικότητα. Αυτά αναφέρονται στο πίνακα σύνθεσης του προσωπικού. Δίπλα δε σε κάθε θέση εργασίας καλό είναι να συμπληρώσουν το όνομα του υπαλλήλου που την κατέχει. Φυσικά αποτελείται από πολλές σελίδες και είναι ο καθρέπτης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

στ. Εσωτερικός κανονισμός.

Μαζί με το οργανόγραμμα και τις περιγραφές εργασίας, ο εσωτερικός κανονισμός θα βοηθήσει στο να εξασφαλιστεί η πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Κάθε ξενοδοχείο μπορεί να έχει το δικό του εσωτερικό κανονισμό, ο οποίος υποβάλλεται και εγκρίνεται από το υπουργείο εργασίας (για να προληφθούν υπερβολές και καταστρατηγήσεις της νομοθεσίας). Εάν όμως δεν συμβεί αυτό υπάρχει ένας συγκεκριμένος από τα υπουργεία Εργασίας και Προεδρίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

ζ. Κατάσταση ειδών εξοπλισμού.

Πέρα από τις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα, απαραίτητος για την ομαλή λειτουργία είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός δηλ. σκεύη εστιατορίου, σκεύη κουζίνας, λινά κλπ.

η. Τα διάφορα έντυπα.

Ένα μέσο ξενοδοχείο χρειάζεται πάνω από 50 διαφορετικά έντυπα. Το μεγαλύτερο μέρος από αυτά χρησιμοποιείται από τα τμήματα της υποδοχής, του λογιστηρίου και του ελέγχου. Πριν από την έναρξη των εργασιών ο διευθυντής θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα έντυπα που κρίνει απαραίτητα για τη διεκπεραίωσή της δουλειάς.

θ. Τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων.

Είναι αυτονόητο η ανάγκη ύπαρξής τους και η χρησιμότητά τους. Εξ άλλου είναι υποχρεωτικοί και από τη νομοθεσία.

ι. Εφοδιασμός σε τρόφιμα – ποτά – υλικά καθαρισμού και καθορισμός ελάχιστων αποθεμάτων αυτών.

Αν το ξενοδοχείο λειτουργεί για πρώτη φορά ή επαναλειτουργεί μετά από κάποια διακοπή με ανανεωμένους καταλόγους ή ανανεώνει τους καταλόγους του για κάποιο λόγο, τότε θα πρέπει να συνεργαστούν ο F&B manager, ο προϊστάμενος αποθήκης/προμηθειών και ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος προκειμένου να αναλύσουν τους καταλόγους στις πρώτες ύλες τροφίμων και ποτών που απαιτούνται. Στη συνέχεια θα καθορίσουν την ποσότητα πρώτης παραγγελίας από το κάθε είδος και το ελάχιστο απόθεμα (στοκ) που θα πρέπει σε κάθε στιγμή να βρίσκεται στην αποθήκη.

Στα οργανωτικά εργαλεία ακόμη ανήκουν ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής (cash flow). Ο προϋπολογισμός και το cash flow θα φωτίσουν τις ανάγκες εφοδιασμού και διάρθρωσης σε χρήμα.²³

²³ Ευγ. Φραγκιαδάκης, «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988, σελ. 77»

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

ΓΕΝΙΚΑ

Η ανάπτυξη και η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση, που και αυτή, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να στηρίζεται σε αρχές που θα καθορίσουν, στη συνέχεια, τους κανόνες της εύρυθμης λειτουργίας της. Εκτός όμως από τις αρχές, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από τις λειτουργίες από τις οποίες διέπεται και θα πρέπει να γνωρίζει ο διευθυντής για τη καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης.

1. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ανάπτυξη και η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματική διοίκηση, που και αυτή, για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να στηρίζεται σε αρχές που θα καθορίσουν, στη συνέχεια, τους κανόνες της εύρυθμης λειτουργίας της.

Ως αρχές της Διοίκησης μπορούμε να θεωρήσουμε τις ακόλουθες:

- Της κατανόησης .
- Της αποτελεσματικότητας.
- Της έρευνας.
- Της κατανομής των εργασιών.
- Της εποπτείας.
- Της αξιοκρατίας.
- Επιλογή του κατάλληλου συστήματος διοίκησης σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση.
- Σταθερή προσκόλληση στους επιδιωκόμενους σκοπούς και στόχους, στην ιδέα της προόδου, της ανάπτυξης και του συνεχούς εκσυγχρονισμού.
- Εφαρμογή του αποκεντρωτικού συστήματος διοίκησης με εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις ανώτερες στις κατώτερες διοικητικές θέσεις.
- Επιλογή των κατάλληλων στελεχών για τις θέσεις Managers σ' όλη την ιεραρχική κλίμακα.
- Εφαρμογή των ανθρωπίνων σχέσεων με κατάλληλες συμπεριφορές προς τους εργαζόμενους.
- Σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων (εξουσίας και ευθύνης) και έργων, με διαχωρισμό των διοικητικών, λειτουργικών, επιτελικών και εκτελεστικών θέσεων.
- Χρησιμοποίηση σ' όλους τους τομείς των πιο σύγχρονων και αποτελεσματικών τεχνολογικών μέσων, συστημάτων, τεχνικών και μεθόδων.
- Δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα στις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις αξιολογήσεις.
- Τήρηση της συνέχειας στη διοίκηση για να αποφεύγονται τα κενά ηγεσίας (ορισμός αναπληρωτών).
- Ορθολογικός καθορισμός των προσώπων που εποπτεύονται από κάθε προϊστάμενο (όχι παραπάνω από 6).
- Εφαρμογή της ενότητας στη διοίκηση, ώστε καθένας να παίρνει εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο, για την αποφυγή σύγχυσης.
- Εφαρμογή της ενότητας στην κατεύθυνση που εξασφαλίζεται, αφενός με την κατάρτιση και τήρηση ενός ενιαίου προγράμματος δράσης και αφετέρου με το συντονισμό όλων των ενεργειών.
- Τήρηση, κατά το δυνατό, της μονιμότητας του προσωπικού και της ενότητας του, με την αποφυγή διακρίσεων.

- Υποταγή όλων, από την κορυφή μέχρι τη βάση, χωρίς εξαίρεση, στο γενικό συμφέρον. Εφαρμογή της εξαίρεσης, σύμφωνα με την οποία η διοίκηση πρέπει να εξαιρεί από τις ασχολίες της τα επουσιώδη θέματα για να μπορεί να αφοσιώνεται στα ουσιώδη.

Με βάση τις αρχές της Διοίκησης Επιχειρήσεων, που αναφέρθηκαν παραπάνω, εξετάζονται στη συνέχεια οι θεμελιώδεις λειτουργίες αυτής.

2. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Είναι ευρέως γνωστό ότι η διοίκηση αποτελείται από λειτουργίες και αρχές που διευθύνουν όλες τις διοικητικές λύσεις και τις οποίες ένας διευθυντής πρέπει να γνωρίζει και να ξέρει το πώς θα τις εφαρμόσει ώστε στην ιδανική μορφή να μπορεί να διοικεί οποιοδήποτε τύπο διοίκησης. Η πρώτη κατάταξη σε μια λίστα των λειτουργιών αυτών έγινε από τον Henry Fayol το 1916. Μερικές από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι:

ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.1 Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός είναι η απόφαση για το τι πρέπει να επιτευχθεί. Περιλαμβάνει στόχους τακτικής και στρατηγικής.

2.1.1. Η Έννοια του Σχεδιασμού

Σχεδιασμός είναι η διαδικασία με την οποία προγραμματίζονται, αποφασίζονται και δρομολογούνται διάφορες ενέργειες για την επίτευξη των σκοπών που θέτει μια τουριστική επιχείρηση, χρησιμοποιώντας διάφορα μέσα και επιλέγοντας την άριστη εναλλακτική λύση. Ο παραπάνω ορισμός αποτελείται από τις εξής λέξεις – κλειδιά:

διαδικασία

σκοποί

μέσα

εναλλακτικές λύσεις

Η κάθε μια από τις παραπάνω λέξεις – κλειδιά θα γίνει κατανοητή παρακάτω, όπου αναλύονται εκτενέστερα.

Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ, ότι υπάρχει ειδοποιός διαφορά μεταξύ του σχεδιασμού και του προγραμματισμού. Πολλές φορές οι δυο έννοιες χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν την ίδια διαδικασία. Η έννοια του σχεδιασμού είναι ευρύτερη του προγραμματισμού. Η τελευταία αποτελεί τμήμα της πρώτης.

Ο σχεδιασμός αποτελεί την πρώτη και ίσως τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης. Αναφέρεται στο γενικότερο πλαίσιο της επιχειρηματικής πολιτικής και περιλαμβάνει περισσότερα από ένα σχέδιο επιχειρηματικής δράσης. Αντίθετα, ο προγραμματισμός αναφέρεται σ' ένα συγκεκριμένο σχέδιο επιχειρηματικής δράσης με συγκεκριμένους στόχους και μέσα.

Ο σχεδιασμός είναι μια πνευματική διαδικασία και προηγείται οποιασδήποτε επιχειρηματικής πράξης. Δεν είναι όμως ανεξάρτητος από την εμπειρία και την παρούσα κατάσταση της επιχείρησης. Η εκπόνηση ενός ορθολογικού σχεδίου εξαρτάται, κατά ένα μεγάλο μέρος, από τη μέχρι τώρα εμπειρία και πορεία της επιχειρηματικής δράσης. Μόνο στη περίπτωση που η επιχειρηματική δράση είναι νέα, ο σχεδιασμός δεν μπορεί να βασίζεται

στην εμπειρία αυτής της ίδιας της επιχειρηματικής δράσης. Μπορεί όμως να στηρίζεται στη γενικότερη εμπειρία άλλων ομοειδών επιχειρηματικών ενεργειών.²⁴

2.1.2. Χρονικές Διακρίσεις του Σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός, ως διαδικασία διαχρονική, συνδέει το παρόν με το μέλλον της επιχειρηματικής δράσης. Στην πραγματικότητα, η έννοια του σχεδιασμού είναι ταυτόσημη με τη διαχρονικότητα των επιχειρηματικών ενεργειών. Δεν μπορεί να νοηθεί σχεδιασμός, χωρίς χρονικό προσδιορισμό. Ο χρόνος στο σχεδιασμό είναι τόσο σπουδαίος, που αποτελεί το βασικό κριτήριο της τυπολογίας των διαφόρων σχεδίων. Τρεις είναι οι βασικές χρονολογικές διακρίσεις του σχεδιασμού:

1. Βραχυχρόνιος (Τακτικός) Σχεδιασμός.

Ο βραχυχρόνιος σχεδιασμός έχει διάρκεια μέχρι και ένα χρόνο και συνήθως αφορά συγκεκριμένες ενέργειες της οικονομικής μονάδας, π.χ. ο προϋπολογισμός είναι ένα είδος σχεδίου που αναφέρεται στις χρηματοοικονομικές ροές του έτους.

2. Μεσοχρόνιος Σχεδιασμός.

Ο μεσοχρόνιος σχεδιασμός έχει διάρκεια από 2 έως 5 χρόνια και αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας.

3. Μακροχρόνιος (Στρατηγικός) Σχεδιασμός.

Είναι ο πιο δύσκολος σχεδιασμός με συνήθη διάρκεια από 6 έως 15 χρόνια. Ο σχεδιασμός αυτός αφορά μεγάλες αποφάσεις που επηρεάζουν τη δυνατότητα της επιχείρησης να εκπληρώσει την αποστολή της. Επειδή είναι σχεδόν αδύνατο να προγραμματισθεί το σύνολο των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός αφορά μόνο συγκεκριμένες δραστηριότητες, π.χ. επενδύσεις σε κτιριακές εγκαταστάσεις.²⁵

2.1.3. Η αναγκαιότητα του Σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός, με τη σημερινή του συστηματική μορφή, γεννήθηκε και αναπτύχθηκε τον 20ο αιώνα. Αν κανείς ανατρέξει στο 19^ο αιώνα, θα παρατηρήσει ότι η ανάγκη για σχεδιασμό της επιχειρηματικής δράσης ήταν πολύ περιορισμένη. Ένα άτομο, συνήθως ο ιδιοκτήτης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ήταν υπεύθυνο για το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οικονομικού οργανισμού. Λόγοι που δημιούργησαν την ανάγκη του προγραμματισμού είναι οι εξής:

1. Οι συχνές Αλλαγές στο Μακροοικονομικό Περιβάλλον.
2. Οι συχνές Αλλαγές στο Μικροοικονομικό Περιβάλλον.
3. Η Πίεση της τεχνολογικής Ανάπτυξης.
4. Το μέγεθος των Οικονομικών Οργανισμών.
5. Η Συλλογικότητα των Επιχειρηματικών Αποφάσεων.
6. Το μέγεθος των Επενδυτικών Κεφαλαίων.²⁶

²⁴ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 243

²⁵ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 244

²⁶ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 246

2.1.4. Τα Στάδια του Σχεδιασμού

Αναφέρθηκε προηγουμένα ότι ο σχεδιασμός είναι μια διαδικασία επίτευξης στόχων με τη σωστή επιλογή μέσων και εναλλακτικών λύσεων. Η διαδικασία του σχεδιασμού διασπάται σε επιμέρους διαδικασίες οι οποίες ονομάζονται στάδια. Μπορούμε λοιπόν να διακρίνουμε τα εξής στάδια στη διαδικασία του σχεδιασμού:

- Στάδιο 1** : Αναγνώριση του συγκεκριμένου προβλήματος του οποίου η λύση απαιτεί σχεδιασμό.
- Στάδιο 2** : Προσδιορισμό των περιορισμών, δυνατοτήτων και ευκαιριών, δηλαδή ανάλυση του ενδοεπιχειρησιακού, μικροοικονομικού και μακροοικονομικού περιβάλλοντος, που επηρεάζει και επηρεάζεται από το πρόβλημα που προσδιορίστηκε στο πρώτο.
- Στάδιο 3** : Ποιοτική και ποσοτική οριοθέτηση των στόχων του επιχειρηματικού Σχεδιασμού.
- Στάδιο 4** : Καταγραφή των εναλλακτικών σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στο προηγούμενο στάδιο.
- Στάδιο 5** : Σύγκριση των διαφορετικών εναλλακτικών λύσεων σύμφωνα με προ-αποφασισμένα κριτήρια σύγκρισης.
- Στάδιο 6** : Επιλογή της “άριστης” εναλλακτικής λύσης σύμφωνα με προαποφασισμένα κριτήρια επιλογής.
- Στάδιο 7** : Εκπόνηση λεπτομερειακού σχεδίου δράσης.
- Στάδιο 8** : Χρηματοοικονομική ανάλυση και προϋπολογισμός.
- Στάδιο 9** : Εφαρμογή του σχεδίου δράσης.
- Στάδιο 10** : Παρακολούθηση και αξιολόγηση του σχεδίου δράσης όσον αφορά αποτελέσματα.

Η διάσπαση της διαδικασίας του σχεδιασμού σε διάφορα στάδια μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους. Τα παραπάνω δέκα στάδια αποτελούν μια λεπτομερή παρουσίαση των διαφόρων φάσεων του σχεδιασμού. Πάντως, τα κοινά αποδεκτά στάδια, στη διαδικασία του σχεδιασμού, είναι τέσσερα:

- Η ανάλυση του περιβάλλοντος.
- Η οριοθέτηση των στόχων.
- Ο προσδιορισμός των εναλλακτικών λύσεων.
- Η πραγματοποίηση του σχεδίου δράσης.

Η συρρίκνωση των σταδίων δεν σημαίνει ότι τα άλλα έχουν εξαλειφτεί, αλλά ότι έχουν συγχωνευτεί μέσα στα τέσσερα στάδια.²⁷

2.1.5 Οι Στόχοι

Οι στόχοι αποτελούν το τελικό αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις μέσω του σχεδιασμού. Υπάρχουν τέσσερις λόγοι που καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση στόχων:

- Καθοδηγούν τα στελέχη της επιχείρησης, που θα αναλάβουν την εκτέλεση του σχεδιασμού, με το να δείχνουν την κατεύθυνση των προσπαθειών.
- Καθοδηγούν την επιχείρηση στη κατάλληλη κατανομή των παραγωγικών πόρων. Για παράδειγμα, αν στόχος της επιχείρησης είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων, τότε περισσότεροι πόροι κατανέμονται στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.

²⁷ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 248

- Βοηθούν στον προσδιορισμό της φιλοσοφίας της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η φιλοσοφία της επιχείρησης διαφέρει σημαντικά, αν ο στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών, από τη φιλοσοφία του στόχου “προσφορά στο κοινωνικό σύνολο”.
- Αποτελούν κριτήρια ελέγχου και αξιολόγησης της εκτέλεσης ενός συγκεκριμένου έργου.

Στην αγγλική βιβλιογραφία του σχεδιασμού γίνεται διάκριση μεταξύ των σκοπών (objectives) και των τελικών σκοπών (goals) του προγραμματισμού. Όπως μεταφράστηκαν οι δυο όροι, είναι φανερό ότι ο πρώτος αποτελεί τμήμα του δεύτερου.

Η σημασία αυτής της διάκρισης είναι ότι στη διαδικασία του σχεδιασμού μπορούν να υπάρχουν ενδιάμεσοι και τελικοί στόχοι. Ως ενδιάμεσοι στόχοι μπορούν να θεωρηθούν και οι στόχοι που θέτουν τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Όλοι αυτοί οι στόχοι αποτελούν τα εργαλεία (μέσα) επίτευξης των τελικών στόχων που θέτει ο σχεδιασμός μιας επιχείρησης.

Ο Robbins (1976) οριοθέτησε τους τελικούς στόχους του σχεδιασμού ως εξής:

1. Το Κέρδος.
2. Η ανάπτυξη (Μεγέθυνση) της Επιχείρησης.
3. Το Μεριδίο της Αγοράς.
4. Η Παραγωγικότητα και η Αποτελεσματικότητα.
5. Η Κυριαρχία (Πρωτιά) της Αγοράς.
6. Η Ικανοποίηση των Πελατών.
7. Η Κοινωνική Υπευθυνότητα.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των παραπάνω στόχων (σκοπών) του σχεδιασμού, θα πρέπει να τονίσουμε δυο σημεία. Πρώτον, οι παραπάνω στόχοι δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο. Δεύτερον, μερικοί στόχοι μπορούν να θεωρηθούν ως ενδιάμεσοι στόχοι για την επίτευξη ενός τελικού στόχου, π.χ. ο στόχος της αύξησης του μεριδίου της αγοράς μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος στόχος για την επίτευξη του τελικού στόχου, που είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το κέρδος μπορεί να θεωρηθεί ως ο σπουδαιότερος στόχος μιας ιδιωτικής επιχείρησης. Συνήθως, η μεγιστοποίηση του κέρδους τίθεται ως ποιοτικός στόχος, αλλά, ποσοτικά και στην πράξη, αυτό μπορεί να σημαίνει είτε την αύξηση του κέρδους (σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο), είτε την επιδίωξη ή το ξεπέρασμα κάποιου ορίου.

Η **ανάπτυξη** και η **μεγέθυνση** της επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται στις εξής μεταβλητές:

- α. στο κέρδος της επιχείρησης,
- β. στα συνολικά έσοδα (τζίρος),
- γ. στην ποσότητα των πωλήσεων,
- δ. στο μερίδιο της αγοράς,
- ε. στον αριθμό των απασχολούμενων και
- στ. στον αριθμό των προϊόντων ή υπηρεσιών

Θα πρέπει να αναφερθεί εδώ ότι η ανάπτυξη της επιχείρησης αναφέρεται συνήθως στις περιπτώσεις που η επιχείρηση αναλαμβάνει νέες δραστηριότητες, ενώ η μεγέθυνση αναφέρεται στην περίπτωση που η επιχείρηση απλά αυξάνει την έκταση των υπαρχόντων δραστηριοτήτων.

Για παράδειγμα, ανάπτυξη θα έχουμε όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε μια αγορά του εξωτερικού (εκτός από την εγχώρια) για πρώτη φορά ή παράγει ένα τελείως διαφορετικό προϊόν. Αντίθετα, μεγέθυνση θα έχουμε, όταν η επιχείρηση διπλασιάζει το μέγεθος των πωλήσεων στην αγορά του εξωτερικού.

Ο τρίτος στόχος του σχεδιασμού αφορά το **μερίδιο της αγοράς**. Το μερίδιο της αγοράς αναφέρεται στις πωλήσεις της επιχείρησης ως ποσοστό στο σύνολο των πωλήσεων όλων των επιχειρήσεων σε μια συγκεκριμένη αγορά.

Η **παραγωγικότητα** και η **αποτελεσματικότητα**, ως στόχοι του σχεδιασμού, αναφέρονται στη μεγιστοποίηση της παραγωγής ανά μονάδα συντελεστών της παραγωγής. Επειδή όμως οι συντελεστές της παραγωγής είναι πολλοί, συνήθως, περιορίζεται η ανάλυση στην παραγωγικότητα του κεφαλαίου.

Ο στόχος αυτός είναι ταυτόσημος με το στόχο της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής. Ο στόχος της ελαχιστοποίησης του κόστους παραγωγής αναφέρεται στον άριστο (αποτελεσματικό) συνδυασμό των διαφόρων συντελεστών της παραγωγής.

Η **κυριαρχία (πρωτιά) της αγοράς** αναφέρεται στην τεχνολογία της παραγωγής. Η πρωτοπορία σ' έναν κλάδο εξασφαλίζει κύρος και μακροχρόνια βιωσιμότητα.

Φυσικά και ο στόχος αυτός μπορεί να θεωρηθεί ως ενδιάμεσος στόχος με τελικό στόχο τη διαχρονική μεγιστοποίηση του κέρδους. Αυτό που έχει σημασία όμως είναι ότι όλος ο σχεδιασμός της επιχείρησης μπορεί να έχει ως στόχο μόνο την ανακάλυψη νέων προϊόντων ή την επινόηση νέων μεθόδων παραγωγής.

Ο στόχος της **ικανοποίησης των πελατών** αφορά το σχεδιασμό που κάνει το τμήμα μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η επίτευξη αυτού του στόχου δεν είναι ανεξάρτητη από την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση. Η ποιότητα όμως δεν αρκεί. Πολύ σημαντικό είναι και ο τρόπος με τον οποίο προωθείται το προϊόν στην αγορά. Η κάθε λεπτομέρεια στις σχέσεις επιχείρησης με τον πελάτη πρέπει να προγραμματίζεται με τελικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Τέλος, ο στόχος της **κοινωνικής υπευθυνότητας** λαμβάνει υπόψη του το γεγονός, ότι η επιχείρηση αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται.

Ο σχεδιασμός της επιχείρησης μπορεί να έχει παραπάνω από ένα στόχο. Οι σχέσεις των στόχων είναι δυνατόν να αποτελούν ενθαρρυντικούς ή περιοριστικούς παράγοντες στην επίτευξη ταυτόχρονα δύο ή περισσότερων στόχων. Μια σπουδαία διάκριση στην καθιέρωση των στόχων του σχεδιασμού είναι μεταξύ ανταγωνιστικών και συμπληρωματικών στόχων.

Συμπληρωματικοί είναι δύο ή περισσότεροι στόχοι, όταν η επίτευξη του ενός στόχου συντελεί στην επίτευξη και του άλλου στόχου (των άλλων στόχων).

Ανταγωνιστικοί είναι δύο ή περισσότεροι στόχοι όταν η επίτευξη του ενός στόχου καθιστά αδύνατη την επίτευξη του άλλου στόχου (των άλλων στόχων).

Μια τρίτη κατηγορία θα μπορούσε να ήταν οι ουδέτεροι στόχοι που δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους. Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης συγκρουόμενων στόχων είναι η διάκριση τους σε βραχυχρόνιους, μεσοχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους. Συνήθως, προτεραιότητα δίνεται στους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Το πρόβλημα είναι πώς να “δεθούν” οι βραχυχρόνιοι και οι μεσοχρόνιοι στόχοι με τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης. Το πρόβλημα γίνεται ακόμα σοβαρότερο, όταν οι στόχοι αυτοί είναι ανταγωνιστικοί.

Όπως έχει εξηγηθεί μέχρι τώρα, δεν νοείται σχεδιασμός χωρίς στόχους. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις, όπου ο σχεδιασμός της δράσης των επιχειρήσεων μπορεί να προχωρήσει και χωρίς συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους.²⁸

2.1.6 Η Διαδικασία του Σχεδιασμού

Η διαδικασία του σχεδιασμού μπορεί να εξηγηθεί ως μια προσπάθεια:

1. εξεύρεσης όλων των εναλλακτικών τρόπων (λύσεων, στρατηγικών) επίτευξης των στόχων του σχεδιασμού,
2. αξιολόγησης όλων των εναλλακτικών λύσεων, και
3. επιλογής της άριστης εναλλακτικής λύσης.

²⁸ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 249

Πριν παραθέσουμε συγκεκριμένες, θα έλεγε κανείς τυποποιημένες, λύσεις (στρατηγικές) που ακολουθούν οι επιχειρήσεις, θα ήταν χρήσιμο να αναφερθεί ο ρόλος της πείρας, του έλεγχου και του χρόνου στην ανεύρεση εναλλακτικών λύσεων. Η επιχείρηση καθημερινά βομβαρδίζεται με ένα σωρό προβλήματα που απαιτούν λύσεις. Η πιο φυσιολογική αντίδραση για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος από τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι να ανατρέξουν στη δικιά τους εμπειρία. Αν ανάλογο πρόβλημα είχε αντιμετωπισθεί στο παρελθόν, τότε η ίδια λύση μπορεί να χρησιμοποιηθεί, εφ' όσον είχε κριθεί πετυχημένη.

Το πρόβλημα για το σχεδιασμό γίνεται δυσκολότερο, όταν αντιμετωπίζεται για πρώτη φορά. Σ' αυτή τη περίπτωση, η εμπειρία δεν μπορεί να χρησιμεύσει σε πολλά. Είναι σε τέτοια προβλήματα που αναδεικνύονται και οι προσωπικές ικανότητες του στελέχους μιας επιχείρησης. Οι γενικές γνώσεις χρησιμεύουν στη διανοητική σύλληψη διαφόρων λύσεων, που περνούν όμως από το κόσκινο των κριτηρίων αξιολόγησης που εξετάζονται παρακάτω.

Μια άλλη διάκριση μπορεί να γίνει μεταξύ των λύσεων που μπορούν να ελεγχθούν από το στέλεχος της επιχείρησης και αυτών που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Στην πρώτη περίπτωση, η λύση ή οι λύσεις βρίσκονται μέσα στη σφαίρα επιρροής του στελέχους ή κατ' επέκταση της επιχείρησης. Στη δεύτερη περίπτωση, οι λύσεις βρίσκονται έξω από τη σφαίρα επιρροής του στελέχους ή της επιχείρησης. Εδώ γίνεται σαφές ότι προτιμούνται οι λύσεις που μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση.

Τέλος, ο παράγοντας χρόνος είναι σημαντικός. Οι εναλλακτικές λύσεις μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με το χρόνο που απαιτείται για την εφαρμογή τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις, εναλλακτικές λύσεις με γρήγορα αποτελέσματα προτιμούνται από άλλες εναλλακτικές, που τα αποτελέσματά τους αργούν να φανούν.

Για τη καλύτερη κατανόηση των εναλλακτικών στρατηγικών είναι χρήσιμο να δώσουμε μερικά παραδείγματα λύσεων (στρατηγικών), που αναφέρονται στη συνολική επιχειρηματική δράση. Μπορούμε να έχουμε λοιπόν τις εξής στρατηγικές:

1. Στρατηγική της Συνέχισης της Υπάρχουσας Κατάστασης.
2. Στρατηγική της Σταθερής Ανάπτυξης και Μεγέθυνσης.
3. Στρατηγική της Συγκέντρωσης σ' ένα προϊόν ή Υπηρεσία.
4. Στρατηγική της Διαφοροποίησης των Παραγωγικών Δραστηριοτήτων.
5. Στρατηγική της Τμηματοποίησης της Αγοράς.
6. Στρατηγική της Κάθετης ή Οριζόντιας Ολοκλήρωσης.
7. Στρατηγική Συγχωνεύσεων και Κοινοπραξιών.²⁹

2.1.7. Στρατηγικός Σχεδιασμός

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που συνηγορούν στη χρησιμοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Μερικοί από τους βασικότερους λόγους για τη χρησιμοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού είναι οι εξής:

Οι συχνές αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης.

- Η καταγραφή κατά ξεκάθαρο και σαφή τρόπο των σκοπών που θέτει ο οργανισμός – επιχείρηση.
- Οι σκοποί που θέτει για εκπλήρωση ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθούν τα στελέχη της επιχείρησης να αξιολογούν το ρόλο τους και να κατευθύνουν τις δραστηριότητές τους μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης.
- Η διαδικασία της κατάστρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί μια χρυσή ευκαιρία για όσους συμμετέχουν στην λύση οποιονδήποτε άλλων προβλημάτων

²⁹ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993,σελ. 255

που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, ακόμα και για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων της επιχείρησης.

Η κατάστρωση του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να περνάει από τα παρακάτω στάδια:

- Η ανάλυση και η πρόβλεψη του εξωτερικού, εσωτερικού και ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος της επιχείρησης.
- Η καθιέρωση των σκοπών, των στόχων και των μέσων του στρατηγικού σχεδιασμού.
- Η ανεύρεση, η αξιολόγηση και η επιλογή της άριστης εναλλακτικής στρατηγικής.
- Η τελική θεώρηση και ο προϋπολογισμός.
- Η εφαρμογή και ο έλεγχος της άριστης στρατηγικής.³⁰

2.1.8 Τακτικός Σχεδιασμός

Ο τακτικός σχεδιασμός αφορά προγράμματα των οποίων τα αποτελέσματα έχουν σύντομη χρονική διάρκεια κι αναφέρονται στους υποστόχους της επιχείρησης ή στους στόχους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

Η έννοια του υποστόχου ή του ενδιάμεσου στόχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συνδέσει τον τακτικό σχεδιασμό με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Η παραπάνω οργανική σύνδεση του τακτικού με το στρατηγικό σχεδιασμό καθιστούν όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης συνεπείς, δηλαδή στοχεύουν σε συγκεκριμένους σκοπούς.

Η σπουδαιότητα του τακτικού σχεδιασμού φαίνεται από τις λειτουργίες τις οποίες επιτελεί. Μερικές απ' αυτές τις λειτουργίες είναι οι παρακάτω:

1. Η καθιέρωση στόχων για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, π.χ. εφοδιασμού, παραγωγής, διάθεσης, προσλήψεων, κ.α.
2. Η εξασφάλιση της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης με την οριοθέτηση κοινών στόχων.
3. Η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και η εξάλειψη της διοικητικής ανεπάρκειας.³¹

2.1.9 Τα Εργαλεία του Σχεδιασμού

Ο σχεδιασμός της επιχειρηματικής δράσης δεν μπορεί να γίνει χωρίς τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων εργαλείων (βοηθημάτων). Η σύνταξη του σχεδιασμού γίνεται απ' όλα τα τμήματα της επιχείρησης και ως μέσα χρησιμοποιούνται τα παρακάτω:

1. Η Λογιστική και ο Προϋπολογισμός.
2. Η Στατιστική Ανάλυση.
3. Η Οικονομική Ανάλυση.
4. Η Κυβερνητική.
5. Οι Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.

Ο ισολογισμός και ο προϋπολογισμός της επιχείρησης δίνει χρήσιμες πληροφορίες για τα διαθέσιμα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, τις πηγές χρηματοδότησης αυτών των στοιχείων και τις διάφορες ροές, π.χ. έσοδα, έξοδα, κέρδος. Όλες αυτές οι πληροφορίες αποτελούν το αναγκαίο υλικό για να στηριχθεί η εκπόνηση του προϋπολογισμού.

³⁰ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 264.

³¹ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 268.

Η βοήθεια της στατιστικής ανάλυσης στις επιχειρηματικές αποφάσεις είναι πολύ σημαντική.

Η οικονομική ανάλυση αποτελεί τη βάση του σωστού σχεδιασμού. Η οικονομική ανάλυση βοηθά στον προσδιορισμό του αρίστου επιπέδου παραγωγής για την επίτευξη των στόχων του τμήματος της παραγωγής της επιχείρησης, βοηθά στη σύγκριση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων (ανάλυση κόστους - ωφέλειας), καθώς και στη σωστή λήψη αποφάσεων (επιχειρησιακή έρευνα), κ.ο.κ. Η ίδια η διαδικασία του σχεδιασμού μπορεί να θεωρηθεί ως τμήμα της οικονομικής ανάλυσης.

Η κυβερνητική αναφέρεται στον έλεγχο και την επικοινωνία. Ο συστηματικός έλεγχος της εφαρμογής του σχεδιασμού μέσα σ' ένα ζωντανό οργανισμό χρειάζεται την επικουρία της κυβερνητικής.

Τέλος, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές έχουν διευκολύνει σημαντικά την ποσοτική αξιολόγηση των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της άριστης λύσης.³²

2.2 Οργάνωση

2.2.1 Οργάνωση και Οργανωτική Δομή

Η οργάνωση είναι η διαδικασία με την οποία η συνολική εργασία διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται σε διαφορετικούς ανθρώπους, ελέγχονται οι δραστηριότητες των ανθρώπων και συνδέονται οι διάφορες εργασίες μεταξύ τους κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού (επιχείρησης).

Η παραπάνω διαδικασία απαιτεί την ύπαρξη του οργανισμού, στα πλαίσια του οποίου εκτελείται η διοικητική λειτουργία της οργάνωσης. Η διαδικασία της οργάνωσης βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές. Οι βασικές αρχές είναι οι εξής:

- Τμηματοποίηση των διαφορετικών εργασιών, που πρέπει να επιτελέσει η επιχείρηση.
- Εξειδίκευση των εργασιών που είναι η διαδικασία διάσπασης μιας συνολικής εργασίας σε επιμέρους ατομικά καθήκοντα.
- Η έκταση του ελέγχου, που επιτρέπεται στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.
- Προκαθορισμένη ιεραρχία, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να μην λαμβάνει εντολές από δύο προϊσταμένους.
- Προκαθορισμένες αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.

Η αρχή της τμηματοποίησης είναι ένα σημαντικό ζήτημα, που θα το αναλύσουμε διεξοδικά σε επόμενο κεφάλαιο. Οι υπόλοιπες τέσσερις αρχές εξετάζονται περιληπτικά παρακάτω.

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με τον καταμερισμό των εργασιών, δηλαδή ποιες δουλειές πρέπει να γίνουν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και ποιοι θα αναλάβουν να τους εκτελέσουν. Η εξειδίκευση των εργασιών γίνεται για την αποτελεσματική ανάθεση σε διαφορετικά πρόσωπα.

Είναι προφανές ότι το μέγεθος της εξειδίκευσης σ' έναν οργανισμό εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την πολυτέλεια της μεγάλης εξειδίκευσης σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες. Στο συμπέρασμα λοιπόν που θα μπορούσαμε να καταλήξουμε είναι ότι η εξειδίκευση είναι συνώνυμη με την ανάπτυξη και τη μεγέθυνση της επιχείρησης.

³² Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 270.

Η λειτουργία της οργάνωσης βασίζεται στην αρχή του προκαθορισμού της έκτασης του ελέγχου. Το πρόβλημα της έκτασης αναφέρεται στον αριθμό των ατόμων, που θα πρέπει να περιλαμβάνει μια επιχείρηση. Ο άριστος αριθμός εργαζομένων σε μια οργανωτική μονάδα εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

1. Το είδος της εργασίας που θα πρέπει να γίνει.
2. Την ικανότητα και την εκπαίδευση των απασχολούμενων.
3. Την ικανότητα και την εμπειρία του προϊσταμένου.
4. Το στόχο που θέτει η επιχείρηση για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παράγει.

Η αρχή της προκαθορισμένης ιεραρχίας αφορά το πρόβλημα που παρατηρείται σε πολλούς οργανισμούς, όπου τους υπαλλήλους τους υπηρετούν δυο προϊστάμενοι. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, που δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία, αυτό δεν είναι πρόβλημα.

Η αρμοδιότητα των προκαθορισμένων αρμοδιοτήτων και των ευθυνοτήτων αναφέρει ότι ο κάθε εργαζόμενος μέσα σ' έναν οργανισμό θα πρέπει να έχει συγκεκριμένες ευθυνότητες αλλά, ταυτόχρονα, και τις απαραίτητες αρμοδιότητες για να φέρει σε πέρας, κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, τις υποχρεώσεις του.

Η ίδια η έννοια της λειτουργίας της οργάνωσης προϋποθέτει μια οργανωτική δομή. Η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο εξειδικεύονται οι διάφορες εργασίες και στον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι διαφορετικές εργασίες μεταξύ τους.³³

2.2.2 Τμηματοποίηση

Η επιχείρηση χωρίζει το σύνολο των εργασιών σε ατομικές δουλειές που αποτελούν την ευθυνότητα ενός ατόμου. Αφού γίνει η πλήρης εξειδίκευση των εργασιών, θα πρέπει στη συνέχεια οι διάφορες εργασίες να ομαδοποιηθούν σε ομάδες. Η διαδικασία της ομαδοποίησης αποκαλείται τμηματοποίηση. Υπάρχουν πολλοί τρόποι τμηματοποίησης των εργασιών που θα πρέπει να γίνουν σε μια επιχείρηση. Οι διάφοροι τρόποι είναι οι εξής:

1. Τμηματοποίηση κατά Λειτουργία.
2. Τμηματοποίηση κατά Πελάτη.
3. Τμηματοποίηση κατά προϊόν.
4. Τμηματοποίηση κατά Παραγωγική Διαδικασία.
5. Τμηματοποίηση κατά Γεωγραφική Περιοχή.
6. Αριθμητική Τμηματοποίηση.
7. Χρονολογική Τμηματοποίηση.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος από τις παραπάνω είναι η λειτουργική τμηματοποίηση, διότι, λίγο πολύ όλες οι επιχειρήσεις έχουν κοινές δραστηριότητες. Οι δραστηριότητες αυτές είναι η παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, η πώληση (μάρκετινγκ) προϊόντων, η πρόσληψη και η εκπαίδευση του προσωπικού τους, και η χρηματοοικονομική ανάλυση της πορείας της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές είναι βασικές και εκτελούνται από όλες τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, οι τουριστικές επιχειρήσεις τμηματοποιούν τις δραστηριότητες τους με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε λειτουργία να αποτελεί και ένα ξεχωριστό τμήμα.

Είναι πολλά τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου. Πρώτον, είναι μια λογική μέθοδος τμηματοποίησης, διότι ακολουθεί πιστά την αρχή της εξειδίκευσης των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Δεύτερον, η μέθοδος αυτή επιτρέπει την εύκολη αναδιάρθρωση, σε περιπτώσεις που η επιχείρηση αυξάνει σημαντικά τον κύκλο εργασιών της. Τρίτον, η λειτουργική

³³ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 272.

τμηματοποίηση καθιστά εύκολη την ανάθεση αρμοδιοτήτων στο προσωπικό της επιχείρησης και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ανέβει μέσα στην επιχείρηση. Τέταρτον, η λειτουργική τμηματοποίηση βοηθά στον εύκολο έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.³⁴

2.2.3 Διοικητική Εξουσία και Τυπική Οργανωτική Δομή

Το ερώτημα που τίθεται προς απάντηση σ' αυτό το μέρος είναι το εξής: πως κατανέμεται η διοικητική εξουσία μέσα σε μια τυπική οργανωτική δομή; Σχετικό είναι και το εξής ερώτημα: ποιος παίρνει ποιες αποφάσεις;

Η ιεράρχηση των εξουσιών είναι βασική αρχή της οργάνωσης. Όλες οι επιχειρήσεις έχουν οργανογράμματα που απεικονίζουν τη σχετική θέση του κάθε στελέχους μέσα στη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης. Επίσης το οργανόγραμμα δείχνει και τη ροή των εξουσιών.

Η παραπάνω τυπική οργανωτική δομή δε δημιουργεί σοβαρά προβλήματα ανάθεσης των εξουσιών. Μπορεί όμως να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας, διότι απαιτεί ικανότητες που στην πράξη σπάνια μπορούν να συγκεντρωθούν σ' ένα άτομο. Αυτός είναι ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθος τους, προσλαμβάνουν συμβούλους – βοηθούς με συγκεκριμένη αποστολή και εξουσία.

2.2.4 Άτυπη Οργάνωση

Το οργανόγραμμα δείχνει την τυπική οργανωτική δομή μιας επιχείρησης. Δεν απαιτείται ιδιαίτερη εμπειρία με την καθημερινή οργανωτική πρακτική των επιχειρήσεων για να διαπιστώσει κανείς, ότι η τυπική οργανωτική δομή εξουσίας και ιεραρχίας παραβιάζεται τόσο συχνά, που να χάνει τη σημασία της. Αυτός είναι ο λόγος που οι διοικητικοί επιστήμονες μιλούν για άτυπη οργάνωση, αυτή δηλαδή που δεν εμφανίζεται σε οργανογράμματα, αλλά διαμορφώνει την καθημερινή οργανωτική πρακτική πολλών επιχειρήσεων.

Πως δημιουργείται η άτυπη οργάνωση; Από την καθημερινή κοινωνική (φιλική) επαφή των στελεχών της επιχείρησης διαμορφώνεται ένα δικό της δίκτυο σχέσεων που στην ουσία αποτελούν, συνειδητά ή ασυνείδητα, σχέσεις εξουσίας.

Στην τυπική οργανωτική δομή υπάρχουν αντικειμενικοί στόχοι και προσεχτικός σχεδιασμός για τη διαμόρφωση εκείνων των σχέσεων εξουσίας. Η άτυπη οργάνωση διαμορφώνεται μέσα από την καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, που είναι φυσικό να υπάρχει, όταν δραστηριοποιούνται στον ίδιο χώρο.

Ποια είναι η σχέση άτυπης και τυπικής εξουσίας; Η σχέση μπορεί να είναι συμπληρωματική ή ανταγωνιστική. Η τυπική οργανωτική δομή, όσο τέλεια και αν είναι, δεν μπορεί να καλύψει όλο το φάσμα των εξουσιών που διαμορφώνονται μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν πάντα ασάφειες και κενά εξουσίας που μπορούν να συμπληρωθούν κατά τον καλύτερο τρόπο από άτυπες οργανωτικές σχέσεις.

Η σχέση τυπικής και άτυπης εξουσίας μπορεί να είναι και ανταγωνιστική σε περιπτώσεις που γίνεται κακή χρήση ή της μίας ή της άλλης. Είναι αναπόφευκτο, μέσα σ' ένα ζωντανό κοινωνικό οργανισμό όπως είναι η επιχείρηση, να δημιουργούνται αντιπάθειες,

³⁴ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 275.

συμπάθειες, φόβοι, αγανάκτηση και άλλα δυσάρεστα συναισθήματα, που απορρέουν είτε από πραγματικές καταστάσεις είτε από παραπληροφόρηση.

Η ανταγωνιστικότητα τυπικής και άτυπης εξουσίας, πολλές φορές, οφείλεται σε ελλιπή πληροφόρηση ή και παραπληροφόρηση. Για παράδειγμα, αν μέσα σε μια επιχείρηση δεν υπάρχουν ξεκαθαρισμένα κριτήρια αξιολόγησης του έργου ενός υπαλλήλου και αντικειμενικά κριτήρια προαγωγής του, τότε υπάρχει ένα κενό εξουσίας που θα έρθει να καλύψει μια άτυπη οργανωτική σχέση, που μπορεί να ανταγωνίζεται την τυπική οργανωτική δομή.

2.2.5 Προβλήματα Αποτελεσματικής Οργάνωσης

Η λειτουργία της οργάνωσης ασχολείται με προβλήματα ανάθεσης διαφόρων εξουσιών και δημιουργία μιας διοικητικής ιεραρχίας. Μερικά, από τα συνήθη προβλήματα που καλείται να αντιμετωπίσει η οργάνωση είναι τα παρακάτω:

1. Ελλιπής ή πλήρης έλλειψη οργανωτικού σχεδιασμού.
2. Σύγχυση στην ανάθεση των εξουσιών, κύρια μεταξύ επιτελικής εξουσίας και εξουσίας γραμμής.
3. Ελλιπής ανάθεση εξουσιών για την εκτέλεση των καθηκόντων που αναθέτονται σε συγκεκριμένα άτομα.
4. Ασάφειες στην απόδοση ευθυνών για αποτυχίες και αξιολόγησης των επιτυχιών.
5. Υπεργραφειοκρατική οργάνωση.

2.3 Διεύθυνση

2.3.1 Έννοια και Φύση της Διεύθυνσης

Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ως ο σπουδαιότερος συντελεστής της παραγωγής. Σε αντίθεση με όλους τους άλλους συντελεστές της παραγωγής, ο συντελεστής εργασία απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκομίσει το μέγιστο της ωφέλειας από την αποτελεσματική χρήση αυτού του συντελεστή.

Η διεύθυνση και η ηγεσία είναι λειτουργίες της διοίκησης που σκοπό έχουν να οδηγήσουν τον ανθρώπινο συντελεστή της επιχείρησης στην αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της.

Σκοπός της επιχείρησης είναι η οργάνωση μιας παραγωγικής διαδικασίας που θα έχει ως τελική κατάληξη την παραγωγή χρήσιμων αγαθών και υπηρεσιών και, μέσω αυτής, την απόκτηση κέρδους.

Οι σημερινές επιχειρήσεις, με τη βοήθεια των οικονομολόγων και των στελεχών της παραγωγής, έχουν καταφέρει να πετύχουν υψηλά επίπεδα αποτελεσματικής χρησιμοποίησης όλων των συντελεστών της παραγωγής, ιδιαίτερα όμως των ανθρωπίνων πόρων.

Το πρόβλημα της διεύθυνσης και της ηγεσίας γίνεται ακόμη πιο σύνθετο, αν αναλογισθεί κανείς ότι αυτοί που διευθύνουν είναι μέρος του ανθρώπινου συντελεστή της επιχείρησης. Πάντως, υπάρχουν μερικές βασικές αρχές, που καθορίζουν το περιεχόμενο της λειτουργίας της διεύθυνσης και της ηγεσίας. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

1. Ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό ανθρώπων επιθυμεί την ανάληψη όσο το δυνατόν λιγότερων ευθυνών.
2. Υπάρχουν πάντοτε τα κατάλληλα κίνητρα που θα μπορέσουν να υποκινήσουν τα άτομα για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών και άρα περισσότερου έργου.

3. Ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων παίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών, οι οποίες είναι απαραίτητες για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του συντελεστή εργασίας.
4. Ο ανθρώπινος συντελεστής απαιτεί συνεχή προσανατολισμό στους νέους στόχους που θέτει και στις νέες δραστηριότητες που αναλαμβάνει η επιχείρηση.
5. Ο ανθρώπινος παράγοντας στην επιχείρηση επηρεάζει και επηρεάζεται. Οι αλληλεπιδράσεις αυτές είναι ακόμα πιο έντονες, όταν οι άνθρωποι δουλεύουν μαζί σε ομάδες και σε επιτροπές.
6. Οι σχέσεις των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι δυναμικές με χαρακτηριστικά ακραία παραδείγματα την αρμονική συνεργασία και τη σύγκρουση. Πολλά από τα προβλήματα των διαπροσωπικών εργασιακών σχέσεων οφείλονται στην έλλειψη επικοινωνίας.

Από τις παραπάνω αρχές μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η λειτουργία της διεύθυνσης αποτελείται από όλες εκείνες τις ενέργειες που παρακινούν τον ανθρώπινο συντελεστή στην επίτευξη του μέγιστου δυνατού έργου. Η παρακίνηση γίνεται με έκδοση εντολών (οδηγιών) ή διαταγών. Η οδηγία αποτελεί την τεχνική με την οποία διευθύνεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Οι εντολές είναι μονοδρομείς. Ξεκινούν από τον προϊστάμενο και καταλήγουν στον υφιστάμενο ή υφισταμένους. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες διευθυντικών εντολών:

1. Γενικές και Ειδικές Εντολές.
2. Γραπτές και Προφορικές Εντολές.
3. Επίσημες και Ανεπίσημες Εντολές.

Η γενικότητα ή η ειδικότητα των εντολών που δίνει ένα ανώτερο στέλεχος μιας επιχείρησης αποκαλύπτει και τις προτιμήσεις για τη φύση της διεύθυνσης που αποδέχεται. Αυστηρή διεύθυνση και ηγεσία αποκαλύπτεται μέσα από ειδικές εντολές, δηλαδή από εντολές που περιγράφουν με λεπτομέρεια το τι θα πρέπει να γίνει και πώς θα πρέπει να γίνει. Αντίθετα, γενικές οδηγίες δίνονται σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος θεωρεί βασική την ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών από τους υφισταμένους. Σε μια τέτοια περίπτωση, αποτελεσματική διεύθυνση σημαίνει ότι εκχωρούνται όλες εκείνες οι εξουσίες που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεση των καθηκόντων στους υφισταμένους.³⁵

2.3.2 Υποκίνηση

Ο ανθρώπινος συντελεστής της παραγωγής απαιτεί ιδιαίτερη μεταχείριση για να μπορέσει να αποδώσει το μέγιστο της απόδοσής του. Αποτελεσματική διεύθυνση είναι εκείνη που καταφέρνει να υποκινήσει τον ανθρώπινο παράγοντα σε περισσότερο έργο. Η υποκίνηση επιτυγχάνεται με τη δραστηριοποίηση όλων εκείνων των παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν, οριοθετούν και υποστηρίζουν την “κατάλληλη” ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι παράγοντες της υποκίνησης είναι το αποτέλεσμα ατομικών και περιβαλλοντολογικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Το θέμα της υποκίνησης του ανθρώπινου συντελεστή στην επιχείρηση είναι τεράστιο. Δεν υπάρχουν κοινά αποδεκτές απόψεις για τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε εργασιακό περιβάλλον. Υπάρχουν πολλές θεωρίες, κυρίως βασικές, που προσπαθούν να αναλύσουν την υποκίνηση. Βασικές θεωρίες υποκίνησης είναι οι εξής:

1. Το Παραδοσιακό Υπόδειγμα.
2. Το Υπόδειγμα των Ανθρωπίνων Σχέσεων.

³⁵ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 295.

3. Το Υπόδειγμα των Ανθρωπίνων Πόρων.
4. Θεωρίες βασιζόμενες στις Ανάγκες.
 - 4.1. Ιεραρχία των Αναγκών.
 - 4.2. Η Ανάγκη για Επιτεύγματα.
 - 4.3. Η θεωρία των Δύο – Παραγόντων.
 - 4.4. Θεωρίες Διαδικασίας.
 - 4.4.1. Η Προσέγγιση της Προσδοκίας.
 - 4.4.2. Η Προσέγγιση της Ισότητας.
 - 4.4.3. Η θεωρία της Καθιέρωσης Στόχων.
 - 4.5. Η ενισχυτική Θεωρία.

Ποιες είναι οι ανάγκες που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα στο χώρο της εργασίας; Οι ανάγκες αυτές είναι τρεις:

1. η ανάγκη για επιτεύγματα,
2. η ανάγκη για δύναμη (ισχύ) και
3. η ανάγκη για σύνδεση με άλλους.

Το κάθε άτομο έχει διαφορετικό μείγμα από τις τρεις παραπάνω ανάγκες. Για παράδειγμα, υπάρχουν άτομα που επιδιώκουν κύρια δύναμη, ενώ άλλα άτομα ενδιαφέρονται περισσότερο να συνδεθούν με άλλους.

Στο χώρο της εργασίας, τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα, είναι και τα άτομα που αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες (έργο) για την επίτευξη όλων και δυσκολότερων σκοπών. Η υποκίνηση τέτοιων ατόμων επιτυγχάνεται με την ανάθεση, κατά μέσω όρο, των δυσκολότερων αποστολών που έχουν τις περισσότερες προκλήσεις και είναι πιο πολύπλοκες, αλλά ταυτόχρονα έχουν και υψηλό βαθμό ανεξαρτησίας και ανάλογη αμοιβή. Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτεύγματα είναι κατάλληλοι για δουλειές που είναι σταθερές, ασφαλείς με προβλέψιμα αποτελέσματα.

Εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη για δύναμη, διότι σχετίζεται με την ανάγκη για επιτεύγματα. Η ικανοποίηση της ανάγκης για δύναμη μπορεί να γίνει μέσω της αύξησης των επιτευγμάτων. Η αποτελεσματική διεύθυνση μπορεί να χρησιμοποιήσει την ανάγκη για δύναμη ως μέσο για την μέγιστη απόδοση των εργαζομένων.³⁶

2.3.3. Ηγεσία

Στη σχετική βιβλιογραφία δεν υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός της ηγεσίας. **Ηγεσία είναι η τέχνη και η ικανότητα με την όποια κατευθύνεται και επηρεάζεται η συμπεριφορά των ατόμων που αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ένα έργο.** Η ηγεσία εκτελείται από τα διευθυντικά διοικητικά στελέχη, αιτία που πολλές φορές η έννοια της ηγεσίας και της διοίκησης ταυτίζονται. Η ηγεσία είναι τμήμα της διοικητικής εργασίας.³⁷

Η ανάγκη για ηγεσία απορρέει από την αβεβαιότητα για την προσπάθεια που είναι διαθέσιμοι να καταβάλλουν οι υφιστάμενοι για την εκπλήρωση των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Επίσης, η ανάγκη για ηγεσία απορρέει από το σπουδαίο ρόλο που παίζει η υποκίνηση στη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Η ηγεσία συντελεί στη μέγιστη απόδοση. Πετυχημένη ηγεσία σημαίνει τέσσερα πράγματα:

1. τα κίνητρα είναι βασικά στην υποκίνηση των ατόμων να εργαστούν για συγκεκριμένους σκοπούς.
2. τα κίνητρα δεν είναι τα ίδια και εξαρτώνται από τα συγκεκριμένα άτομα στο συγκεκριμένο τόπο και χρόνο.

³⁶ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 299.

³⁷ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, Γιάννης Ε. Πόζιος, «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων», σελ. 312.

3. η απόδοση των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο εξαρτάται από το πόσο τους εμπνέει ο προϊστάμενος (ηγέτης).
4. οι ενέργειες της ηγεσίας θα πρέπει να είναι τέτοιες που θα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός ευνοϊκού εργασιακού κλίματος.

Οποιαδήποτε ομαδική εργασία απαιτεί ηγεσία. Οι περισσότερες εργασίες μίας επιχείρησης εκτελούνται ομαδικά.

2.3.4. Ομάδες και Επιτροπές

Η διεύθυνση και η ηγεσία εξασκείται κύρια πάνω σε ομάδες εργαζομένων που έχουν να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Μια ομάδα εργαζομένων αποτελείται από δύο ή περισσότερα μέλη, τα οποία συνεργάζονται προς επιδίωξη ενός κοινού σκοπού. Οι επιτροπές είναι μόνιμες και αντιμετωπίζουν επαναλαμβανόμενα προβλήματα.

Οι ομάδες εργαζομένων μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες. Μπορεί να είναι επίσημες (τυπικές), δηλαδή ομάδες εργαζομένων, οι οποίες σχηματίζονται από τη διεύθυνση της επιχείρησης για τη σωστή διεκπεραίωση κάποιων σκοπών. Η δομή αυτών των ομάδων είναι ιεραρχική και υπάρχει πάντα κάποιος που είναι υπεύθυνος (ηγείται) για τις δραστηριότητες της ομάδας.

Πώς μπορεί όμως να διευθυνθεί μια ομάδα εργαζομένων; Η διάκριση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων είναι σημαντική. Οι ηγέτες των επίσημων ομάδων και επιτροπών συνήθως διορίζονται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Πολύ σπάνια, οι ηγέτες επίσημων ομάδων εκλέγονται από τα μέλη της ομάδας. Στις ανεπίσημες (άτυπες) ομάδες ο ηγέτης αναγνωρίζεται μετά από μια μακροχρόνια διαδικασία μέσα από την οποία ξεχωρίζει για τις ιδιαίτερες ικανότητες του.

Πάντως ο ηγέτης μιας ομάδας, τυπικής ή άτυπης, θα πρέπει να γνωρίζει τα όρια της αποστολής του. Μια ομάδα διευθύνεται καλύτερα, αν έχει αναπτύξει υψηλό βαθμό αλληλεγγύης και σεβασμού μεταξύ των μελών. Το πόσο “δεμένη” είναι μια ομάδα προσδιορίζει και το πόσο εύκολα και αποτελεσματικά μπορεί να πετύχει τους στόχους της. Η συνεκτικότητα μιας ομάδας μειώνει το κόστος επικοινωνίας, που είναι αναπόφευκτο να υπάρχει μεταξύ των διαφόρων ανθρώπων. Περιορίζεται σημαντικά η τριβή μεταξύ των μελών για ζητήματα που είναι άσχετα με τους σκοπούς και τις δραστηριότητες της ομάδας.

Η αποτελεσματική διεύθυνση των επιτροπών, μιας ειδικής τυπικής ομάδας εργαζομένων, απαιτεί ιδιαίτερη ανάλυση, διότι από τη λειτουργία των επιτροπών μιας επιχείρησης εξαρτάται και η αποτελεσματική λειτουργία όλης της επιχείρησης.³⁸

2.3.5 Επικοινωνία

Η διεύθυνση της επιχείρησης χρειάζεται την επικοινωνία για την εκτέλεση και των τεσσάρων λειτουργιών της διοίκησης: σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση και έλεγχο. Επίσης, ο τρόπος που διευθύνεται μια επιχείρηση σήμερα στηρίζεται στην επικοινωνία. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους: πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνική, γραπτή και το πιο πρόσφατο ηλεκτρονική.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στα πλαίσια μίας επιχειρήσεως εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Σύμφωνα με τον Lesikar (1977), τέσσερις είναι οι βασικοί παράγοντες: τα επίσημα δίκτυα επικοινωνίας, η δομή εξουσίας, η εξειδίκευση των εργασιών και η αποτελεσματικότητα της πληροφορίας.

Πολλά άτομα μέσα σε μια επιχείρηση, λόγω της φύσης των εργασιών που επιτελούν, κατέχουν σημαντικές πληροφορίες, που θα μπορούσαν να βοηθήσουν σημαντικά την

³⁸ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, Γιάννης Ε. Πόζιος, «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων», σελ. 319

αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά δεν τις μεταδίδουν, διότι δεν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό θέμα στη σύγχρονη διοίκηση. Η σωστή διαχείριση και επικοινωνία των πληροφοριών αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικής διεύθυνσης και ηγεσίας.³⁹

2.4 Έλεγχος

2.4.1 Ορισμός και Έννοια του Ελέγχου

Ο έλεγχος είναι εκείνη η διαδικασία η οποία εξακριβώνει, μετρά και διορθώνει τις τυχόν αποκλίσεις μεταξύ των σκοπών που θέτει η επιχείρηση, των σχεδίων και της εφαρμογής τους. Ο έλεγχος στην ουσία αποτελεί τη συνέχιση του σχεδιασμού. Ο σχεδιασμός τελειώνει εκεί που αρχίζουν να πραγματοποιούνται οι διάφορες ενέργειες για την καλύτερη επίτευξη των σκοπών που θέτει η επιχείρηση. Ένας πληρέστερος ορισμός προτάθηκε από τον Mockler (1984):

Ο διοικητικός έλεγχος είναι μια συστηματική προσπάθεια να θέσει κριτήρια απόδοσης σχετικά με τους στόχους του σχεδιασμού, το σχεδιασμό επανατροφοδοτούμενων πληροφοριακών συστημάτων, τον προσδιορισμό τυχόν αποκλίσεων και αξιολόγηση της σπουδαιότητας αυτών και την ανάληψη των απαιτούμενων ενεργειών, που θα εξασφαλίσουν ότι όλοι οι πόροι της επιχείρησης χρησιμοποιούνται με τον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δυνατό τρόπο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.⁴⁰

Ο έλεγχος, ως μια διοικητική πράξη, προϋποθέτει την ύπαρξη συγκεκριμένων σχεδίων και συγκεκριμένη δομή εξουσίας (οργανωτική δομή). Ο έλεγχος απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων κριτηρίων αξιολόγησης των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Για να μπορέσει να γίνει η αξιολόγηση, θα πρέπει να προϋπάρξει ο σχεδιασμός για να θέσει τους στόχους.

Ο έλεγχος απαιτεί και οργανωτική δομή. Οργανωτική δομή σημαίνει ότι έχει γίνει ο καταμερισμός του έργου και θα μπορούν να αποδοθούν ευθύνες για τις διαπιστωμένες αποκλίσεις από το σχεδιασμό. Επίσης, η οργανωτική δομή είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διορθωτική παρέμβαση και την ανώδυνη εξάλειψη των αποκλίσεων.

Η έννοια του ελέγχου, δηλαδή το περιεχόμενο του ελέγχου, μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό, αν αναλυθούν οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία την τέταρτη διοικητική λειτουργία. Ο έλεγχος είναι αναγκαίος για τους παρακάτω λόγους:

1. Αντιμετώπιση των συχνών αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης.
2. Μείωση του χρόνου που απαιτείται από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι τη διανομή του.
3. Δημιουργία επιπρόσθετης αξίας με το να ελέγχεται και να αυξάνεται η ποιότητα των παραγομένων προϊόντων ή υπηρεσιών.
4. Αύξηση της παραγωγικότητας και της συμμετοχής του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.

Η λειτουργία του ελέγχου έχει λάβει σημαντικές διαστάσεις σήμερα με την ανάγκη που έχει δημιουργηθεί για έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ο ποιοτικός έλεγχος είναι τόσο σημαντικός, που δημιούργησε έναν καινούριο κλάδο στη διοικητική επιστήμη, αυτόν της διοίκησης ολικής ποιότητας.

³⁹ Γρηγόρης Θ. Παπανίκος, Γιάννης Ε. Πόζιος, «Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων», σελ. 324.

⁴⁰ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 237.

Ο σύγχρονος τρόπος διοίκησης δίνει έμφαση στη συμμετοχή των υφισταμένων σ' όλες τις διαδικασίες που τους αφορούν. Οι στόχοι που θέτουν τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης συζητούνται και αποφασίζονται από την ομάδα των εργαζομένων του τμήματος και αυτή η ομάδα θέτει τα κριτήρια απόδοσης και τη διαδικασία ελέγχου. Τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, μέσα σε κάποια όρια, αφήνεται στη διακριτική ευχέρεια των ανθρώπων που αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας τις απαιτούμενες ενέργειες. Ο έλεγχος σήμερα αφορά περισσότερο συγκεκριμένες ομάδες εργασίας παρά συγκεκριμένα άτομα.

2.4.2 Η Διαδικασία του Ελέγχου

Η διαδικασία του ελέγχου αποτελείται από διάφορα στάδια. Τέσσερα είναι τα βασικά στάδια στη διαδικασία του ελέγχου:

| |
|--|
| Καθορισμός των Κριτηρίων και Μεθόδων Μέτρησης της Απόδοσης |
| Μέτρηση της Απόδοσης |
| Αξιολόγηση της Απόδοσης |
| Διορθωτικές Ενέργειες (αν κριθεί αναγκαίο) |

Ο καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης αποτελεί το πρώτο στάδιο του ελέγχου, αν και σε περισσότερες περιπτώσεις τα κριτήρια αυτά μπορεί να έχουν ήδη προσδιοριστεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού. Αν τέτοια κριτήρια δεν έχουν προσδιοριστεί κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού ή δεν είναι επαρκή, τότε το πρώτο στάδιο στη διαδικασία του ελέγχου είναι ένα σημαντικό στάδιο.

Το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας του ελέγχου αφορά τη μέτρηση της απόδοσης. Σε μερικές περιπτώσεις, η μέτρηση πρέπει να είναι συνεχής.

Το τρίτο στάδιο της αξιολόγησης της απόδοσης είναι σχετικά το ευκολότερο. Από τη στιγμή που έχουν προσδιοριστεί τα κριτήρια αξιολόγησης και έχει μετρηθεί η απόδοση, τότε οι παρεκκλίσεις είναι εύκολο να εντοπισθούν. Η αξιολόγηση πρέπει να καταλήγει σ' ένα από τα δύο συμπεράσματα: η απόδοση είναι σύμφωνα με τα προσχεδιασμένα ή η απόδοση αποκλίνει από τους στόχους. Στην πρώτη περίπτωση, δεν χρειάζεται καμία ενέργεια. Στη δεύτερη περίπτωση, οδηγούμεθα στο τέταρτο στάδιο.

Στο τέταρτο στάδιο του ελέγχου γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Το μέγεθος των ενεργειών εξαρτάται από τη σπουδαιότητα των αποκλίσεων, αλλά και από το κόστος των διορθωτικών ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν. Είναι πολύ πιθανό, οι διορθωτικές ενέργειες να δημιουργήσουν τέτοια οργανωτική αναστάτωση μέσα στην επιχείρηση που το κόστος να ξεπερνά κατά πολύ τα οποιαδήποτε οφέλη των διορθώσεων των παρεκκλίσεων.⁴¹

⁴¹ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 239.

2.4.3 Συστήματα Ελέγχου

Το σύστημα ελέγχου μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τα διαφορετικά είδη ελέγχου, η εφαρμογή των οποίων σχεδιάζεται κατά τρόπο που να χρησιμοποιεί άριστα τις διάφορες πληροφορίες, είναι οικονομικό και γίνεται αποδεκτό από τα μέλη της επιχείρησης.

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος ελέγχου, περνά μέσα από τα διάφορα στάδια που δεν είναι ανεξάρτητα από τους κανόνες αποτελεσματικού ελέγχου. Τα στάδια αυτά είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός των στόχων του ελέγχου που δεν διαφέρουν από τους στόχους που καθορίστηκαν κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού.
2. Προσδιορισμός των σημαντικών μεταβλητών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες επίτευξης των στόχων.
3. Προσδιορισμός των κριτηρίων ελέγχου για να γίνεται εύκολη η διαπίστωση των αποκλίσεων.
4. Προσδιορισμός του δικτύου πληροφοριών και επανätροφοδότησης.
5. Εφαρμογή του συστήματος ελέγχου και λήψης διορθωτικών μέτρων, εφ' όσον χρειάζονται.

Αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου είναι εκείνα που προσδιορίζουν συγκεκριμένες δραστηριότητες για να μετρήσουν και να ελέγξουν την απόδοση του έργου της επιχείρησης. Οι περιοχές αυτές είναι τα σπουδαιότερα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Η αποτελεσματική λειτουργία αυτών των τμημάτων εξασφαλίζει και την ομαλή λειτουργία του συνόλου της επιχείρησης. Για μια αντιπροσωπευτική επιχείρηση, τέσσερα μπορούν να θεωρηθούν ως τα σπουδαιότερα τμήματα:

A. Το Τμήμα Παραγωγής.

B. Το Τμήμα Μάρκετινγκ.

Γ. Το Τμήμα Προσωπικού και Ανθρωπίνων Πόρων.

Δ. Το Χρηματοοικονομικό και το Λογιστικό Τμήμα.⁴²

2.4.4 Μέθοδοι και τεχνικές ελέγχου

Οι Stoner Freeman (1992) ταξινόμησαν τις διάφορες μεθόδους και τεχνικές του διοικητικού ελέγχου σε τέσσερις ομάδες:

1. Έλεγχος που προηγούνται μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.
2. Έλεγχος εμπροσθοπληροφόρησης.
3. Έλεγχος ΝΑΙ/ ΟΧΙ
4. Έλεγχος που έπονται μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας.

Οι έλεγχοι που υπάγονται στην πρώτη κατηγορία αφορούν τους διάφορους πόρους που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος αφορά τη διαθεσιμότητα των ανθρωπίνων πόρων, των χρηματοοικονομικών πιστώσεων, των πρώτων υλών και των άλλων υλικών. Σκοπός αυτών των ελέγχων είναι η πρόληψη παρά η θεραπεία των τυχόν αποκλίσεων από τα σχέδια.

Οι έλεγχοι του δεύτερου είδους αφορούν ελέγχους που πραγματοποιούνται κατά τη διάρκεια και πριν το τέλος μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Σκοπός αυτής της δραστηριότητας είναι αρχικά ο εντοπισμός τυχόν αποκλίσεων και μετά η κατάλληλη διορθωτική παρέμβαση.

Οι του τύπου ΝΑΙ/ ΟΧΙ αφορούν διαδικασίες που πρέπει να εκτελεστούν εφ' όσον μια συγκεκριμένη δραστηριότητα έχει οδηγήσει σ' ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για

⁴² Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 342.

παράδειγμα, η έγκριση ενός δανείου είναι μια διαδικασία που απαιτεί ελέγχους του είδους ΝΑΙ/ ΟΧΙ. Από τη στιγμή που ο έλεγχος καταλήξει σε ΝΑΙ ή σε ΟΧΙ δρομολογείται μια συγκεκριμένη ενέργεια. Στη περίπτωση του ΝΑΙ ανοίγεται η πίστωση για τη χρηματοδότηση της επενδυτικής δραστηριότητας. Στη περίπτωση του ΟΧΙ δεν πραγματοποιείται η πίστωση.

Οι Koontz και O' Donnell (1976) ανέπτυξαν έναν οδηγό χρησιμοποίησης των κατάλληλων τεχνικών ελέγχου. Κύρια σημεία αυτού του οδηγού είναι τα εξής :

1. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στους στόχους που έχει θέσει ο σχεδιασμός.

2. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να προσαρμόζονται στους ανθρώπους που πρόκειται να τις χρησιμοποιήσουν ή μπορεί να επηρεάζονται απ' αυτές.

3. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να αποκαλύπτουν, όχι μόνο την έγκαιρη απόκλιση από το σχέδιο, αλλά και την πηγή (αιτία) της απόκλισης.

4. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να ανεξαρτητοποιούνται από τα άτομα που τις χρησιμοποιούν, δηλαδή να μην εξαρτάται το αποτέλεσμα του ελέγχου από το ποιος κάνει τον έλεγχο.

5. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να είναι προσαρμόσιμες σε οποιαδήποτε απρόβλεπτη κατάσταση.

6. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να έχουν το ελάχιστο δυνατό οικονομικό κόστος.

7. Οι τεχνικές ελέγχου θα πρέπει να δείχνουν και τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να διορθωθεί μια κατάσταση.

Η επιλογή της σωστής τεχνικής εξαρτάται και από το πόσο καλά προσδιορίζει τα ακριβή σημεία των παρεκκλίσεων. Για παράδειγμα, αν ο έλεγχος αφορά την ποιότητα παραγωγής, η τεχνική που εφαρμόζεται, για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από τα επιθυμητά επίπεδα. Θα πρέπει να δείχνει το ακριβές σημείο της παραγωγικής διαδικασίας, που αποτελεί την αιτία της απόκλισης και σε χρόνο που επιτρέπει τη διορθωτική παρέμβαση πριν να ολοκληρωθεί όλη η παραγωγή.⁴³

ΆΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Εκτός από τις βασικές λειτουργίες που είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος υπάρχουν και άλλες λειτουργίες της διοίκησης που είναι οι εξής:

Προγραμματισμός:

Καθορίζω, τη στρατηγική της επιχείρησης ως προς τους μακροχρόνιους σκοπούς της (τι επιδιώκει), την πολιτική της που αφορά στο πώς θα επιτευχθεί αυτό που επιδιώκει και τα προγράμματα δράσης με τα οποία θα υλοποιηθούν τα παραπάνω.

Συντονισμός:

Με βάση τον προγραμματισμό και με συσκέψεις στελεχών, επαγρυπνώ ώστε οι ενέργειες μέσα στην επιχείρηση να τείνουν προς τους κοινούς σκοπούς και στόχους.

Επικοινωνία:

Φροντίζω να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία, σε κάθετη (από πάνω προς τα κάτω) και οριζόντια διάταξη θέσεων, μέσα στην επιχείρηση και σε σταθερή βάση επικοινωνία με τους παράγοντες που βρίσκονται έξω από την επιχείρηση, αλλά έχουν ενδιαφέρον γι' αυτή και χρησιμοποιώ τα κατάλληλότερα μέσα γι' αυτό το σκοπό.

⁴³ Παπανίκος Γρηγόρης, Πόζιος Γιάννης, «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, σελ. 333.

Απόφαση:

Επιδιώκω ώστε για κάθε πρόβλημα να επιλέγω την πιο ικανοποιητική για την επιχείρηση λύση, ανάμεσα στις διαφορές εναλλακτικές λύσεις, χρησιμοποιώντας τα απαιτούμενα πρόσωπα, τις προσφορότερες τεχνικές και Computers.

Στελέχωση:

Τόσο για τις διοικητικές θέσεις (Managers) όσο και για τις υπόλοιπες (επιτελικές, εκτελεστικές), μετά από προγραμματισμό των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, φροντίζω ώστε να προσλαμβάνονται οι καταλληλότεροι (αξιοκρατικά) και μεριμνώ για την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την αμοιβή του προσωπικού, ώστε να βρίσκεται αυτό σε υψηλό επίπεδο.

Εξουσιοδότηση:

Με στόχο την αποκέντρωση της εξουσίας από την ανώτατη και τις ανώτερες διοικητικές, εκχωρώ στις υποκείμενες θέσεις εξουσία και ευθύνη με εξουσιοδότηση και έτσι, αφενός κάνω πιο ενδιαφέρον το έργο των κατώτερων και αφετέρου ανακουφίζω τους ανώτερους από φόρτο αρμοδιοτήτων.

Παρότρυνση:

Θεσπίζω οικονομικά και ηθικά κίνητρα προς τους εργαζόμενους για να τους παρακινήσω, ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους για ωφέλεια δική τους και της επιχείρησης.

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διοίκηση προσωπικού είναι η αναζήτηση, εξεύρεση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση, και η προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες.

Οι ανθρωπίνους πόροι κάθε οργανισμού αποτελούνται απ' όλα τα άτομα που συμμετέχουν μ' οποιοδήποτε τρόπο στην παραγωγική διαδικασία αυτού, άσχετα αν ο οργανισμός αυτός είναι μεγάλος ή μικρός, απλός ή πολύπλοκος. Επομένως, η διοίκηση προσωπικού ή η υπηρεσία προσωπικού, υπάρχει σ' όλους τους οργανισμούς και αποτελεί το κύριο συστατικό, της ευρύτερης διοικητικής και οργανωτικής λειτουργίας του οργανισμού.

Η λειτουργία της διοίκησης προσωπικού έχει σαν σκοπό την ανάπτυξη μιας εργατικής δύναμης, που να υποκινείται ισχυρά για μια ομαδική διεξαγωγή της εργασίας. Πραγματικά, αυτό το έργο είναι ευθύνη του κάθε στελέχους, όπως άλλωστε φαίνεται στη φράση: "μάνατζμεντ είναι άνθρωποι". Όμως, σ' αυτόν τον τομέα, η υπηρεσία προσωπικού έχει ένα ειδικό ρόλο να παίξει. Το γεγονός δε ότι το προσωπικό αποτελεί ευθύνη ολόκληρου του οργανισμού, αλλά κι ενός ειδικού τομέα, κάνει τις σχέσεις μεταξύ του τομέα προσωπικού και των άλλων τομέων ιδιαίτερα δύσκολες.

Κάτω από τον όρο διοίκηση προσωπικού, στην υπηρεσία προσωπικού, περιλαμβάνονται ορισμένες ενέργειες της επιχείρησης, όπως: ενέργειες προσλήψεων προσωπικού, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού, εκπαίδευση προσωπικού, εξέλιξη στελεχών επιχειρήσεων, σχεδιασμός οργάνωσης, καθορισμός μισθών και ημερομισθίων, υγεία, ασφάλεια, ανθρώπινες σχέσεις, ωφελήματα και υπηρεσίες για το προσωπικό.

Μπορούν σ' αυτές τις ενέργειες να προστεθούν και οι ενέργειες : εποπτεία εργαζομένων, κίνητρα, ηγεσία, ομαδική συμπεριφορά, επικοινωνία και ανθρώπινες σχέσεις.

Στις πολύ μικρές επιχειρήσεις (π.χ των 25 - 30 ατόμων), συνήθως, τις ευθύνες του προσωπικού τις αναλαμβάνει ο ίδιος ο εργοδότης με δικαίωμα παραχωρημένο στα στελέχη να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν, να πειθαρχούν και ν' απολύουν τους εργαζόμενους. Εδώ γενικά κυριαρχούν τα προβλήματα παραγωγής και πώλησης και, κατά κάποιον τρόπο,

δεν διαμορφώνεται μια σωστή πολιτική προσωπικού κι οι σχετικές γι' αυτό αποφάσεις παίρνονται χωρίς να προβλέπονται οι μακροχρόνιες συνέπειες (π.χ σε θέματα αμοιβών κλπ).

Κάτι τέτοιο όμως δεν μπορεί να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα κι επομένως δε μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται επαρκώς, οπότε μια "Υπηρεσία Προσωπικού" είναι απαραίτητη.

Αν σε μικρές επιχειρήσεις η υπηρεσία προσωπικού είναι απαραίτητη, στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι απόλυτα αναγκαίο να έχουν ένα τμήμα προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού εντελώς ξεχωριστά που να αντιμετωπίζει όλα εκείνα τα προβλήματα και τις ενέργειες που περικλείονται στην έννοια της Διεύθυνσης προσωπικού.

Όμως, η "υπηρεσία προσωπικού" διαφέρει απ' άλλες υπηρεσίες, είτε αυτές είναι ιεραρχικές / εκτελεστικές είτε είναι επιτελικές (Line ή staff) κατά το γεγονός ότι εισχωρεί σ' ολόκληρο τον οργανισμό, δηλ. απευθύνεται στο κάθε άτομο, που καθοδηγεί και διευθύνει άλλους, απ' τον εργοδηγό μέχρι πάνω τον πρόεδρο της επιχείρησης. Το κάθε στέλεχος κάνει δουλειά προσωπικού, είναι στην πράξη διευθυντής προσωπικού, όπως φαίνεται στις ευθύνες π.χ του επόπτη.

3.2 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Γενικώς είναι παραδεκτό ότι η Προσέλκυση ή Στρατολόγηση είναι η έρευνα που γίνεται από την επιχείρηση στην αγορά εργασίας για να αποκτηθεί ένας σημαντικός αριθμός υποψηφίων, οι οποίοι θα πληρούν τις προϋποθέσεις για τη συγκεκριμένη εργασία, με σκοπό να διαλέξει απ' αυτούς η επιχείρηση τους πλέον ή τον πλέον κατάλληλο.

Πέρα αυτού όμως, όλες οι ενέργειες θα πρέπει να αποβλέπουν και στη παραμονή του υποψηφίου στην εργασία εφ' όσον προσληφθεί. Φυσικά, το γεγονός αυτό, πόσο χρονικό διάστημα δηλαδή θα παραμείνει στην εργασία εξαρτάται, σε ένα μεγάλο ποσοστό από τον ίδιο τον υποψήφιο. Εξαρτάται δηλαδή από το βαθμό ικανοποίησής του από τη συγκεκριμένη εργασία.

Επομένως θα πρέπει να προσέξουμε κατά το στάδιο της προσέλκυσης να κοιτάζουμε όχι μόνο τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και τις ανάγκες του εργαζομένου ούτως ώστε να υπάρξει ένα αμοιβαίο ταίριασμα.

Κατόπιν αυτών μπορούμε να δώσουμε ένα ορισμό και να πούμε ότι: προσέλκυση είναι οι συγκεκριμένες εκείνες ενέργειες που γίνονται από το Τμήμα Προσωπικού κάθε οργανισμού με το σκοπό αποκτήσεως ικανών υποψηφίων για αντίστοιχες θέσεις εργασίας, και να δοθεί έτσι στον καθένα (οργανισμό - υποψήφιο) η ευκαιρία να διαλέξει τον άλλο για ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο γενικός σκοπός της προσελκύσεως είναι να συγκεντρώσει όσο το δυνατό περισσότερο κατάλληλους υποψηφίους. Ειδικότερα όμως πρέπει να αποβλέπει:

1. Να αυξήσει τον αριθμό των υποψηφίων με το μικρότερο κόστος.
2. Να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων εκείνων που έχουν αυξημένα ή μειωμένα προσόντα.
3. Να βοηθήσει στην αύξηση της πιθανότητας να παραμείνει στην επιχείρηση αυτό που θα επιλεγεί και
4. Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα όλων των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν για την προσέλκυση υποψηφίων, με σκοπό βελτιώσεις στο μέλλον.

Η προσέλκυση σχετίζεται άμεσα με ένα αριθμό δραστηριοτήτων της διοικήσεως προσωπικού.

3.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων είναι το πρώτο στάδιο της διαδικασίας πρόσληψης. Η πραγματική επιτυχία συνίσταται στην εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτήν που η κενή θέση απαιτεί. Χρειαζόμαστε, λοιπόν, ένα σαφές σχέδιο δράσης, πριν αρχίσουμε να ψάχνουμε τους κατάλληλους υποψήφιους, έχοντας, πάντοτε, υπ' όψιν μας ότι η προσπάθεια και η προσοχή απαιτούνται όχι μόνο για την κάλυψη των πιο σημαντικών διοικητικών θέσεων μιας εταιρείας αλλά κάθε φορά που μια νέα πρόσληψη πρόκειται να πραγματοποιηθεί.

Οι πιο συνηθισμένες πηγές άντλησης εκπαιδευμένου προσωπικού είναι:

- Οι συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους μας.
- Νυχτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές.
- Οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε εφημερίδες ή εμπορικές και επαγγελματικές εκδόσεις.
- Η έρευνα στα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.
- Η συνεργασία με γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων.
- Η επικοινωνία με παρόμοιες επιχειρήσεις που προβαίνουν σε μείωση προσωπικού.
- Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως.
- Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις.
- Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση.
- Προκηρύξεις.
- Διαφήμιση.

Καθώς ξεκινούμε την ανάλυση των μεθόδων αυτών, οφείλουμε να επισημάνουμε πως, πριν στραφούμε σε εξωτερικές πηγές για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων, θα πρέπει να δώσουμε την ευκαιρία στα ήδη υπάρχοντα στελέχη της εταιρίας μας να καταλάβουν την ανώτερη θέση, σε περίπτωση, βέβαια, που έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες.

Ένας από τους σοβαρότερους υποκινητικούς παράγοντες για το προσωπικό μας είναι η αίσθηση και η σιγουριά που τους δίνει η γνώση πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική προσφορά τους στην επιχείρησή μας.

Με μοναδικό στόχο την αποφυγή των προβλημάτων, δεν πρέπει να μας διαφεύγει το γεγονός πως κάθε φορά που προσλαμβάνουμε έναν "ξένο" για την κάλυψη μιας υψηλής διοικητικής θέσης, αντί να προάγουμε εκ των έσω, υπονομεύουμε το ηθικό των στελεχών μας.

Επανερχόμαστε τώρα στους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ανεύρεσης προσωπικού, ξεκινώντας από τις **συστάσεις** που θα μας δώσουν οι ήδη **υπάρχοντες εργαζόμενοι** για πρόσωπα που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.

Οι άνθρωποί μας κολακεύονται όταν ζητάμε την βοήθειά τους και αντιδρούν στις επικλήσεις μας θετικά και ευσυνείδητα. Γίνονται πιο προσεκτικοί όταν προτείνουν κάποιον, νιώθουν πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και είναι πρόθυμοι να κάνουν περισσότερα για να βοηθήσουν και να στηρίξουν το νέο εργαζόμενο στην προσπάθεια του να εγκλιματιστεί.

Η μέθοδος αυτή αναδεικνύεται, επίσης, ταχύτερη, ευκολότερη και χαμηλότερη σε κόστος από τις υπόλοιπες, ενώ το μόνο μειονέκτημα που παρουσιάζει είναι πως οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να είναι επιφυλακτικοί και να προεξετάζουν οι ίδιοι τα άτομα που προτίθενται να συστήσουν, προφυλάσσοντας, έτσι, τον εαυτό τους και τη φήμη τους μέσα στην εταιρεία, από έναν ακατάλληλο ή και "προβληματικό" υποψήφιο.

Η σύνδεση με **χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και με τεχνολογικές σχολές** μπορεί να αναδειχθεί σε μια πολύ καλή μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, ιδιαίτερα για τις μικρότερες επιχειρήσεις. Οι μαθητές των σχολών πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής ασκήσεως.

Τα γραφεία εύρεσης εργασίας που συστήνουν οι διάφοροι φορείς επαγγελματικής εκπαίδευσης, καθώς επίσης, και τα γραφεία σταδιοδρομίας των πανεπιστημίων, αλλά και άλλων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, αποτελούν σημαντικότερη πηγή ανεύρεσης εξειδικευμένου προσωπικού και μεσαίων στελεχών. Είναι γεγονός ότι η σύνδεση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας, στη χώρα μας, βρίσκεται, ακόμη, σε νηπιακή κατάσταση.

Οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες αλλά και επαγγελματικές εκδόσεις αποτελούν, εδώ και αρκετά χρόνια, το πλέον διαδεδομένο, και ίσως πιο αξιόπιστο, τρόπο προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι καταχωρήσεις στον ημερήσιο ή και τον περιοδικό τύπο, από τη μία μεριά, παρέχουν έναν υψηλότατο βαθμό ανταπόκρισης, αλλά δεν επιτυγχάνουν πάντα στην ανεύρεση υποψηφίων με ικανοποιητικά προσόντα. Με άλλα λόγια, μπορούμε να πούμε πως η μαζικότητα και η ποσότητα δεν διασφαλίζουν κάθε φορά την ποιότητα των διαδικασιών, απλώς αυξάνουν τις πιθανότητες για καλύτερο αποτέλεσμα.

Ο **Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.)** είναι μια ακόμη σημαντική πηγή εξεύρεσης προσωπικού ιδιαίτερα για ορισμένες κατηγορίες ανειδίκευτων ανέργων εργατοϋπαλλήλων και για ειδικευμένο προσωπικό, καθώς επίσης και για νέους αποφοίτους ανωτέρων και ανωτάτων σχολών που ζητούν ένταξη στην αγορά εργασίας. Ο Ο.Α.Ε.Δ. είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος επιδομάτων.

Τα διάφορα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά δραστηριοποιούνται και στον τομέα της εύρεσης και επιλογής προσωπικού για λογαριασμό, κυρίως, μικρότερων επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και για μεγάλες επιχειρήσεις που αναζητούν υψηλοτάτου βαθμού στελέχη (executive search).

Εκτός από την υποχρέωση δημοσίευσης της αγγελίας και της συγκέντρωσης των αντίστοιχων απαντητικών αιτήσεων, τα γραφεία αυτά αναλαμβάνουν τη διεκπεραίωση της πρώτης επαφής – συνέντευξης με τον υποψήφιο που πληροί τις προϋποθέσεις, καθώς και τον έλεγχο των συστάσεων και των προσόντων του, προτού τον παραπέμψουν στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση.

Μια από τις πηγές είναι και οι **προκηρύξεις**. Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καταληφθούν ύστερα από διαγωνισμό, και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες, ή οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα.

Η **μέθοδος της διαφήμισης** χρησιμοποιείται ευρύτατα και είναι αποτελεσματική. Συνιστάται, όμως, να δηλώνεται και η ταυτότητα της επιχείρησης, και όχι μόνο κάποια ταχυδρομική θυρίδα, όπως συνηθίζεται, γιατί τότε η επιχείρηση αποκτά άλλη σοβαρότητα και επί πλέον αποκλείεται η περίπτωση να υπάρξει σαν υποψήφιος κάποιος δυσανεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης, όπως συμβαίνει μερικές φορές με τις χωρίς ταυτότητα διαφημίσεις, ή και αντίθετα να μην υποβάλλουν υποψηφιότητα πολλοί δυσανεστημένοι υπάλληλοι διαφόρων επιχειρήσεων, επειδή φοβούνται ότι είναι πιθανόν η αίτησή τους να φθάσει στην επιχείρηση που ήδη εργάζονται.

Αφού σταθμίσετε όλους τους παράγοντες και ιεραρχήσετε τις ανάγκες της επιχείρησης σας, επιλέξτε μία από τις παραπάνω μεθόδους, έχοντας, όμως, πάντοτε, υπ' όψιν σας ότι το κόστος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εκπαιδευμένου προσωπικού (σε χρόνο αλλά και σε χρήμα) είναι συγκριτικά πολύ χαμηλότερο από αυτό που θα κληθείτε να αναλάβετε σε περίπτωση άστοχων ή πρόχειρων επιλογών

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το πλέον δύσκολο στάδιο της Λειτουργίας της επάνδρωσης είναι η διαδικασία της Επιλογής – Προσλήψεως υποψηφίων. Η δυσκολία έγκειται στο ότι προσπαθούμε να εκτιμήσουμε δυνατότητες του υποψηφίου προκαταβολικά. Οι ικανότητες και το ταλέντο του καθενός για μια συγκεκριμένη εργασία είναι τρομερά δύσκολο να φανούν και να προσδιορισθούν εκ των προτέρων.

Με την πρόσληψη προσωπικού επιδιώκεται η απόκτηση από την επιχείρηση ενός επαρκούς, για τις ανάγκες της, αριθμού ατόμων, με όσο το δυνατόν γίνεται περισσότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα. Θα πρέπει δηλαδή, με τη συστηματική μεθοδολογία επιλογής να προσλάβουμε τον καταλληλότερο από τους υποψηφίους.

Η διαδικασία της επιλογής έγκειται στη συγκέντρωση πληροφοριών για το σκοπό της αξιολόγησης και τελικά της απόφασης του ποιος υποψήφιος ανταποκρίνεται περισσότερο για τη διαθέσιμη θέση. Η επιλογή επιτυγχάνεται με τη σύγκριση των απαιτήσεων της θέσης, που καλείται να καταλάβει ο υποψήφιος, με τα προσόντα και τις ικανότητες του.

Σημειώνεται ότι δεν είναι απαραίτητο οι απαιτήσεις της θέσης και τα προσόντα και οι ικανότητες του υποψηφίου, να συμπίπτουν απολύτως, γιατί είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι, στην πλειοψηφία τους, διαθέτουν ικανότητες μελλοντικής προσαρμογής και εξέλιξης.

Αν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι, τότε λαμβάνει χώρα η επιλογή, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υποψηφίων. Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί. Φυσικά θα πρέπει να επιμεληθούν ιδιαίτερα τα κριτήρια και η μεθοδολογία της επιλογής για να είναι τα πλέον αποτελεσματικά.

Οι φάσεις από τις οποίες διέρχεται ο υποψήφιος μέχρι της προσλήψεως ποικίλουν, εξαρτώνται δε από την πολυπλοκότητα του έργου για το οποίο πρόκειται να κριθεί. Για ανώτερες διοικητικές θέσεις ίσως εξαντληθούν και μάλιστα σε βάθος όλα τα στάδια επιλογής ενώ αντιθέτως για μια απλή δουλειά, χωρίς να χρειάζονται ιδιαίτερα προσόντα ίσως αρκεί και μόνο η συμπλήρωση του εντύπου της αιτήσεως. Μπορούμε να διακρίνουμε τα στάδια αυτά στα ακόλουθα:

1. Ερωτηματολόγιο.
2. Έντυπο Αιτήσεως.
3. Συνεντεύξεις.
4. Βιογραφικό Σημείωμα.
5. Τεστ.
6. Πληροφορίες από Τρίτους.
7. Οι Διαγωνισμοί.
8. Οι Αγγελίες.
9. Ιατρική εξέταση.
10. Η Πρόσληψη με Δοκιμή.

Η σειρά προτεραιότητας των φάσεων αυτών δεν έχει σημασία, εξαρτάται κυρίως από την περιγραφή της εργασίας. Έτσι για θέση με απαιτήσεις για αυξημένες σημαντικές δυνάμεις και καλή υγεία ίσως προηγηθεί η Ιατρική Εξέταση. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να λύσουμε το περιεχόμενο της κάθε φάσεως κατανοώντας έτσι πληρέστερα τη διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης.

1. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο, που συμπληρώνεται ιδιόγραφα από τον υποψήφιο, είναι μέσο συλλογής πληροφοριών για την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντα του, τις ασχολίες του κλπ.

Η σαφής διατύπωση των ερωτήσεων και η ειλικρινής απάντηση σ' αυτές των ερωτήσεων παρέχουν τη δυνατότητα συγκέντρωσης στοιχείων που αναδεικνύουν τις

διαθέσεις του υποψηφίου έναντι της εργασίας, τις προσδοκίες του και τις συναισθηματικές αντιδράσεις του.

Με το ερωτηματολόγιο γίνεται προσπάθεια να φανούν τα 10 βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου, που είναι:

- 1) Η σταθερότητα, η υπομονή και η λογική τάξη.
- 2) Ο συναισθηματικός κόσμος του.
- 3) Η συγκρότηση και η αυτοκυριαρχία του.
- 4) Η βεβαιότητα με την οποία υποστηρίζει τις απόψεις του.
- 5) Η δραστηριότητα και η ικανότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών.
- 6) Η πίστη στις ιδέες του και η ικανότητα του να τις μεταδίδει.
- 7) Η υπευθυνότητα, στην ανάληψη πρωτοβουλιών.
- 8) Η ευθυκρισία, στην αντιμετώπιση πραγματικών καταστάσεων.
- 9) Η σωστή εκτίμηση των άλλων ανθρώπων και
- 10) Η δυνατότητα επικοινωνίας του με τους άλλους ανθρώπους (πελάτες, προϊσταμένους του, υφισταμένους κλπ.)

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να αποτελείται από πολύ μεγάλο αριθμό κατανοητών ερωτήσεων, που απαντιούνται συνήθως σε περιορισμένο χρόνο.

Υπάρχουν Γραφεία Συμβούλων πρόσληψης προσωπικού που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο 200 ερωτήσεων που πρέπει να απαντηθούν σε 60' της ώρας.

2. Έντυπο Αίτησης

Το έντυπο αίτησης αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση, προηγούμενη εμπειρία στην εργασία (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι αποχωρήσεως) και άλλα προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο. Η αίτηση επίσης ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη. Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικά σημείωμα.

3. Συνεντεύξεις.

Η συνέντευξη επιτρέπει στα αρμόδια άτομα με τις προσλήψεις όργανα της επιχείρησης να γνωρίσουν, με προσωπική επαφή, τον υποψήφιο, να εκτιμήσουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές του και να σχηματίσουν γνώμη για την προσωπικότητα και την συμπεριφορά του.

Η συνέντευξη, που έχει διαγνωστικό κατ' εξοχήν χαρακτήρα, ολοκληρώνει τη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού. Και εάν κρίνεται χρήσιμη για την πρόσληψη προσωπικού γενικά, είναι απαραίτητη ιδιαίτερα για την επιλογή στελεχών.

Ευνόητο είναι ότι τα πρόσωπα που θα επιφορτισθούν με το έργο της συνέντευξης πρέπει να έχουν τις ανάλογες γνώσεις και να είναι ειδικευμένα στην τεχνική των συνεντεύξεων.

Οφείλουν να ξέρουν να ερωτούν, να ακούν, να παρατηρούν, να καταγράφουν με ακρίβεια, περιληπτικά και αντικειμενικά, τα ουσιώδη στοιχεία της συνέντευξης και να εξάγουν τα βαθύτερα συμπεράσματα.

Αλλά όση σημασία έχει για την επιχείρηση η συνέντευξη για την πρόσληψη προσωπικού, άλλη τόση έχει αυτή γι' αυτούς που θα υποστούν τη δοκιμασία της.

Οι υποψήφιοι πρέπει να προετοιμαστούν κατάλληλα συγκεντρώνοντας στοιχεία για την υπηρεσία που τους καλεί για συνέντευξη και να "σχεδιάσουν" τις απαντήσεις τους στις πιθανές ερωτήσεις που θα τους γίνουν.

Να είναι άνετοι, πειστικοί, να αντικρίζουν το συνομιλητή τους με βλέμμα σταθερό, να αντιμετωπίζουν θετικά τις καταστάσεις που θα τους παρουσιασθούν, να μην είναι προκλητικοί, να αποφεύγουν αρνητικά σχόλια για τους προηγούμενους εργοδότες τους, να είναι κόσμια και όχι έξαλλα ντυμένοι και να είναι προσεκτικοί στη συμπεριφορά τους γενικά.

4. Βιογραφικό σημείωμα.

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα στοιχείο που ζητείται προτού γίνει η συνέντευξη και συνήθως το περιεχόμενό του συζητείται κατά τη διάρκεια αυτής.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις την πρώτη αξιολόγηση των βιογραφικών κάνουν οι υπολογιστές που, χρησιμοποιώντας λέξεις – κλειδιά, αναζητούν εκείνα τα βιογραφικά που συγκεντρώνουν τα περισσότερα κριτήρια για την κατάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης.

Έτσι οι υπεύθυνοι των προσλήψεων καταλήγουν να διαβάζουν μόνο λίγα βιογραφικά, αυτά που δεν έχει απορρίψει ο ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Γι' αυτό, κατά τη σύνταξη ενός βιογραφικού, θα πρέπει να επιλέγονται εκείνες οι λέξεις που περιγράφουν παραστατικότερα τα προσόντα του υποψηφίου και σχετίζονται με τις απαιτήσεις της θέσης που επιθυμεί να καταλάβει. Να χρησιμοποιούνται γράμματα μεγέθους 11-14 point, να αποφεύγονται συντομογραφίες, παρενθέσεις και αρκτικόλεξα και οι τυχόν δυσνόητοι όροι να αντικαθίστανται με απλουστευμένες λέξεις – κλειδιά. Η εκτύπωση του βιογραφικού είναι προτιμότερο να γίνει σε εκτύπωση λείζερ και να αποστέλλεται το πρωτότυπο και όχι φωτοαντίγραφο.

Γενικά το βιογραφικό δεν πρέπει να έχει ορθογραφικά ή συντακτικά λάθη, μουντζούρες και σχισίματα και να προδιαθέτει, με την εμφάνισή του, ευνοϊκά τον αναγνώστη αυτού.

5. Τεστ

Κατά τα τελευταία χρόνια τα τεστ επιλογής, που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Δε χρησιμοποιούνται βέβαια για όλα τα έργα, η πλατιά τους δε χρήση άρχισε κατά τον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο στην Αμερική και συγκεκριμένα στο στρατό, όπου και βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των πολέμων.

Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μετρήσεως των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις, ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του σχετικά με τη μόρφωση και τη πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στη τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκαταλήψεως από μέρους του προϊσταμένου, ή εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη.

Παρακάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ, από τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, με έμφαση πάνω στη προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

α. Τεστ Ικανότητας ή Κλίσεως (Aptitude Tests)

Μετρούν τη λανθάνουσα, η πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο να κάνει. Και είναι δυο ειδών: i) Τεστ Νοημοσύνης ή Γενικής Πνευματικής Ικανότητας (Intelligence or General Mental Ability Tests) και ii) Ειδικά Τεστ Ικανότητας (Special Aptitude Tests).

Υπάρχουν και τεστ που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητες του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού – ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα κλπ. Επίσης έχουν δημιουργηθεί και τεστ ικανότητας για τη μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφής, σημασίας λέξεων κλπ.

β. Τεστ Αποδόσεως (Achievement tests)

Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητα να κάνει τη δουλειά. Υπάρχουν δυο κατηγορίες αυτών των τεστ. Η μια μετράει τη γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, όπου ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σε μορφή τεστ.

γ. Τεστ Ενδιαφέροντος για Επαγγέλματα (Vocational tests)

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα, χόμπι και ψυχολογικές ενέργειες.

δ. Τεστ καταστάσεων (Situational Tests)

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου.

ε. Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή συναισθηματικά αποδιοργανωμένος.

6. Πληροφορίες από Τρίτους

Οι πληροφορίες από τρίτους παρέχουν τη δυνατότητα της πρόσληψης ατόμων με δοκιμασμένες ικανότητες. Συνήθως προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες ή από συνεργάτες, συναδέλφους και φίλους της επιχείρησης, στους οποίους απευθύνονται και τους ρωτούν εάν γνωρίζουν άτομα με τα προσόντα που χρειάζονται οι θέσεις που θέλουν να καλύψουν.

Είναι διαπιστωμένο ότι το 60% των κενών θέσεων, μέσω και ανωτέρων στελεχών, καλύπτεται με πληροφορίες και συστάσεις από τρίτους.

Οι πληροφορίες, σε συνδυασμό με τις συστάσεις, που προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιολογών προσώπων, βοηθούν τις επιχειρήσεις να έχουν μια πρώτη εκτίμηση του "προφίλ" του υποψηφίου και της καταλληλότητας του για τη θέση που τον προορίζουν.

Είναι επόμενο συνεπώς η αξία των πληροφοριών να εξαρτάται από την αντικειμενικότητα και από το χαρακτήρα αυτού που τις παρέχει.

7. Οι Διαγωνισμοί

Οι διαγωνισμοί, είναι το σύνηθες μέσο επιλογής προσωπικού, κυρίως όταν αυτοί αφορούν την πρόσληψη μεγάλου αριθμού προσώπων.

Η μέθοδος του διαγωνισμού, όταν μάλιστα είναι αντικειμενικός, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος απόκτησης ικανού προσωπικού, τουλάχιστον από άποψη γνώσεων.

Βέβαια δε πρέπει να παραβλέπεται το μειονέκτημα αυτού του τρόπου να φέρει στη πρώτη γραμμή επιτυχίας άτομο που έχει μεν πολλές γραμματικές γνώσεις ή μόρφωση, αλλά δε διακρίνεται για το ζήλο, την επιμέλεια, τη τάξη και πιθανώς στερείται διοικητικών προσόντων.

Ο διαγωνισμός δεν είναι σωστό να θεωρείται αλάνθαστο κριτήριο και μοναδικό μέσο εκτίμησης των ικανοτήτων του υποψηφίου αλλά συμπληρωματικός τρόπος συγκέντρωσης στοιχείων.

Μια μορφή διαγωνισμού είναι και η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας και της ετοιμότητας των διαγωνιζομένων με τα τεστ. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη εμπειρία για τη μορφή, το περιεχόμενο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

8. Οι Αγγελίες

Οι Αγγελίες είναι το τελευταίο μέσο που χρησιμοποιούν οι εργοδότες για την πρόσληψη προσωπικού. Συνήθως η μορφή αυτή χρησιμοποιείται για τη συμπλήρωση δευτερευουσών θέσεων εργασίας ή για μαζικές και χωρίς ιδιαίτερη σημασία προσλήψεις,

προκειμένου να καλυφθούν ανάγκες που χρειάζονται απλή ή χειρονακτική εργασία και για την κάλυψη θέσεων ημιεξαρτώμενης εργασίας για την οποία δεν υπάρχει σχετικό ενδιαφέρον στην αγορά

9. Ιατρική Εξέταση

Η ιατρική εξέταση, γιατί έχει μεγάλη σημασία για τις επιχειρήσεις η καλή υγεία και η καλή φυσική κατάσταση των ατόμων, που πρόκειται να προσληφθούν, ιδιαιτέρως μάλιστα όταν σε μερικές θέσεις απαιτούνται ξεχωριστές σωματικές ικανότητες.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχειρήσεως, που αν υπάρχει, ανήκει στην υπηρεσία του προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

10. Η Πρόσληψη με Δοκιμή

Η πρόσληψη με δοκιμή επιτρέπει στην επιχείρηση να εξετάσει τον προσληφθέντα υπάλληλο στη πράξη, να διαπιστώσει τις ικανότητες του και να βεβαιωθεί ότι ικανοποιεί, με τα προσόντα του, τις απαιτήσεις της θέσης στην οποία τοποθετήθηκε και για την οποία προσλήφθηκε.

3.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αυτές είναι οι ακόλουθες :

α) Η αρχή της αρμονίας των στόχων, μεταξύ αυτών της επιχείρησης και του προσωπικού και

β) Η αρχή της ενότητας της εντολής, ώστε οι υφιστάμενοι να είναι υπεύθυνοι έναντι ενός και μόνο προϊσταμένου.

Η πρώτη αρχή αναφέρεται στην απόλυτη ανάγκη όπως το προσωπικό γνωρίζει τους στόχους, τα διαθέσιμα μέσα, το χρονοδιάγραμμα της πραγματοποίησης τους, τις αναμενόμενες ωφέλειες και τα επόμενα στάδια δράσης της επιχείρησης.

Είναι γενικά αποδεκτό σήμερα ότι υπάρχει κοινότητα συμφερόντων εργοδότη και εργαζομένων. Γι' αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να τυγχάνουν ανθρώπινης αλλά και αρμόζουσας μεταχείρισης αφού η ευημερία αυτών, στην εργασία και στην κοινωνική ζωή τους, θα επιφέρει την επιτυχία και την κερδοφορία της επιχείρησης.

Η δεύτερη αρχή, της ενότητας της εντολής, αφορά την ιεραρχική διαβίβαση μιας εντολής, από κλιμάκιο σε κλιμάκιο της ιεραρχικής πυραμίδας μέχρι την εκτελεστική μονάδα, χωρίς διαφοροποίηση της φύσης και του επιδιωκόμενου σκοπού της, με σαφήνεια και χωρίς επικαλύψεις και με πλήρη καθορισμό των επιπέδων ευθύνης όλων των εμπλεκόμενων προσώπων, από τη λήψη μέχρι την εκτέλεσή της.

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται ευρύτατα και της οποίας τα αποτελέσματα γίνονται αμέσως φανερά.

Αλλά, ας δούμε καλύτερα τι είναι εκπαίδευση. Εκπαίδευση είναι «η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό».

Η εκπαίδευση επομένως, βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους, ν' αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι γνώσεων τέτοιων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στη λύση προβλημάτων που θα παρουσιαστούν. Ταυτόχρονα, η επαγγελματική εκπαίδευση κάνει δυνατή και την αντιμετώπιση των βιοτικών αναγκών.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές και εστιατοριακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, απαιτεί δηλαδή την απόκτηση ορισμένων χειρωνακτικών ειδικοτήτων πλαισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι, ο εκπαιδευμένος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του για την εξυπηρέτηση των άλλων, εξειδικευμένη επιστημονική γνώση.

Γενικά, μπορούμε να πούμε, ότι η εκπαίδευση ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό.

Οι ικανότητες για λήψη γνώσεων είναι αυτές που έχουν σχέση με τις ιδέες και τις γνώσεις, οι οποίες διδάσκονται συνήθως στα σχολεία και στα πανεπιστήμια. Όλες αυτές οι γνώσεις είναι αφηρημένες. Απ' αυτές άλλες φαίνονται πιο απόμακρες σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και άλλες όχι.

Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις – το να είσαι, δηλαδή, ικανός να ελέγχεις και να επηρεάζεις τα αισθήματα τόσο τα δικά σου όσο και των άλλων – παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως στη σχέση ανάμεσα στο πελάτη και τον υπάλληλο, αλλά και στην τεταμένη ατμόσφαιρα που υπάρχει σ' ένα γεμάτο ξενοδοχείο ή εστιατόριο.

Τέλος, οι τεχνικές ικανότητες σχετίζονται με τη λειτουργία των επαναλαμβανόμενων ενεργειών σε μια δουλειά, όπως είναι για ένα ξενοδοχείο το τμήμα λογιστικής ή κράτησης δωματίων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία των ανθρωπίνων ικανοτήτων, η οποία φαίνεται όλο και περισσότερο καθώς ένα άτομο μετακινείται από μια κατώτερη θέση εργασίας σε μια ανώτερη. Στη διοίκηση οι αποκτούμενες ικανότητες για το σχεδιασμό ή για τη λήψη αποφάσεων, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.⁴⁴

4.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντα τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία. Σύμφωνα με το Γραφείο Εκπαίδευσης των Ηνωμένων πολιτειών, «ο βασικός σκοπός της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι η κατάρτιση προσώπων κατάλληλων για χρήσιμα επαγγέλματα».

Οι ξενοδοχειακές και εστιατοριακές επιχειρήσεις σήμερα, απαιτούν ειδικευμένα άτομα, σχεδόν σ' όλα τα τμήματα λειτουργίας τους.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η εκπαίδευση παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα, τα οποία μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τα στοιχεία εκείνα του επαγγέλματος τους στις ξενοδοχειακές και εστιατοριακές επιχειρήσεις, που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων εκείνων, που είναι απαραίτητες σε τέτοιες επιχειρήσεις.

Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι αφενός μεν να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο μπορεί περισσότερο δια μέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου, να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα, οικονομικά και κοινωνικά, τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.⁴⁵

⁴⁴ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες», Καθ. Πανεπιστημίου Πειραιώς, Β' Έκδοση Βελτιωμένη, σελ. 74.

⁴⁵ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες», Καθ. Πανεπιστημίου Πειραιώς, Β' Έκδοση Βελτιωμένη, σελ. 76.

4.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό σε λίγους οραματιστές εκπαιδευτικούς πρωτοπόρους. Η ανάπτυξη έφερε σημαντικές αλλαγές στη συνολική αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη του επαγγελματία – διευθυντή είναι η Σχολή Τουριστικών Επαγγελμάτων ή το Πανεπιστήμιο. Τα ξενοδοχεία, είτε είναι μικρά είτε είναι μεγάλα, εκεί αναζητούν αρχικά υποψήφιους και ύστερα αυτούς τους προσαρμόζουν στο δικό τους ειδικό οργανωτικό περιβάλλον.

Το πρώτο βήμα είναι ένας προσανατολισμός στη Θεωρία και στην Πρακτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πρόκειται για μια αναπτυσσόμενη πορεία, η οποία περιλαμβάνει, εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις και τις πολύ πρακτικές απαιτήσεις της τέχνης του υπαλλήλου σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να πούμε ότι συμπεριλαμβάνεται ακόμη μια διερεύνηση του τι είναι επιχείρηση και πώς λειτουργεί, και η οποία έχει σαν στόχο της την ανάπτυξη των διαφόρων επιπέδων, στη διερεύνηση των σκοπών και των αντικειμένων της.

Ο κύκλος σπουδών αποτελεί παγκόσμια ένα ενδιαφέρον θέμα, για το οποίο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, μια και οι δυσκολίες που παρουσιάζει ποικίλλουν ανάλογα με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται. Το πρόβλημα της ειδίκευσης και της κατάλληλης διδασκαλίας μπορεί να λυθεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.⁴⁶

4.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ

Οι μέθοδοι, με τις οποίες μπορεί μια επιχείρηση να εκπαιδεύσει τα στελέχη της, είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Διαφορετικού είδους είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνη ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους. Γι' αυτό το λόγο θα προσπαθήσουμε να διακρίνουμε τις μεθόδους αυτές, ανάλογα με τις μεθόδους των στελεχών, προς τις οποίες απευθύνονται, ως εξής:

- Μέθοδοι, που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.
- Μέθοδοι, που αναφέρονται σ' απλούς υπαλλήλους.
- Μέθοδοι, που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.
- Μέθοδοι, που αφορούν σ' ανώτερα ηγετικά στελέχη.

α. Μέθοδοι που αφορούν σ' όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.

(1). **Εγκατάσταση και ενημέρωση:** Όταν μια επιχείρηση προσλάβει ένα καινούργιο στέλεχος, πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδος του στελέχους στο νέο του περιβάλλον να γίνει, όσο το δυνατόν, πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο το δυνατό ταχύτερα. Για το σκοπό αυτό υπάρχουν τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης, τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν: ξενάγηση του νέου στελέχους μέσα στην επιχείρηση, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των προϊόντων της επιχείρησης, ανάλυση της πολιτικής προσωπικού της επιχείρησης και πολλές φορές ανάλυση των οικονομικών προβλημάτων τόσο της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

⁴⁶ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες», Καθ. Πανεπιστημίου Πειραιώς, Β' Έκδοση Βελτιωμένη, σελ. 77.

(2). **Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν τα στελέχη τους να' ναι συνέχεια ενημερωμένα γύρω από τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας. Για το σκοπό αυτό, στέλνουν τα στελέχη τους να παρακολουθήσουν μαθήματα σε Πανεπιστήμια, τεχνικές σχολές κλπ ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες μέσα στην επιχείρηση.

(3). **Ανάπτυξη της δημιουργικής σκέψης:** Η λειτουργικότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης εξαρτώνται, σε μεγάλο βαθμό, από την ικανότητα των μελών της να συλλαμβάνουν, ν' αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Ο σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τον κλασικό, παραδοσιακό τρόπο, που έμαθαν να σκέπτονται, για να αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα και να μπορέσουν να αναπτύξουν την αντίληψή τους. Το πιο γνωστό πρόγραμμα, που χρησιμοποιείται συνήθως γι' αυτές τις περιπτώσεις, είναι το λεγόμενο "brainstorming" (θύελλα εγκεφάλων).

β. Μέθοδοι που αναφέρονται σ' απλούς υπαλλήλους

(1) **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Στην περίπτωση αυτή, ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος, αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και, στη συνέχεια, να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες ώσπου να καταφέρει να μάθει να την εκτελεί σωστά.

(2) **Προκαταρκτική εκπαίδευση:** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας, στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα' ναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

γ. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

(1) **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθόσον είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σ' αυτή την περίπτωση, τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση "βοηθού προϊστάμενου" όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες. Είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρώπινων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και, γενικά, διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

(2) **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σ' αντίστοιχη θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης π.χ ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων.

(3) **Υπόδηση ρόλων:** Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευόμενων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης, στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος

της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

(4) **Πρακτική εξάσκηση:** Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται μ' ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα, στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από τον εκπαιδευτή του.

(5) **Θεωρητική εκπαίδευση:** Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με τη μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κλπ.

δ. Μέθοδοι, που αφορούν στ' ανώτερα ηγετικά στελέχη

(1) **Επιχειρηματικά παιχνίδια:** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων, παίρνουν μια σειρά αποφάσεις, που κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων, τις οποίες υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται και ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι οποίοι, προγραμματισμένοι με τις κατάλληλες μεταβλητές, αξιολογούν τις αποφάσεις των ομάδων.

(2) **Εκπαίδευση "ευαισθησίας":** Όσο ψηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα ανεβαίνει ένα στέλεχος, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι, για να μπορέσει να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, πρέπει να μην έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφιστάμενούς του, όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανώτερους του.

Η ομάδα των εκπαιδευόμενων αποτελείται από λίγα μέλη και η μόρφωση αυτή εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα μόνη της προτείνει τα θέματα, που θέλει να συζητηθούν, ενώ ο πρωταρχικός ρόλος του εκπαιδευτή συνίσταται στο να συντονίζει τη συζήτηση και να παροτρύνει τους συμμετέχοντες ν' ασκήσουν κριτική, τόσο στη δική τους συμπεριφορά όσο και στη συμπεριφορά των άλλων μελών της ομάδας.⁴⁷

4.5 ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η σχεδίαση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη, ορισμένους βασικούς παράγοντες, η παραγνώριση των οποίων, πολλές φορές, οδηγεί το πρόγραμμα σε αποτυχία. Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά μερικοί παράγοντες:

A) Η υποκίνηση

Η συσχέτιση του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης, που επηρεάζουν τη διάθεση των εκπαιδευόμενων, συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η παραγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση των αποδοχών αποτελούν κίνητρα για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη, τα παραπάνω κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεότερους εκπαιδευόμενους – εργαζόμενους, παρά τους παλιούς. Τέλος, πολλές φορές, η παροχή των κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλείς της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Τούτο βεβαίως, δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εκπαιδευόμενων.

B) Φυσιολογικοί παράγοντες

Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος, πρέπει να αποβλέπει στο

⁴⁷ Σπύρος Ζευγαρίδης, Γεώργιος Σταματιάδης, Καθηγητής Οργάνωσης & Διοίκησης ΤΕΙ, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», ORGANOPUBLICA, Δ' Έκδοση, Α' Μέρος, Αθήνα 1992, σελ. 321.

συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμποδώνουν την αίσθηση με το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, π.χ επίδειξη, προβολή κ.α.

Γ) Η πρακτική

Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής, συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.

Δ) Χωρισμός της ύλης

Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόησή της. Η κατανομή των ενότητων της διδασκαλίας, σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.

Ε) Ψυχολογικοί παράγοντες

Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις ψυχαγωγικές διαθέσεις, που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.

Η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν α) γνωρίζουμε το σκοπό, τη χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της, β) έχουμε τη γνώση των απαιτούμενων προτύπων, γ) γίνεται συνεχής αξιολόγηση της προόδου μας.⁴⁸

4.6 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για την επιχείρηση ανάμεσα στα άλλα είναι και τα εξής :

1) *Ανεπτυγμένος ρυθμός εκπαίδευσης.* Ο μαθητευόμενος δεν αναγκάζεται να προχωρεί χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της πρόβας. Ο ρυθμός μάθησης αυξάνεται κάτω από την καθοδήγηση και έχουμε συντομότερα πιο θετικά αποτελέσματα. Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνήθειες.

2) *Ανεπτυγμένη ποιότητα απόδοσης.* Αποφεύγεται να μάθει ο εκπαιδευόμενος ανορθόδοξους τρόπους και η διδασκαλία περιστρέφεται γύρω από το πώς θα μάθει να κάνει την εργασία του με το σωστό τρόπο, όσο το δυνατόν καλύτερα. Η διδασκαλία έχει σαν συνέπεια τη μετάδοση των καλύτερων μεθόδων οι οποίες είναι κτήμα της εμπειρίας ορισμένων προσώπων και μόνο αυτών.

3) *Μειωμένο χάλασμα και σπάσιμο.* Οι περισσότερες εργασίες περιλαμβάνουν τόσο σπάσιμο όσο και χάλασμα. Σαν παράδειγμα αναφέρουμε το επάγγελμα της καθαρίστριας ή του λατζέρη ή του υπαλλήλου που ασχολείται με τα ψάρια. Ένας ανεκπαιδευτος και άπειρος εργαζόμενος συχνά κοστίζει στην επιχείρηση πολλά χρήματα.

4) *Μειωμένος αριθμός ατυχημάτων.* Από διάφορες μελέτες οι οποίες έγιναν πρόσφατα, βρέθηκε ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι σχεδόν τρεις φορές περισσότερα από εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Κυρίως σοβαρά ατυχήματα παρουσιάζονται στους εργαζόμενους εκείνους, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για διάφορα μηχανήματα. Παράλληλα με το γεγονός ότι οι ανεκπαιδευτοι υπάλληλοι δεν ξέρουν να χειρίζονται τα διάφορα μηχανήματα, το ψυχολογικό άγχος το οποίο δημιουργείται από την έλλειψη γνώσης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων.

5) *Μειωμένη μεταπήδηση εργαζομένων.* Μερικές από τις ξενοδοχειακές μελέτες οι οποίες έχουν κατά καιρούς συνταχθεί, έδειξαν ότι η μεταπήδηση που υπάρχει μεταξύ των

⁴⁸ Νικ. Β. Μαντάς, «Διοίκηση Προσωπικού», σελ 131.

εργαζομένων από επάγγελμα σε επάγγελμα ποικίλλει, ανάλογα με το βαθμό εκπαίδευσης. Έτσι φαίνεται ότι η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη η οποία υπάρχει ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους.

6) **Μειωμένες απουσίες.** Μια σφυγμομέτρηση η οποία έγινε κατά τη διάρκεια του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου ανάμεσα σε 63 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Νέας Υόρκης, έδειξε μείωση 38% στις απουσίες των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει τι πρόκειται να του συμβεί, έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να βρει μια δικαιολογία για να μείνει στο σπίτι του και μην εμφανιστεί στη δουλειά.

7) **Ανεπτυγμένη παραγωγή.** Αποτελεί τον πιο φανερό λόγο για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια, απ' ότι αυτός που είναι ανεκπαιδευτος. Η εκπαιδευμένη καθαρίστρια έχει τη δυνατότητα να καθαρίσει 15 δωμάτια αντί για 10. Δεν μπορούμε βέβαια να μετρήσουμε κατ' ευθείαν το βαθμό εκπαίδευσης, μπορούμε όμως να δούμε το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μια αντανάκλαση του βαθμού εκπαίδευσης.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, όπως και η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα μάλιστα εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι δεν είναι μόνο πολύτιμοι για την επιχείρηση, αλλά είναι περισσότερο πολύτιμοι στους εαυτούς τους. Τα πλεονεκτήματα τα οποία αποκτά ο εργαζόμενος με την εκπαίδευση, θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα εξής:

1) **Ανεπτυγμένη ικανότητα.** Ο καινούργιος υπάλληλος εκπαιδύεται έτσι, ώστε να μπορεί να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα, όσο πιο γρήγορα μπορεί. Ενώ ο παλιός υπάλληλος μαθαίνει τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας. Σ' αυτές τις περιπτώσεις τα οφέλη τα οποία θα προκύψουν δεν είναι τίποτα άλλο, παρά τα αυξημένα κέρδη.

2) **Προετοιμάζει τον εργαζόμενο για προαγωγή.** Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να μαθαίνουν όσο το δυνατόν καλύτερα νέες εργασίες και να προετοιμάζονται για την προαγωγή τους σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, όταν βέβαια έχουν τα ανάλογα προσόντα.

3) **Αναπτύσσει τον αυτοσεβασμό, αυξάνει το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.** Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα, νιώθουν σχετικά ελεύθεροι και μπορούν να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις, αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους και έχουν ένα σχετικό αίσθημα ασφάλειας. Ο καθένας τους είναι πιο ελεύθερο άτομο, αυτοδύναμο και με αναπτυγμένο το αίσθημα του αυτοσεβασμού.⁴⁹

4.7 ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι επιδράσεις της εκπαίδευσης τόσο στον εργαζόμενο, όσο και πάνω στην επιχείρηση, είναι πάρα πολλές και πολύ σημαντικές. Εμείς, εδώ, θα περιοριστούμε στο να τονίσουμε μερικές απ' αυτές και μάλιστα τις σπουδαιότερες:

1) Η μείωση του χρόνου μάθησης για την επίτευξη της σωστής εκτέλεσης της εργασίας. Αυτή πετυχαίνεται με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από άτομα τα οποία είναι καταρτισμένα και μάλιστα μέσα σε κατάλληλες εκπαιδευτικές συνθήκες.

2) Η βελτίωση της εκτελούμενης εργασίας. Η εκπαίδευση επιδρά ευεργετικά όχι μόνο στους νέους υπαλλήλους, αλλά και στους παλιούς.

⁴⁹ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές μονάδες», σελ. 113.

3) Η διαμόρφωση στάσεων. Βοηθά για μια καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Αυτό πετυχαίνεται είτε με ειδικά προγράμματα είτε σαν αποτέλεσμα της γενικότερης εκπαίδευσης.

4) Η βοήθεια για τη λύση λειτουργικών προβλημάτων. Τέτοια προβλήματα είναι οι απουσίες, τα ατυχήματα, οι αποχωρήσεις.

5) Η πλήρωση των αναγκών σε προσωπικό. Αυτό το πρόβλημα λύνεται άριστα μόνο με τη δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης μέσα στην επιχείρηση.

6) Τα οφέλη στους ίδιους τους εργαζομένους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι γίνονται πολυτιμότεροι τόσο για τους ίδιους τους εαυτούς τους όσο και για την επιχείρηση. Αποκτώντας περισσότερες και καλύτερες γνώσεις και εμπειρίες, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και απαιτούν καλύτερα και περισσότερα οικονομικά οφέλη. Τέλος, αποκτώντας περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, θέτουν αυτόματα υποψηφιότητα για τη προαγωγή τους σε ανώτερες θέσεις της επιχείρησης με μεγαλύτερες ευθύνες και περισσότερα κέρδη.⁵⁰

4.8 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Τα συχνότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια ξενοδοχειακή μονάδα με το προσωπικό της είναι τα εξής :

- Μεγάλος βαθμός εναλλαγής προσωπικού.

Είναι το βασικότερο πρόβλημα που μπορεί να αντιμετωπίσει μια μονάδα στα πλαίσια της λειτουργίας της, επειδή το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού δεν είναι μόνιμο και κατά τους καλοκαιρινούς μήνες προτιμούν να εργάζονται σε νησιά όπου και οι αποδοχές είναι μεγαλύτερες. Αυτό κατ' επέκταση δημιουργεί πρόβλημα στη μονάδα η οποία αναγκάζεται να προσλαμβάνει νέα άτομα για να καλύψουν τις κενές θέσεις.

- Δεν υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό.

Εξαιτίας αυτού η μονάδα είναι αναγκασμένη να προσλαμβάνει ανειδίκευτα άτομα τα οποία χρειάζονται εκπαίδευση και αυτό συνεπάγεται οικονομικό και χρονικό κόστος για την επιχείρηση.

- Δύσκολη ανεύρεση ατόμων εμπιστοσύνης.

Το παραπάνω είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που έρχεται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση γιατί δεν υπάρχει πλέον επαγγελματισμός και εργασιακή συνείδηση. Ενώ η λειτουργία της μονάδας εξαρτάται από την ομαδικότητα του προσωπικού, φαίνεται ότι σήμερα τα άτομα που ασχολούνται στο κλάδο δεν έχουν συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο που παίζει η εμπιστοσύνη στο χώρο αυτό για την πρόοδο όλων.

- Υψηλό κόστος προσωπικού.

Η επιχείρηση είναι αναγκασμένη από τη νομοθεσία να καταβάλλει στους υπαλλήλους της διάφορα επιδόματα, όπως: επίδομα στολής, ασφάλιση, διάφορα δώρα εορτών κλπ.⁵¹

- Υψηλό κόστος ανεύρεσης προσωπικού.

Η επιχείρηση για τη σωστή ανεύρεση προσωπικού, χρησιμοποιεί διάφορα μέσα, όπως είναι οι αγγελίες στον έντυπο τύπο, οι διαφημίσεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.α. καθώς και τη πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων των υποψηφίων. Με αποτέλεσμα να απαιτείται υψηλό κόστος για την επιχείρηση.

- Υπερωρίες.

⁵⁰ Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές μονάδες», σελ. 116.

⁵¹ Σπύρος Ζευγαρίδης, Καθηγητής οργάνωσης και διοίκησης ΑΒΣΘ, Γεώργιος Σταματιάδης, Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης ΤΕΙ, «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», ORGANOPUBLICA, Δ' Έκδοση, Αθήνα

Ένα σημαντικό πρόβλημα, καθώς το αναγνωρίζουν πολλοί, είναι ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι ο κλάδος με το μεγαλύτερο ποσοστό υπερωριών.

Τα παραπάνω προβλήματα η επιχείρηση μπορεί να τα αντιμετωπίσει με δύο κυρίως τρόπους:

1. Μετασχηματιστική Αλλαγή (Transformational Change)

Ο πρώτος τρόπος είναι μια διαδικασία αλλαγής του μέχρι πρότινος τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, με τη διαδικασία του μετασχηματισμού της δομής της. Φυσικά αυτό δε μπορεί να γίνει εύκολα γιατί δεν υπάρχει πληροφόρηση.

2. Μεταβατική Αλλαγή (Transitional Change)

Ο δεύτερος τρόπος είναι μια διαδικασία μεταβατικής αλλαγής της λειτουργίας της επιχείρησης, με τη προοδευτική εκμάθηση των νέων δεδομένων που εισάγονται στην επιχείρηση. Η δυσκολία αντιμετώπισης του συγκεκριμένου τρόπου αντιμετώπισης είναι το κόστος χρόνου, χρημάτων και το κοινωνικό κόστος.

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση – ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δυο γενικούς σκοπούς: α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους μάνατζερ για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς:

α) Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην παραγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμα στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.

β) Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.

γ) Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.

δ) Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.

ε) Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.

Έτσι η αξιολόγηση, αποτελεί, στην ουσία, την αρχή μιας διαδικασίας αξιοποίησης προσωπικού και βελτίωσης της απόδοσης της επιχείρησης, παρά ένα τελικό προϊόν.

5.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ξενοδοχειακού προσωπικού καθορίζεται από αξιολογητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν έναν κατάλογο με διάφορα γνωρίσματα, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να περιγράψουν την απόδοση ενός εργαζόμενου.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εντοπίζει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες του εργαζομένου, καθώς επίσης το ότι μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους, μεταξύ τους.

Επίσης, για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου απαιτούνται από το προσωπικό διαφορετικά προσόντα. Οι διάφοροι προϊστάμενοι όμως μπορούν, ανταλλάσσοντας απόψεις μεταξύ τους, να φτιάξουν έναν κατάλογο γνωρισμάτων, ο οποίος ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Δίνουμε παρακάτω έναν τέτοιο κατάλογο, που αναφέρεται στο **Τμήμα Κουζίνας**.

Τμήμα Κουζίνας

Ημερομηνία... ..Όνομα αξιολογούμενου

1. Παρουσιάζεται έγκαιρα στη δουλειά;
2. Ξεκινάει τη δουλειά του πρόθυμα;
3. Τελειώνει τη δουλειά που του αναθέτουν;
4. Τελειώνει περισσότερη δουλειά απ' αυτή που του ανέθεσαν;
5. Κάνει "νοικοκυρεμένα" τη δουλειά του;
6. Είναι ικανός για υψηλότερες ευθύνες;
7. Παραδέχεται τα λάθη του;
8. Οργανώνει τη δουλειά του καλά;
9. Είναι ευγενικός;
10. Ακολουθεί προσεχτικά τις οδηγίες;
11. Κρατάει τα εργαλεία του σε καλή κατάσταση;
12. Είναι υπομονετικός;
13. Μαθαίνει γρήγορα τα νέα του καθήκοντα;
14. Παίρνει πρωτοβουλίες στη δουλειά του;
15. Είναι αποδεδειγμένα έντιμος;

Αυτή η τεχνική, καθορίζει στους αξιολογητές ότι από τον συνολικό αριθμό των υφισταμένων τους, τους οποίους αξιολογούν, μόνον ένα συγκεκριμένο ποσοστό μπορεί να πιάσει υψηλή βαθμολογία και βαθμολογία στο μεσαίο επίπεδο. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί ή για ένα ορισμένο χαρακτηριστικό ή για σχολαστική αξιολόγηση.

5.3. ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να δώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα Αξιολόγησης προσωπικού είναι:

- α) Αντικειμενικότητα
- β) Απλότητα
- γ) Σαφήνεια
- δ) Προσαρμοστικότητα – ευελιξία

α) Αντικειμενικότητα

Βασικό κριτήριο, που θα πρέπει να διέπει τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, θα πρέπει να είναι η αντικειμενικότητα που εξασφαλίζει το σύστημα στην κρίση των αξιολογούμενων. Δηλαδή μ' ένα σύστημα αξιολόγησης, θα πρέπει να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του καθενός στο όλο της οικονομικής μονάδας.

β) Απλότητα

Κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού, είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας γι' αυτούς που αξιολογούνται.

γ) Σαφήνεια

Έχει αποδειχτεί ότι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι και ο ακριβής καθορισμός των παραγόντων που δίνονται για κρίση.

δ) Προσαρμοστικότητα - Ευελιξία

Όλες οι διαδικασίες εντός της οικονομικής μονάδας και κυρίως οι διαδικασίες που αναφέρονται στη διοίκηση προσωπικού δε θα πρέπει να είναι στατικές. Για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες, θα πρέπει να είναι ευέλικτη, δηλαδή θα πρέπει να είναι "ανοικτή" σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της, ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.

5.4 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Η οργάνωση και το άτομο θέλουν η αξιολόγηση της επίδοσης να ικανοποιεί ορισμένους σκοπούς. Σε μερικές περιπτώσεις αυτοί οι σκοποί είναι σύμφωνοι μεταξύ τους σε άλλες όμως όχι.

Η αξιολόγηση της επίδοσης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για το σύστημα πληροφοριών και ελέγχου για τις περισσότερες πολύπλοκες οργανώσεις. Χρησιμοποιείται για να λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την επίδοση των υπαλλήλων, που θα βοηθήσουν μετέπειτα τις αποφάσεις της διοίκησης για την τοποθέτηση, προαγωγή, μισθό κλπ των υπαλλήλων.

Το σύστημα της αξιολόγησης της επίδοσης και ειδικότερα οι συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σ' ότι αφορά την επίδοση, μπορεί επίσης να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του υπαλλήλου και την επίδοσή του.

Το ιδιαίτερο άτομο που επιλέγεται για μια εργασία και το είδος της δουλειάς που κάνει έχει άμεση επίδραση στην επίδοσή του πάνω στη δουλειά. Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση είναι ο σχεδιασμός της οργάνωσης και της εργασίας. Από την πλευρά του μάνατζερ και της οργάνωσης η διαδικασία της αξιολόγησης της επίδοσης είναι μια από τις μεθόδους που αποβλέπουν στην αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς.

Συνοπτικά οι σκοποί της αξιολόγησης της επίδοσης είναι οι παρακάτω:

1. Να παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους έτσι ώστε να ξέρουν την αποτελεσματικότητά τους.
2. Να παρέχει πληροφορίες στους μάνατζερ που θα τους βοηθήσουν να πάρουν αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές, τους μισθούς και τη μεταφορά των υπαλλήλων σε άλλα τμήματα.
3. Να παρέχει κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων, που αφορούν στην επιλογή και στην τοποθέτηση των υπαλλήλων.
4. Να συμβουλεύει τους υφισταμένους έτσι ώστε στη συνέχεια να βελτιώνουν την επίδοση και την ανάπτυξή τους.
5. Να παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους σαν αποτέλεσμα της αναγνώρισης και της υποστήριξης.
6. Να δυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου.
7. Να διαπιστώνει τα ατομικά και τα οργανωτικά προβλήματα.

Η ανατροφοδότηση είναι όχι μόνο χρήσιμη αλλά και αναγκαία στο άτομο. Βέβαια όλοι οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν ευνοϊκά σχόλια για την επίδοσή τους, γιατί έτσι ικανοποιούν ψυχολογικές τους ανάγκες για διάκριση και επιτυχία. Η ανατροφοδότηση όμως

δεν είναι πάντοτε ευνοϊκή, γι' αυτό και οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να δεχθούν την οποιαδήποτε άποψη του μάνατζερ σχετικά με την επίδοσή τους.

Η μεγαλύτερη σύγκρουση που προκύπτει μέσα στην επιχείρηση προέρχεται από την διαφορά που υπάρχει μεταξύ των οργανωτικών και ατομικών σκοπών. Το άτομο επιθυμεί να έχουν οι άλλοι θετική εικόνα για τον εαυτό του και να λαμβάνει αμοιβές, όπως προαγωγή και χρήματα. Από την άλλη πλευρά η επιχείρηση θέλει να έχει άτομα που να δέχονται και την αρνητική κριτική και να είναι πρόθυμα να βελτιώσουν την επίδοσή τους.

5.5 ΑΡΧΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το γεγονός είναι, ότι, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της. Στους διάφορους τύπους που χρησιμοποιούνται υπάρχουν δυο πρωταρχικές διαφορές:

A) Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του συστήματος.

B) Ο βαθμός της υποκειμενικότητας από τη μεριά του αξιολογητή.

Από τη στιγμή που αποδεχόμαστε την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, πρέπει να υιοθετηθεί μια τέτοια μέθοδος, με την οποία να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα. Ταυτόχρονα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να μην είναι πολύπλοκο, ή πολύ χρονοβόρο το σύστημα. Ακόμη, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα που υιοθετείται, θα πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτό από εκείνους που θα αξιολογηθούν. Επίσης, πρέπει να υπάρχει η ειλικρινής διάθεση, εκ μέρους των προϊσταμένων, να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις τους, που θα προκύψουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι η διάθεση αυτή υπάρχει.

Όσο μοντέρνο ή απλό και αν είναι το σύστημα αξιολόγησης που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να μπορεί να εκτελέσει τις παρακάτω λειτουργίες:

α) Να μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, σε σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους.

β) Να τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.

γ) Να υποδεικνύει την εκπαίδευση και την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.

δ) Να προσδιορίζει τους υποψηφίους για προαγωγή.

ε) Να περιέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Ένα άλλο στοιχείο που παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου. Στην περίπτωση μιας μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, δηλ. μιας επιχείρησης, με λίγους σχετικά εργαζόμενους, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, με την τυπική μορφή που εμφανίζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία, θα μπορούσε να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

5.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι κυριότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες είναι:

1) Μέθοδος απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος για τη σύγκριση ενός υπαλλήλου με τους άλλους, με σκοπό τη κατάταξη τους σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την αξία του καθενός, δηλαδή από τον πλέον ικανό ως τον πλέον ανίκανο. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής

θεωρεί τον αξιολογούμενο και την απόδοση ως μια οντότητα. Δε γίνεται δηλαδή διάκριση στα επιμέρους στοιχεία που αποτελούν το αντικείμενο αξιολόγησης.

Μια παραλλαγή της μεθόδου αυτής αποτελεί η τεχνική της “εναλλάξ” κατάταξης. Ο αξιολογητής αφού καταγράφει τους αξιολογούμενους σε ένα φύλλο χαρτί, επιλέγει τον πρώτο καλύτερο και τον τελείως ανίκανο – απαράδεκτο, στη συνέχεια επιλέγει το δεύτερο καλύτερο και τον δεύτερο ανίκανο – απαράδεκτο κ.ο.κ. μέχρις ότου κατατάξει όλους τους εργαζομένους.

2) Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Ο αξιολογητής που χρησιμοποιεί αυτή τη μέθοδο, συγκρίνει τους υπαλλήλους κατά ζευγάρια είτε γενικά στην απόδοση τους είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από την καταμέτρηση των περιπτώσεων που αυτός κρίθηκε ανώτερος – καλύτερος.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι αυτή η μέθοδος παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες όταν εφαρμόζεται σε εργαζομένους με ίδιο ή αρκετά παρόμοιο αντικείμενο εργασιών.

3) Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά ως η κανονική κατανομή. Δηλαδή, προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα απόδοσης συνήθως είναι: “Εξαιρετική”, “Πολύ ικανοποιητική”, “Ικανοποιητική”, “Μέτρια”, “Απαράδεκτη”.

Η μέθοδος αυτή περιορίζει τον αξιολογητή να κατατάξει τους περισσότερους ή όλους τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων. Θα πρέπει όμως οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογούμενων αλλά και της επιχείρησης.

4) Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής αλλά και απαράδεκτης απόδοσης ή συμπεριφοράς του υπαλλήλου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη όπου είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση και ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγηση μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου (αξιολογούμενου) για θέματα συγκεκριμένης εργασιακής απόδοσης ή συμπεριφοράς.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι: α) απαιτείται πολύ χρόνος για την καταγραφή των περιστατικών, β) η δυνατότητα, από πλευράς αξιολογητή, να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του, καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά είναι υψηλή και γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων.

5) Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη που εφαρμόζεται. Κατ’ αυτήν ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση απόδοσης του υφισταμένου του, περιγράφοντας τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, καθώς και το δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει. Επίσης κάνει προτάσεις για βελτίωση ή εξέλιξη του. Όπως γίνεται αντιληπτό η χρησιμοποίηση της μεθόδου αυτής θέλει πολύ προσοχή και προϋποθέτει έμπειρο και ικανό αξιολογητή, αφού η αξιολόγηση είναι προϊόν κυρίως της υποκειμενικής αντίληψης του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

6) Μέθοδος της λίστας ελέγχου

Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Το έργο του αξιολογητή είναι: σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν εργασιακή συμπεριφορά,

η συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να “τσεκάρει” αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενός του. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ – ΟΧΙ ή κλίμακα τριών (3) διαβαθμίσεων του τύπου: “Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ”.

Η μέθοδος αυτή, για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα, τουλάχιστον, της επιχείρησης αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα.

7) Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή, που χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση σήμερα κρίνεται ως η περισσότερο αντικειμενική από αυτές που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα.

Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για την απόδοση στη θέση εργασίας. Με βάση μια κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκεια τους ή την απόδοσή τους για κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, όλοι, για τους ίδιους παράγοντες ή κριτήρια με την ίδια κλίμακα και με βάση προκαθορισμένα πρότυπα, η μέθοδος αυτή καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων. Ακόμη με βάση αυτή τη μέθοδο είναι πιο εύκολη η ποσοτικοποίηση των κριτηρίων, κάτι που βοηθά στην πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

8) Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επιδεικνυόμενη συμπεριφορά

Η μέθοδος αυτή είναι στην ουσία μια παραλλαγή της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας. Με αυτή τη μέθοδο αξιολογούνται πρότυπες – συγκεκριμένες συμπεριφορές, που εκ των προτέρων έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για επιτυχημένη απόδοση, στη θέση εργασίας. Η περιγραφή που γίνεται για κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά, αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους αξιολογητές. Για την ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής προϋποτίθεται υψηλός βαθμός συνεργασίας μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, που βοηθάει κυρίως στο να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο καλή απόδοση για την κάθε θέση εργασίας.

5.7 ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α) Τεχνικές της εναλλασσόμενης αξιολόγησης (alternative ranking).

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται όταν θέλουμε να αξιολογήσουμε ένα μόνο προσόν του εργαζόμενου ή όταν πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του.

Καταρχήν, ο αξιολογητής διαγράφει από έναν κατάλογο, που περιέχει όλα τα προς αξιολόγηση άτομα, τα ονόματα εκείνων για τους οποίους έχει ελλιπείς πληροφορίες και δεν του δίνουν, έτσι, μια σαφή εικόνα για τις ενδεχόμενες ικανότητές τους. Στη συνέχεια, βάζει τα όνομα εκείνο, που, κατά την κρίση του, έχει την υψηλότερη επίδοση, στη πρώτη γραμμή της στήλης I (καλύτεροι), του έντυπου που έχουμε παρακάτω. Ακολούθως, στην τελευταία γραμμή της στήλης II (κατώτεροι) τοποθετείται τα όνομα εκείνου που, κατά την περίοδο στην οποία εξετάζεται, είχε τη χαμηλότερη απόδοση. Τα δυο αυτά ονόματα διαγράφονται απ’ τον κατάλογο κι αυτή η ίδια τεχνική συνεχίζεται ώσπου ν’ αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι που είναι γραμμένοι στον κατάλογο.

Η τεχνική αυτή έχει τα εξής πλεονεκτήματα: Με το να συγκρίνονται τα άκρα σε κάθε εκλογή διευκολύνει τη διαδικασία κι ελαχιστοποιεί το πρόβλημα, το αρκετά σοβαρό, της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό. Από την άλλη πλευρά όμως, απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση ως προς τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνεται ο διαχωρισμός στ’ άκρα με σαφήνεια.

| Στήλη I (καλύτεροι) | Στήλη II (κατώτεροι) |
|-----------------------|------------------------|
| 1 | 8 |
| 2 | 9 |
| 3 | 10 |
| 4 | 11 |
| 5 | 12 |
| 6 | 13 |
| 7 | 14 |

Έντυπο εναλλασσόμενης αξιολόγησης με το οποίο αξιολογούνται 14 άτομα

β) Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών (Paired comparisons)

Κατά την τεχνική αυτή, κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα που εργάζονται σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται μ' όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος / αξιολογητής σημειώνει σε κάθε δεδομένη περίπτωση, εκείνον που νομίζει ότι υπερτερεί κι έτσι στο τέλος το καθένα άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία και με βάση αυτή, κατατάσσουμε τους βαθμολογηθέντες. Η τεχνική αυτή είναι χρήσιμη, αλλά όταν η ομάδα, που πρόκειται να αξιολογήσουμε έχει πολλά μέλη, γίνεται πολύπλοκη. Για παράδειγμα, αν μια ομάδα έχει 30 άτομα, χρειάζονται 435 συγκρίσεις.

γ) Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (critical incident)

Όταν είναι δύσκολο να μετρήσουμε με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους την απόδοση ενός αξιολογούμενου, τότε ακολουθούμε την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Κατ' αυτήν, ο προϊστάμενος σημειώνει, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, συμβάντα κακής ή καλής απόδοσης των υφισταμένων του.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το εξής πρόβλημα. Ένας προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό, το οποίο να δικαιολογεί την όποια εκτιμήσει έκανε, επιλέγοντας το απλώς ανάμεσα σ' εκείνα που έχει σημειώσει.

| ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ | | | | | | |
|---|-------|---|---|---|---|---|
| ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ: | _____ | | | | | |
| ΘΕΣΗ: | _____ | | | | | |
| ΤΜΗΜΑ: | _____ | | | | | |
| Απαιτούμενα προσόντα : Παρακαλούμε σημειώστε σε κύκλο τον κατάλληλο βαθμό | | | | | | |
| Υποδομή | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Προσοχή στη λεπτομέρεια | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Συνεργασία | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Εξυπηρέτηση πελατών | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Εντύπωση | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Πρωτοβουλία | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ακεραιότητα χαρακτήρα | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Διαπροσωπικές σχέσεις | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ικανότητα μάθησης | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Ενδιαφέρον για πωλήσεις | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Αντοχή σε συνθήκες πίεσης | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Προφορική επικοινωνία | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |
| <u>Κλίμακα βαθμολόγησης :</u> | | | | | | |
| 5 : Εξαιρετικά | | | | | | |
| 4 : Προσόντα άνω του μέσου όρου | | | | | | |
| 3 : Όλα τα απαιτούμενα προσόντα | | | | | | |

| |
|--|
| 2 : Λιγότερα από τα απαιτούμενα προσόντα |
| 1 : Απαράδεκτα |
| 0 : Ανύπαρκτα |
| Γενική εντύπωση : |
| _____ Εξαιρετική _____ Καλή _____ Ικανοποιητική |
| _____ Ελάχιστα ικανοποιητική _____ καθόλου ικανοποιητική |
| Πρόταση : |
| _____ Προσλαμβάνεται |
| _____ Απορρίπτεται |
| _____ Ικανός για τη θέση _____ |
| Υπογραφή : |
| _____ |
| Ο υπεύθυνος της συνέντευξης _____ Ημερομηνία _____ |

Σχ.5: Σχέδιο αξιολόγησης υποψηφίου

5.8 ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η πλήρης διαδικασία αξιολόγησης εξελίσσεται ως εξής:

- Βήμα 1^ο:** Ο εργαζόμενος συζητά με τον προϊστάμενό του για το έργο του και για τη περιγραφή της θέσης του. Συμφωνούν για το περιεχόμενο της εργασίας και τη σχετική σημασία των κυρίων καθηκόντων και δραστηριοτήτων για τα οποία προσλήφθηκε και για τα οποία είναι υπεύθυνος.
- Βήμα 2^ο:** Ο εργαζόμενος θέτει στόχους απόδοσης για κάθε καθήκον για την ερχόμενη περίοδο.
- Βήμα 3^ο:** Ο εργαζόμενος συναντάται με τον προϊστάμενο του για να συζητήσουν τους στόχους και να συμφωνήσουν πάνω σ' αυτούς.
- Βήμα 4^ο:** Ορίζονται τα σημεία ελέγχου για την αξιολόγηση της εξελεγκτικής πορείας των στόχων καθώς και οι μέθοδοι μέτρησης της εξέλιξης.
- Βήμα 5^ο:** Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συναντώνται στο τέλος της περιόδου για να συζητήσουν τα αποτελέσματα.

5.9 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΟΥΣ

Στα παραπάνω εξετάστηκαν μεταξύ των άλλων, και τα οφέλη που αποκομίζει τόσο η ξενοδοχειακή επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Εκείνο που έπρεπε, όμως, να τονιστεί, είναι ότι για να φτάσουμε στα οφέλη αυτά πρέπει να ξεπεραστούν ορισμένα προβλήματα τα οποία προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης.

Όταν η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη, απλώς σαν μια διαδικασία με την οποία ο προϊστάμενος - αξιολογητής κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι απογοητευτικά. Είναι πιθανό, οι αξιολογούμενοι να δυσανασχετούν απ' αυτή την επιβολή της κατωτερότητας. Ένα πρόβλημα που προκύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι το θέμα της αντικειμενικότητας εκ μέρους του αξιολογητή.

Για να ξεπεραστούν αυτές οι ανησυχίες και τα προβλήματα, διάφορα προγράμματα έχουν προτείνει τη συμμετοχή των αξιολογουμένων στον καθορισμό των κριτηρίων ή στόχων, βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση. Το πρόβλημα που δημιουργείται σε μια τέτοια περίπτωση, είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν συνήθως κοινούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης. Είναι επομένως, μη ρεαλιστικό να επιτραπεί σε κάθε εργαζόμενο να θέτει στόχους ή κριτήρια με βάση τα οποία θα εκτιμηθεί. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι οι

αξιολογούμενοι δεν θα πρέπει να έχουν ένα λόγο στην καθιέρωση κριτηρίων ή στόχων και στη συζήτηση για το σύστημα της αξιολόγησης.

Μια προσπάθεια να δοθεί κάποια λύση στα προβλήματα αυτά, είναι η διοίκηση δια στόχων:

1. Διοίκηση δια στόχων (Management by objectives)

Η διοίκηση δια στόχων, η διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα, είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους, μερικούς στόχους, τους οποίους πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους μέσα σ' ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

2. Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί

Όπως αναφέρει ο Morgan, "οι εργαζόμενοι κρίνονται από το πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους, οι προϊστάμενοι κρίνονται από τους υφισταμένους τους και η επιχείρηση από τους πελάτες της".

Ο προβληματισμός σ' αυτό το θέμα πρέπει να λάβει υπόψη του ποιος από τους προϊστάμενους είναι καλύτερα προετοιμασμένος για να αναλάβει την αξιολόγηση.

3. Κάθε πότε πρέπει να γίνεται αξιολόγηση απόδοσης.

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μια φορά το χρόνο, ή σ' άλλες περιπτώσεις, κάθε έξι μήνες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε την περίπτωση να γίνεται κάποια στιγμή και μετά η αξιολόγηση απόδοσης μηχανικά. Από την άλλη μεριά, αν αφήσουμε να περάσει αρκετός χρόνος μεταξύ δυο εκτιμήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης, συμβάντα.

4. Συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση.

Οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην αξιολογούνται με σκοπό τη διαμόρφωση των αμοιβών, αλλά να αμείβονται με βάση την αρχαιότητα ή με βάση την αύξηση του κόστους της καθημερινής ζωής. Μ' αυτό τον τρόπο, ο μέσος εργατής ούτε χάνει ούτε κερδίζει από τις αυξήσεις που προσαρμόζονται στο κόστος ζωής. Ο κάτω του μετρίου εργατής, με ένα τέτοιο σύστημα, κερδίζει περισσότερο από όσο αξίζει, ενώ ο άνω του μέσου όρου απόδοσης εργατής είναι βέβαιο ότι χάνει μ' ένα τέτοιο σύστημα αμοιβών.⁵²

6. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ

6.1 ΣΧΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΜΙΣΘΩΝ

Η αξιολόγηση του έργου είναι ένα φορμαρισμένο σύστημα για τον καθορισμό της σχετικής αξίας σε χρήμα των έργων, μέσα σε μια επιχείρηση. Περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου, από την οποία προκύπτει η περιγραφή κι η προδιαγραφή των έργων, η κατάταξη τους με αξιολόγηση κι η μετατροπή της σχετικής αξίας σε οριστικά επίπεδα αμοιβής.

Οι βασικές δε αρχές για την αξιολόγηση του έργου είναι:

α) Να αξιολογείται το έργο κι όχι οι άνθρωποι, που το εκτελούν, οι οποίοι μπορεί να έχουν υπερβολικά προσόντα ή να υπολείπονται σ' αυτά, κάτι που μπορεί να' ναι λάθος του επόπτη ή της υπηρεσίας προσωπικού.

β) Κατά την αξιολόγηση του έργου να χρησιμοποιείται η συνδυασμένη κρίση διαφόρων ατόμων καταρτισμένων στην ενέργεια αυτή, για να μειωθεί έτσι η πιθανότητα σοβαρών λαθών.

⁵² Σπύρος Ζευγαρίδης, Καθηγητής οργάνωσης και διοίκησης ΑΒΣΘ, Γεώργιος Σταματιάδης, Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης ΤΕΙ, «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», ORGANOPUBLICA, Δ' Έκδοση, Αθήνα

γ) Η ακρίβεια στην κατάταξη του έργου εξαρτάται από την ακρίβεια των βασικών στοιχείων γι' αυτό, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί μ' ένα κατανοητό πρόγραμμα ανάλυσης του έργου.

6.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η ανάλυση του συστήματος αμοιβών περιλαμβάνει όλους τους δυνατούς παράγοντες που επηρεάζουν είτε λίγο, είτε πολύ, τις αποδοχές των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές και εν γένει στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εξυπηρέτηση τουριστών. Για να υπάρξει σωστή πολιτική αμοιβών πρέπει να εξετάσουμε τα στοιχεία που τις συνθέτουν, την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, τα στοιχεία του κόστους και όλους τους άλλους παράγοντες.

Οι αμοιβές δεν επηρεάζονται μόνο απ' αυτούς τους παράγοντες, αλλά και από ένα άλλο πλήθος παραγόντων που έχουν μεγάλη σημασία στο σχηματισμό μιας αμοιβής, φιλοδώρημα, ποσοστά κ.α. δηλαδή και από άλλους ενδογενείς παράγοντες. Μαζί με τους ενδογενείς υπάρχουν και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τους μισθούς, συλλογικές συμβάσεις, συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας κλπ. Σκοπός της ανάλυσης των συστημάτων αμοιβών στις ξενοδοχειακές και λοιπές συναφείς επιχειρήσεις είναι να βρεθούν, να εκτιμηθούν και να τοποθετηθούν ένας - ένας, όλοι οι παράγοντες που έχουν σημασία για τη δημιουργία ενός όσο το δυνατόν ικανοποιητικού συστήματος αμοιβών.

Η εξέταση του συστήματος δεν γίνεται μόνο για τη δικαιότερη πληρωμή των ατόμων που εργάζονται στον κλάδο, αλλά κυρίως γιατί η αμοιβή είναι το κίνητρο και ο σκοπός για τον οποίο εργάζεται το άτομο. Ικανοποίηση του ατόμου μέσω του μισθού σημαίνει καλύτερη απόδοση για τον εργοδότη και σωστότερη λειτουργία της επιχείρησης. Δεν είναι λοιπόν μόνο κοινωνικός ο λόγος για τον οποίο προσπαθούμε να πετύχουμε αντικειμενικές αμοιβές.

Έτσι λοιπόν το σύστημα αμοιβών παίζει και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τον πρώτο ίσως ρόλο και δημιουργεί την ανάγκη της διεξοδικής ανάλυσης του.

6.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Τα κυριότερα συστήματα αμοιβών είναι τα εξής :

1. Η αμοιβή με βάση τη χρονική διάρκεια της εργασίας (π.χ εργασία 5 ημερών και συνολικά 35-38 ωρών την εβδομάδα). Είναι το πιο απλό και το πιο πλατιά εφαρμοζόμενο σύστημα. Πλεονεκτήματά του είναι: ότι δεν εξαντλεί τον εργαζόμενο και ότι αυτός έχει ένα σταθερό εισόδημα. Έχει όμως το μεγάλο μειονέκτημα ότι εξομοιώνει και ισοπεδώνει όλους τους εργαζομένους, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους και δεν συμβάλλει στην άμιλλα μεταξύ των εργαζομένων για βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

2. Αμοιβή σύμφωνα με την απόδοση, όταν και όπου μπορεί να εφαρμοσθεί. Διακρίνεται σε :

- Αμοιβή κατά μονάδα.
- Αμοιβή με βάση χρόνο και απόδοση.

Και οι δυο τρόποι αμοιβής με βάση την απόδοση, που αναφέρθηκαν, επιτρέπουν στον εργαζόμενο να πραγματοποιεί μεγαλύτερο εισόδημα, αλλά εγκυμονούν τον κίνδυνο, αφενός της μεγάλης καταπόνησης στην προσπάθειά του για την αύξηση της απόδοσής του και αφετέρου της υποβάθμισης της ποιότητας της εργασίας και της παραγωγής.

3. Αμοιβή με βραβείο ή δώρο (Bonus). Στο σύστημα αυτό, καθορίζεται μια κανονική βασική αμοιβή που δίνεται σ' όλους τους εργαζόμενους για τις ίδιες ώρες παροχής εργασίας (π.χ 36 ώρες τη βδομάδα) και συμπληρωματικά προσφέρεται ένα χρηματικό βραβείο σ' εκείνους που διακρίνονται είτε για υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας τους

είτε για καλύτερη ποιότητα εργασίας είτε για εξοικονόμηση υλικών κλπ. Το σύστημα αυτό μπορεί να εφαρμόζεται ως ατομικό και ως ομαδικό. Θεωρείται επιτυχημένο γιατί συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο άλλων, αποφεύγει τα μειονεκτήματά τους και επιβραβεύει υλικά αυτούς που αποδίδουν περισσότερο. Μ' αυτό το σύστημα είναι δυνατόν να γίνει η τόσο συζητούμενη και μη πραγματοποιούμενη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα της εργασίας.

4. Συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Στην περίπτωση αυτή εφαρμόζεται σαν βασικό σύστημα η χρονική αμοιβή και:

- είτε ορίζεται ένα ποσοστό από τα καθαρά κέρδη της επιχείρησης που είναι ευθέως ανάλογο με το ύψος των ετησίων κερδών και διανέμεται στο προσωπικό (π.χ για κέρδη μέχρι 100 εκ. δρχ. 10%, από 100-200 εκ. δρχ. 15% κ.ο.κ).
- είτε ορίζεται ένα σταθερό και εκ των προτέρων γνωστό ποσοστό στα καθαρά κέρδη που διανέμεται στο προσωπικό (π.χ 10% σταθερό, το ποσό όμως, που αντιστοιχεί σ' αυτό αυξάνεται με την αύξηση των κερδών και για κέρδη 100 εκ. δρχ. είναι 10 εκ. ενώ για κέρδη 200 εκ. δρχ. είναι 20 εκ. δρχ.).
- είτε χορηγείται στο προσωπικό κάθε χρόνο ένας αριθμός (σταθερός ή μεταβαλλόμενος) μετοχών της επιχείρησης που τους δίνει το δικαίωμα συμμετοχής, όχι μόνο στα κέρδη με τη λήψη των ετησίων μερισμάτων, αλλά και στο κεφάλαιο (μετοχές εργασίας).

6.4 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι αμοιβές που προσδοκά ο εργαζόμενος, προσφέροντας τις ικανότητες και το χρόνο του, διακρίνονται σε δυο βασικές κατηγορίες.

α) Τις **εξωτερικές αμοιβές**, που σχετίζονται με το είδος και το περιεχόμενο της εργασίας και

β) Τις **εσωτερικές αμοιβές**, που συνδέονται με την προσωπικότητα κάθε ατόμου.

Στις εξωτερικές αμοιβές περιλαμβάνονται οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας και η εξασφάλιση της απασχόλησης.

Στις εσωτερικές αμοιβές ανήκουν οι ψυχολογικές ανταμοιβές, που καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου, τις ανάγκες σεβασμού, εκτίμησης, αυτοεκπλήρωσης και αυτοβελτίωσης.

Οι **οικονομικές αμοιβές** διακρίνονται περαιτέρω σε άμεσες και έμμεσες.

Άμεσες είναι οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η συμμετοχή στα κέρδη, τα διάφορα οικονομικά κίνητρα.

Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών και στέγης, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια της εργασίας και της κανονικής αδείας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και οι λοιπές, συναφείς με τις προηγούμενες παροχές.

6.5 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Το πάρε-δώσε στην αγορά εργασίας, όπως κι οι δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης, εμποδίζουν ν' αναπτυχθεί σ' επιστήμη ο καθορισμός των μισθών κι ημερομισθίων, μολονότι έχει φθάσει σένα επίπεδο, που το χαρακτηρίζει η λογική, η συνέπεια και το σύστημα. Οι παράγοντες δε που βοηθούν σε μία επιχείρηση τον καθορισμό των αμοιβών είναι οι ακόλουθοι:

α) Οι **επικρατούσες αμοιβές**. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν αμοιβές όμοιες μ' εκείνες των άλλων επιχειρήσεων για το ίδιο είδος της εργασίας.

β) **Η ικανότητα πληρωμής εκ' μέρους του εργοδότη.** Επηρεάζει το γενικό επίπεδο των αμοιβών σε σχέση μ' εκείνο, που επικρατεί στην αγορά της εργασίας ή στις επιχειρήσεις.

γ) **Το κόστος της ζωής.** Παρόλο που δεν υπάρχει μια αυτόματη φόρμουλα για τη διατήρηση σε σταθερότητα της αγοραστικής δύναμης του υπαλλήλου κι ανεξάρτητα από την ύψωση ή πτώση των τιμών, οι επιχειρήσεις κι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις λαμβάνουν υπόψη το κόστος της ζωής αλλά προτιμούν να τις βασίζουν πάνω στη συμβολή του υπαλλήλου στην εργασία παρά στις ανάγκες του.

δ) **Η παραγωγικότητα.** Το υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, καθώς μπορεί να μετρηθεί με βάση τα αγαθά κι υπηρεσίες κατά την ωριαία εργασία του ανθρώπου, είναι το κλειδί για το υψηλό βιοτικό επίπεδο μιας χώρας.

ε) **Η διαπραγματευτική δύναμη** μερικών εργατικών ενώσεων πετυχαίνει γρηγορότερη ύψωση των αμοιβών από την παραγωγικότητα, παρόλο που, όπως από πολλούς πιστεύεται, κάτι τέτοιο οδηγεί σ' ανεργία, ή ύψωση των τιμών και πληθωρισμό.

στ) **Οι απαιτήσεις του έργου,** σύμφωνα με τις οποίες καθορίζεται η αξία του. Με την ανάλυση του έργου οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το ποσό της δεξιότητας, της προσπάθειας, της ευθύνης και των συνθηκών.

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επενεργούν κατά μεμονωμένο και διακριτικό τρόπο ο καθένας, αλλά συνήθως σε συνδυασμό και σύγχρονα επηρεάζουν τον καθορισμό των αμοιβών. Πάντως, έργα, που απαιτούν χαμηλότερες δεξιότητες κι εφόσον φυσικά υπάρχουν λιγότεροι άνθρωποι μ' αυτές τις δεξιότητες.

6.6 ΟΙ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Οι μισθολογικές συμβάσεις υπογράφονται κάθε χρόνο μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων και καθορίζουν τους μισθούς για κάθε παρεχόμενη εργασία, τα επιδόματα καθώς και κάθε άλλη αμοιβή. Η τήρηση της σύμβασης αφορά μόνο το κατώτερο όριο μισθού ενώ το ανώτερο καθορίζεται ανάλογα με την επιχείρηση ελεύθερα για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Οι μισθολογικές συμβάσεις καθορίζουν:

1) Εκπτώσεις εκ των αποδοχών των ξενοδοχοϋπαλλήλων για παροχή τροφής και στέγης.

2) Επίδομα υπαλλήλων απασχολούμενων σε εποχιακά ξενοδοχεία.

3) Οδοιπορικά έξοδα ξενοδοχοϋπαλλήλων.

4) Αποδοχές μάρμαν ξενοδοχείου.

5) Επίδομα απόφοιτων βασικής εκπαίδευσης σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.

6) Επίδομα 10% σε απόφοιτους ανώτερης σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.

7) Ποσοστά σερβιτόρων εστιατορίων ξενοδοχείων.

8) Αποδοχές μαιτρ εργαζομένων σε εστιατόρια και κέντρα διασκέδασης.

9) Αμοιβή υπερεργασίας (σύμφωνα με την εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας).

10) Αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης.

11) Προσαύξηση μισθών ξενοδοχοϋπαλλήλων για απασχόλησή τους κατά τις Κυριακές, βάσει νόμου εξαιρετέες γιορτές καθώς και κατά τις νυχτερινές ώρες.

12) Νομολογία δικαστηρίων σε σχέση με τις αποδοχές των ξενοδοχοϋπαλλήλων.

13) Περί των όρων αμοιβής και εργασίας του προσωπικού εστιατορίων – ζυθοεστιατορίων κλπ

14) Δυνατότητα συμψηφισμού επιδόματος ανθυγιεινής εργασίας με υπέρτερες αποδοχές.

15) Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας προσωπικού κουζίνας εργαζόμενου εις ΝΠΔΔ.

6.7 ΑΡΧΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

1. Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμών για εργασίες, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη κι οι συνθήκες της εργασίας.

2. Το γενικό επίπεδο μισθών κι ημερομισθίων πρέπει ν' ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις, παρόλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.

3. Το σχέδιο πρέπει να κάνει προσεκτική διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής κι ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις συμβαίνουν μερικές φορές σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

4. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει, παρόλο που τούτο δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

5. Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία γι' ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών μ' αμοιβές.

6. Οι υπάλληλοι να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών κι ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα, δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων προγραμμάτων.

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα μισθών και ημερομισθίων, είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική μισθών και ημερομισθίων.

Στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα θέματα των αμοιβών, τα χειρίζεται ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, ενώ στις μεγάλες, αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες ειδικευμένων ατόμων, με καθήκοντα τη διατύπωση της πολιτικής και διαδικασίας αμοιβών, την ανάλυση του έργου, την έρευνα επί μισθών και ημερομισθίων, τη συμμόρφωση με τους νόμους της πολιτείας και τη συμμετοχή σε προγράμματα αμοιβών σαν κίνητρα και αξιολόγησης υπαλλήλων.

7. ΥΓΙΕΙΝΗ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Είναι γνωστό ότι η προστασία της ασφάλειας και της υγείας του προσωπικού, η πρόληψη των επαγγελματικών κινδύνων και γενικά η βελτίωση των συνθηκών εργασίας αποτελούν το ύψιστο δικαίωμα του προσωπικού και απαραίτητο στοιχείο μιας κοινωνικά δίκαιης πολιτείας. Πέρα όμως από την υποχρέωση της πολιτείας να θεσμοθετήσει κανόνες προστασίας του προσωπικού από ασθένειες και ατυχήματα, που προκύπτουν από την εργασία και οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα γιατί το έμμεσο και άμεσο κόστος από αυτές είναι μεγάλο.

7.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΕΣ

Για να γίνουν καλύτερα αντιληπτά αυτά που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια πρέπει να προκαθορισθεί η έννοια ορισμένων όρων που χρησιμοποιούνται κατά την ανάπτυξη των θεμάτων που έχουν σχέση με την υγιεινή και την ασφάλεια του προσωπικού.

α) *Πηγή κινδύνου*. Η εγγενής ιδιότητα ή ικανότητα κάποιου στοιχείου που ενδέχεται να προκαλέσει βλάβη.

β) *Κίνδυνος*. Η πιθανότητα να προκληθεί βλάβη από τις συνθήκες χρήσης μέσω εκτέλεσης της εργασίας και η πιθανή έκταση της βλάβης.

γ) *Εκτίμηση κινδύνων*. Η διδασκαλία αξιολόγησης των κινδύνων, για την υγεία και την ασφάλεια του προσωπικού κατά την εργασία, που απορρέουν από τις συνθήκες εμφάνισης μιας πηγής κινδύνου στο χώρο της εργασίας.

δ) *Εργατικό ατύχημα*. Είναι ένα αναπάντεχο συμβάν το οποίο διακόπτει την κανονική πρόοδο μιας δραστηριότητας.

7.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Επειδή έχει παρατηρηθεί ότι ένα περιβάλλον που δεν είναι υγιεινό και ασφαλές μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανότητα του προσωπικού και την υποκίνηση τους να εργασθούν αποδοτικά, γι' αυτό τα στελέχη όλων των βαθμίδων, και ο καθένας χωριστά στο χώρο ευθύνης του, προσπαθούν να εξασφαλίσουν τις καλύτερες συνθήκες εργασίας από άποψη υγείας και ασφάλειά τους.

Από τους παράγοντες του περιβάλλοντος ίσως ο σπουδαιότερος είναι η φύση του έργου καθώς επηρεάζεται από την τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας.

Ένας δεύτερος, ζωτικός παράγων, είναι η στάση του εργαζόμενου απέναντι στα θέματα υγείας και ασφάλειας, που μπορεί να ποικίλει από την εκδήλωση έντονου ενδιαφέροντος για τη συνεργασία, στα σχετικά προγράμματα, μέχρι την απάθεια.

Ένας τρίτος παράγοντας, που επιδρά στην υγιεινή και στην ασφάλεια, είναι η *πολιτεία* με τη σχετική νομοθεσία. Είναι γνωστό ότι αυτή προσπαθεί με τη δημιουργία ενός θεσμικού πλαισίου, εναρμονισμένου μάλιστα με τις Κοινοτικές οδηγίες, να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, είναι όμως και αντιληπτό ότι, όταν δεν διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς ελέγχου της τήρησής του, δεν επιτυγχάνει πλήρως τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Ένας τέταρτος παράγοντας, είναι τα *συνδικαλιστικά όργανα* (σωματεία, εργατικά κέντρα κλπ), τα οποία ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την ασφάλεια των μελών τους και χρησιμοποιούν την πολιτική τους δύναμη για την ψήφιση σχετικών νόμων.

Πέμπτος παράγοντας, είναι οι ίδιοι οι *επιχειρηματίες* που, εμφορούμενοι από αισθήματα κοινωνικής ευθύνης, είχαν σχεδιάσει και εφαρμόσει προγράμματα υγείας και ασφάλειας, πριν οι νόμοι τα απαιτήσουν.

Έκτος παράγοντας είναι οι *οικονομικές συνθήκες*, που επηρεάζουν τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας όταν μερικές φορές, τα σχετικά κόστη εφαρμογής τους είναι απαγορευτικά για τις επιχειρήσεις.

ΕΝΟΤΗΤΑ IV: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (T.Q.M – ISO 9000)

ΓΕΝΙΚΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), γνωστή επίσης ως T.Q.M (Total Quality Management) είναι ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ, δηλ. μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους Οργανισμούς και Υπηρεσίες στο δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

- Οι *εξωτερικοί πελάτες* είναι οι τελικοί καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση προϊόντος.

- Οι *εσωτερικοί πελάτες* είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ T. Q. M

Η ελληνική ερμηνεία του όρου είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Ολική σημαίνει κάθε συντελεστής της επιχείρησης, μεμονωμένα και συνολικά, συμμετέχουν στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος για τον πελάτη.

Ποιότητα δεν είναι μια έννοια ταυτόσημη με την πολυτέλεια. Θα μπορούσε να ορισθεί ως “τήρηση των προδιαγραφών”. Ο ορισμός αυτός και μόνο τη μεταβάλλει σε μετρήσιμο μέγεθος. Και αυτό γιατί γνωρίζουμε πότε τηρούμε τις προδιαγραφές και πότε όχι. Παράλληλα, απαραίτητη προϋπόθεση για τη μέτρηση και εφαρμογή της ποιότητας είναι να έχει για όλους την ίδια σημασία.

Διοίκηση σημαίνει ότι η ολική ποιότητα για να επιτευχθεί χρειάζεται η συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων, εργαλείων και υλικών υποστήριξης.

Η έννοια της ολικής ποιότητας αναπτύχθηκε τα τελευταία χρόνια, σε μια προσπάθεια που κάνουν οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση που απολαμβάνουν οι αγοραστές από την κατανάλωση των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών. Ο συνήθης ορισμός της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** είναι ο εξής:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που έχουν σα σκοπό την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών που μεγιστοποιούν την ικανοποίηση των πελατών, με το λιγότερο δυνατό κόστος.

Η ολική ποιότητα δεν θα πρέπει να εξετάζεται μόνο από την άποψη της ικανοποίησης που προσφέρει ένα προϊόν στον πελάτη, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται σε όλα τα στάδια του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτά τα στάδια είναι:

- Ο σχεδιασμός.
- Η παραγωγή.
- Η συντήρηση.
- Marketing.
- Πωλήσεις.
- Οικονομική διαχείριση.
- Μεταπωλητική εξυπηρέτηση.

Ολική ποιότητα σημαίνει ποιότητα ζωής. Αυτό σημαίνει ότι εκτός από την ικανοποίηση των πελατών, στόχοι της είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποφυγή σπατάλης στη χρήση ενέργειας και υλικών, η συνεχής πρωτοτυπία και ανανέωση της επιχείρησης, τη διατήρηση ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων, πελατών και προμηθευτών και την πρόληψη των πιθανών ελαττωμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

2. ΜΕΣΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για θέματα ολικής ποιότητας χρησιμοποιούν διάφορα μέσα (εργαλεία). Από πρακτικής άποψης, οι πιο διαδεδομένοι τρόποι βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, που παράγει μια επιχείρηση είναι ο εξής:

1. Ανάλυση ανταγωνιστικών Προϊόντων.
2. Στατικός Έλεγχος Ποιότητας.
3. Μελέτες Ποιότητας / Κόστους.
4. Ομάδες Βελτίωσης Ποιότητας.
5. Οριοθέτηση.

Η **ανάλυση των ανταγωνιστικών προϊόντων** είναι ο πιο απλός τρόπος βελτίωσης του προϊόντος της επιχείρησης. Η επιχείρηση ή το τμήμα που ασχολείται με θέματα ποιότητας παρακολουθεί με προσοχή τις ποιοτικές βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων και προσπαθεί, όπου αυτό είναι δυνατόν, να αντιγράψει είτε τα τεχνικά χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού προϊόντος, που θεωρούνται ότι συνεισφέρουν στη βελτίωση του προϊόντος, είτε την παραγωγική και οργανωτική διαδικασία, που έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας.

Ο τρόπος αυτός έχει δύο βασικά μειονεκτήματα. Πρώτον, η αντιγραφή δεν είναι πάντοτε εύκολη, ιδιαίτερα αν η βελτίωση της ποιότητας οφείλεται στις διαδικασίες και όχι σε τεχνικά ζητήματα, που σε πολλές περιπτώσεις μπορεί, ηθικά, ή νομικά, να μην επιτρέπεται. Δεύτερον, η αντιγραφή ακόμα κι αν είναι δυνατή καθυστερεί, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να έρχεται πάντα δεύτερη. Στο μεταξύ, η επιχείρηση ηγέτης σε θέματα ποιότητας έχει κατακτήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και έχει καταφέρει να καθιερώσει το όνομα της σε θέματα ποιότητας.

Ο **στατικός έλεγχος ποιότητας** είναι κατάλληλος για προβλήματα ποιότητας που αφορούν τις ποιοτικές διαφοροποιήσεις της παραγωγής. Ο στατικός έλεγχος ποιότητας περιλαμβάνει δύο τεχνικές:

- α. μελέτες δυνατοτήτων (capability studies), και
- β. διαγράμματα ελέγχου (control charts).

Η **μελέτη δυνατοτήτων** παρακολουθεί την παραγωγική διαδικασία για τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων από προκαθορισμένα όρια.

Τα **διαγράμματα ελέγχου** είναι μια συνεχής παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας για την έγκαιρη διαπίστωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων. Μόλις διαπιστωθεί η απόκλιση, σταματά η συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία, για τη διαπίστωση και τη διόρθωση των αιτιών της απόκλισης.

Συμπερασματικά, η μέθοδος των στατιστικών ελέγχων ποιότητας ακολουθεί τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα όρια ποιότητας. Στο δεύτερο στάδιο γίνονται οι μετρήσεις για τη διαπίστωση αποκλίσεων και σ' ένα τρίτο στάδιο γίνονται οι αναγκαίες διορθωτικές παρεμβάσεις στην παραγωγική διαδικασία.

Το μεγάλο πλεονέκτημα του στατικού ελέγχου της ποιότητας είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, διότι μειώνεται σημαντικά η παραγωγή προϊόντων.

Οι μελέτες ποιότητας / κόστους συνδέουν τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος με το κόστος παραγωγής. Η σημερινή επιχείρηση μπορεί να επιλέξει διάφορα επίπεδα ποιότητας. Το κάθε ένα όμως αντιστοιχεί και σ' ένα συγκεκριμένο κόστος παραγωγής. Αν και υπάρχουν αρκετά παραδείγματα βελτίωσης του επιπέδου ποιότητας, χωρίς αύξηση του μέσου κόστους παραγωγής, αποτελούν την εξαίρεση παρά τον κανόνα.

Οι ομάδες βελτίωσης της ποιότητας ή οι κύκλοι ποιότητας είναι μια τεχνική, όπου ένας αριθμός εργαζομένων της επιχείρησης δουλεύει μαζί για τη βελτίωση του προϊόντος που παράγουν. Η ομάδα αυτή συνειδητά και συστηματικά εργάζεται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Τα αποτελέσματα της ομάδας αποτελούν οι προτάσεις που γίνονται προς την επιχείρηση για τους τρόπους ποιοτικής βελτίωσης των υπηρεσιών.

Η οριοθέτηση είναι μια τεχνική, όπου η έμφαση δίνεται στις διαδικασίες και στις πρακτικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η οριοθέτηση βλέπει την ποιότητα περισσότερο από τη σκοπιά της ολικής ποιότητας, που δεν είναι τίποτε άλλο παρά μια νέα φιλοσοφία διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που δεν έχει σημασία το τι υπηρεσίες προσφέρει μια επιχείρηση, αλλά με ποιες διαδικασίες προσφέρεται. Οι διαδικασίες όμως μπορεί να είναι κοινές για όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου κλάδου. Αυτός είναι ο λόγος που η οριοθέτηση είναι μια τεχνική βελτίωσης της ποιότητας, που στηρίζεται στη μελέτη των διαδικασιών και πρακτικών που ακολουθούν όλες οι επιχειρήσεις, ιδιαίτερα δε εκείνων που θεωρούνται ηγέτες σε θέματα ολικής ποιότητας.

3. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ Τ.Ο.Μ

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις έχουν αναγνωρίσει την ανάγκη να αναπτύξουν μια σαφή στρατηγική γύρω από την αρχή της ποιότητας. Αυτό το επιτυγχάνουν με την αποδοχή της θεωρίας της ολικής ποιότητας. Η υιοθέτηση όμως της θεωρίας αυτής δεσμεύει την εταιρεία να αποδεχθεί ορισμένες από τις αρχές του management ολικής ποιότητας. Όπως:

α) Βασικός στόχος, η ποιότητα στο σύνολο της επιχειρησιακής δραστηριότητας:

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη της ποιότητας είναι η δέσμευση της διοίκησης να την θέσει ως βασικό στόχο της. Η προτεραιότητα αυτή αν και αποφαίνεται αυτονόητη, είναι δύσκολη στην εφαρμογή της. Και αυτό γιατί μπορεί να απαιτηθεί ολοκληρωτική μεταστροφή στον παλιό τρόπο διοίκησης. Η δέσμευση αυτή πρέπει να αποδεικνύεται έμπρακτα με την συμμετοχή της διοίκησης και την παραδειγματική συμπεριφορά της. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι managers είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα. Επίσης, η ποιότητα δε θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και στους τομείς Μάρκετινγκ, έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, της λειτουργίας των προμηθειών και όλων των υπηρεσιών που απαιτούνται για την υποστήριξη ενός προϊόντος ποιότητας.

β) Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας.

Η έμφαση στην πρόληψη σφαλμάτων συντελεί στον καλύτερο σχεδιασμό του προϊόντος και στη μείωση των ελαττωματικών. Έτσι μειώνεται το κόστος, γιατί όταν γίνεται έλεγχος της κυριότητας μετά την παραγωγική διαδικασία, συσσωρεύονται τα ελαττώματα και είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι αιτίες αποτυχίας του προϊόντος.

γ) Επίτευξη της ποιότητας με κριτήριο τις ανάγκες του καταναλωτή.

Για την επίτευξη της ποιότητας της παραγωγής θα πρέπει η επιχείρηση να διενεργήσει έρευνα αγοράς έτσι ώστε να εντοπίσει το είδος και τις ανάγκες καταναλωτών στους οποίους επενδύουν. Επίσης, πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος

καθοριστικός παράγοντας για την εκλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος να αποδεχθεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική και αν είναι η τιμή.

δ) Συμμετοχή στην ευθύνη για την ποιότητα από τους εργαζόμενους.

Καμία πρωτοβουλία σχετική με την ποιότητα δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή με ένα τμήμα της επιχείρησης ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή αν δεν παρακινηθεί αρκετά το εργατικό δυναμικό ώστε να πάρει μέρος στην προσπάθεια. Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους. Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας.

4. ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Garvin τα κύρια χαρακτηριστικά της ποιότητας είναι τα εξής:

- 1. Απόδοση:** Το πρωτεύον λειτουργικό χαρακτηριστικό ενός προϊόντος.
- 2. Εντυπωσιακά χαρακτηριστικά:** Τα επιπλέον χαρακτηριστικά ή τα “κουδούνια και οι σφυρίχτρες” του προϊόντος.
- 3. Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές:** Ο βαθμός στον οποίο ο σχεδιασμός ενός προϊόντος και τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται στα υπάρχοντα πρότυπα.
- 4. Αξιοπιστία:** Η πιθανότητα που έχει ένα προϊόν να λειτουργήσει σωστά κατά τη διάρκεια μιας καθορισμένης χρονικής περιόδου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας ή χρήσης.
- 5. Διάρκεια:** Ο χρόνος χρήσης ενός προϊόντος από τον πελάτη πριν αυτό αχρηστευτεί παντελώς, ή ο χρόνος μετά τον οποίο είναι προτιμότερη η αντικατάστασή του.
- 6. Δυνατότητα Συντήρησης:** Η ταχύτητα, η ευκολία, ο βαθμός ευγένειας και η ανταγωνιστικότητα με την οποία πραγματοποιείται η συντήρηση και η αποκατάστασή του.
- 7. Αισθητική:** Ο τρόπος με τον οποίο ένα προϊόν απευθύνεται στις αισθήσεις μας.
- 8. Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα:** Η αντίληψη της ποιότητας ενός προϊόντος από τον πελάτη, βασιζόμενη στη φήμη, στην εικόνα της επιχείρησης, ή σε συμπεράσματα στα οποία κατέληξε ο πελάτης αναλύοντας τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

5. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.

Σ' ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της ν' αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου “προϊόν – εξυπηρέτηση”. Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

2. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησής του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δε μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

3. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.

α. Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές, κλπ

β. Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

4. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.

α. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.

β. Σε αλλαγές στις στάσεις της αγοράς.

5. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

α. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

β. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

γ. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

6. Η βελτίωση της αξιοποίησης και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή η διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

7. Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης νέας τεχνολογίας, δηλ. νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ.α και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

Η τουριστική βιομηχανία έχει εξ ορισμού σαν επίκεντρο τον πελάτη. Οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις του πελάτη και ο βαθμός στον οποίο αυτές ικανοποιούνται καθορίζουν κατά ένα μεγάλο μέρος:

α. Την κερδοφορία της επιχείρησης.

β. Τη σταθερότητα παλαιών πελατών.

γ. Την απόκτηση νέων πελατών.

δ. Τη συγκρότηση κόστους σε χαμηλά επίπεδα.

ε. Την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Για μια τουριστική μονάδα, το προσφερόμενο προϊόν είναι οι υπηρεσίες, ένα προϊόν που δε μπορεί κανείς να το πάρει πίσω ή να το διορθώσει όταν διαπιστώσει ότι είναι ελαττωματικό. Μικρά – και ίσως για πολλούς – ασήμαντα πράγματα, καθημερινές υπηρεσίες, όπως η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης, η κακή λειτουργία του τμήματος κρατήσεων κλπ. Είναι καταστάσεις που δε μπορούν εύκολα να αντιμετωπίσουν. Οι τουριστικές επιχειρήσεις δίνουν καθημερινά εξετάσεις, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών τους, από τις αδιάκοπες και πολυποίκιλες συναλλαγές του προσωπικού με τους πελάτες.

Η σωστή εφαρμογή του TQM τελικά εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος από τη δέσμευση του ίδιου του υπαλλήλου, ο οποίος παίρνει στα χέρια του τις σχέσεις της μονάδας με πελάτες και γενικότερα με τον κοινωνικό περίγυρο.

Η ποιότητα κερδίζεται σε δύο κυρίως χώρους:

α. Στο σύστημα, δηλαδή στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών, και

β. Στη δέσμευση, δηλαδή στη συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από τα στελέχη και το προσωπικό.

Η ποιότητα διοικείται και δε μπορεί να βασιστεί μόνο στην καλή θέληση ευαισθητοποιημένων στελεχών.

Το προσωπικό με την εποπτεία και την ηγεσία της διοίκησής του βελτιώνει μεθοδικά και συνεχώς το επίπεδο της ποιότητας και αναμειγνύεται προσωπικά στο να κερδηθεί και να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη.

Μία από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Η μέθοδος αυτή εφαρμοσμένη από διεθνείς επιτυχημένες μονάδες δίνει στο προσωπικό το κίνητρο και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή αυτό, ώστε να επιλύσουν προβλήματα με εργαστηριακή προσέγγιση και πρακτικό τρόπο.

Το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας σε μια τουριστική μονάδα, μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και σε κάθε πρόβλημα το οποίο θεωρείται πλέον, όχι δυσχέρεια αλλά ευκαιρία για βελτίωση.

Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας ξεκινά με το να διατυπώσει ένα όραμα και να κατανοήσει την αποστολή τη δική της και της επιχείρησης.

Τα στελέχη μιας ξενοδοχειακής μονάδας διατυπώνουν την αποστολή τους με τον ακόλουθο τρόπο:

- Να εντυπωσιάσουμε τους πελάτες μας.
- Να έχουμε υπαλλήλους που επιδιώκουν με προσωπική δέσμευση την τελειότητα.
- Να αναγνωρίζουμε και να αμείβουμε τη συμμετοχή όλων μας. (εννοώντας ότι η καλή εικόνα του ξενοδοχείου δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την υποδοχή, αλλά και από το πλυντήριο, τη λάντζα κ.α., δηλαδή από όλα ανεξαιρέτως τα τμήματα του ξενοδοχείου).⁵³

6. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

α) **Αποδοχή της ιδέας.** Βασική προϋπόθεση για την επίτευξη της ΔΟΠ είναι η αποδοχή της ιδέας από τη διοίκηση. Πρέπει, δηλαδή, η ποιότητα να αποτελέσει τον

⁵³ Harold Koontz, Cyril O' Donnell, «Οργάνωση και Διοίκηση», Β' έκδοση, Εκδόσεις «Παπαζήση».

πρωταρχικό στόχο της επιχείρησης. Το επίπεδο της ποιότητας διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και καθορίζεται από αυτή. Είναι ένα μέγεθος που δεν καθορίζεται εφάπαξ, αλλά επαναπροσδιορίζεται σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητα.

β) **Αποδοχή της ιδέας από την επιχείρηση στο σύνολο της.** Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει την αποδοχή της ιδέας από όλους τους τομείς της επιχείρησης. Πρέπει να εφαρμοστούν τα αναγκαία μέτρα από όλους για την υλοποίηση της ιδέας της ολικής ποιότητας.

γ) **Μεταβολή του προσανατολισμού της επιχείρησης.** Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εγκαταλειφθούν οι παραδοσιακές μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας από ειδικούς, οι οποίοι θα αντικατασταθούν από τα ίδια τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

δ) **Παρακίνηση, εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού.** Για να καταστεί εφικτό το προηγούμενο βήμα, θα πρέπει να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό. Κύρια μέθοδος παρακίνησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι κύκλοι ποιότητας, οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται παράλληλα με εκπαιδευτικά προγράμματα, π.χ. σεμινάρια.

ε) **Προσανατολισμός προς τον καταναλωτή.** Ο προσανατολισμός για την ποιότητα του προϊόντος εξαρτάται από το είδος του πελάτη στον οποίο απευθύνεται. Στην περίπτωση που το προϊόν απευθύνεται σε πελάτες που ασχολούνται με τη μεταποίηση και διάθεση αυτού, σημασία έχει η ικανοποίηση πρωταρχικών αναγκών. Στην περίπτωση που απευθυνόμαστε στο ευρύ καταναλωτικό κοινό, σημασία δίνεται και στην ικανοποίηση αναγκών δεύτερου και τρίτου επιπέδου, οι οποίες συχνά έρχονται σε αντίθεση με τις πρωταρχικές. Πολλές φορές οι αγοραστές κάποιου εκδρομικού πακέτου ζητούν δραστηριότητες αγνοώντας το κόστος και το ποσοστό του κινδύνου που μπορεί αυτές να ενέχουν.

7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τυποποιημένα συστήματα ελέγχου ποιότητας περιγράφουν πλήρως τις διαδικασίες ελέγχου που υπαγορεύονται και αξιολογούνται από ανεξάρτητους φορείς. Τα πλέον γνωστά πρότυπα είναι το BS 5750 του Ηνωμένου Βασιλείου και η διεθνής σειρά προτύπων ISO 9000 – 9004.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 – 9004 είναι μια σειρά οδηγιών για την διασφάλιση της ποιότητας που εξεδόθη το 1987 από το διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και αναθεωρήθηκε για πρώτη φορά το 1994 και για δεύτερη φορά το 2000. Ο στόχος της σειράς ήταν η εναρμόνιση των διαφόρων εθνικών και διεθνών προτύπων ποιότητας. Η σειρά προτύπων ISO 9000 – 9004 έχει τυποήσει τα συστήματα τα οποία αξιολογούν την ικανότητα των οργανισμών – είτε πρόκειται για επιχειρήσεις είτε για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς – να σχεδιάζουν, να παράγουν και να παραδίδουν στους πελάτες ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Από την άποψη της ουσίας η σειρά δε είναι τεχνικής φύσεως καθώς δεν προσδιορίζει κριτήρια για προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι προδιαγραφές των προϊόντων και των υπηρεσιών απαιτούν μια ανεξάρτητη από την σειρά ISO 9000 τυποποίηση.

Η σειρά προτύπων ISO 9000 – 9004 αποτελείται από πέντε μέρη ως ακολούθως:

α. ISO 9001 – 1: Πρότυπα Διοίκησης και Διασφάλισης της Ποιότητας – Οδηγίες για την επιλογή και χρήση.

β. ISO 9001: Συστήματα Ποιότητας. Μοντέλο για τη Διασφάλιση της ποιότητας στο Σχεδιασμό, Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Συντήρηση.

γ. ISO 9002: Συστήματα Ποιότητας. Μοντέλο για τη Διασφάλιση της ποιότητας στην επιθεώρηση του τελικού προϊόντος και των δοκιμών.

δ. ISO 9003: Συστήματα Ποιότητας. Μοντέλο για τη Διασφάλιση της ποιότητας στην επιθεώρηση του τελικού προϊόντος και των δοκιμών.

ε. ISO 9004 - 1: Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και στοιχεία ποιοτικών συστημάτων - κατευθυντήριες γραμμές.

Από μία γενική οπτική γωνία, τα πρότυπα αντιπροσωπεύουν:

- Ένα σύνολο απαιτήσεων ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας το οποίο είναι σχεδιασμένο να λειτουργεί ως βασικό μοντέλο από κάθε είδους οργανισμό που παράγει ένα προϊόν ή παρέχει μια υπηρεσία.
- Μια οργανωτική δομή διαμορφωμένη από διάφορα αλληλοσυνδεδεμένα και αλληλοεπιδρώμενα στοιχεία.
- Η σημασία των συμβατικών συμφωνιών μεταξύ ενός πελάτη και ενός προμηθευτή.

Η σειρά των προτύπων βασικά χρησιμοποιείται για τη διασφάλιση της ποιότητας απέναντι σε τρίτους και είναι σχεδιασμένη για εσωτερική χρήση. Το πρότυπο ISO 9000 δεν διασφαλίζει ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι ποιοτική. Ίσως το γεγονός αυτό να ήταν η αιτία που το πρότυπο δεν έγινε αποδεκτό από τη διεθνή επιχειρηματική κοινότητα αμέσως με την εμφάνιση του. Με βάση τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού για την τυποποίηση στο τέλος του 1999 σε παγκόσμιο επίπεδο είχαν εκδοθεί 120.000 πιστοποιητικά σύμφωνα με τις προδιαγραφές του προτύπου ISO 9000. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει αδιάσειστα τον βαθμό αποδοχής του προτύπου από τον επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με στοιχεία που βασίζονται στις εταιρείες πιστοποίησης του ελλαδικού χώρου στο τέλος του 1999 είχαν πιστοποιηθεί 1394 εταιρείες.

8. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Στρατηγική της Ποιότητας άρχισε να απασχολεί σοβαρά τις διοικήσεις των επιχειρήσεων της Δύσης και κύρια των Ηνωμένων Πολιτειών σε μια θεμελιώδη επιλογή στις αρχές της δεκαετίας του 1980, όταν τα ποιοτικά Ιαπωνικά προϊόντα άρχισαν να κατακτούν τις παραδοσιακές αγορές των δυτικών επιχειρήσεων. Ανάμεσα στους πλέον σημαντικούς που επηρεάζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, είναι η δέσμευση της διοίκησης για βελτιωμένη ποιότητα.

Η σοβαρότητα με την οποία αντιμετωπίζει η διοίκηση τα θέματα της ποιότητας καθώς και ο ηγετικός ρόλος της, παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθήσει. Για να ανταποκριθεί στον ηγετικό της ρόλο η διοίκηση της εταιρίας είναι υποχρεωμένη να ενημερωθεί και να εκπαιδευτεί στα εργαλεία και τις τεχνικές ποιότητας που πρόκειται να εφαρμόσει η επιχείρηση.

Ο Witcher (1990) κατέγραψε τις πλέον κοινές δραστηριότητες των παραγωγικών επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της ποιότητας:

- Διόρθωση λαθών.
- Διερεύνηση των καθυστερημένων ενεργειών.
- Εντοπισμός των διαφόρων προϊόντων.
- Έλεγχος των δραστηριοτήτων για τις οποίες υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης.
- Διόρθωση και επανάληψη επεξεργασιών.
- Δικαιολόγηση απέναντι στους πελάτες.
- Ξεκαθάρισμα των καταστάσεων.

Η συνήθης πρακτική αντιμετώπισης των παραπάνω καταστάσεων είναι η αύξηση των διαδικασιών του ελέγχου ώστε να εντοπιστούν τα ελαττωματικά προϊόντα και να προωθούνται στην επόμενη φάση της παραγωγικής διαδικασίας ή να παραδίνονται στον πελάτη αυτά που είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

9. ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η έμφαση στην ποιότητα από μέρους των επιχειρήσεων στην δεκαετία του '80 ήλθε σαν αποτέλεσμα των σημαντικών αλλαγών που συντελέστηκαν στον αριθμό των πελατών, τις ανάγκες και τις αγοραστικές επιλογές τους. Για να μπορέσουν οι οργανισμοί να επιβιώσουν πρέπει να λάβουν σοβαρά υπ' όψιν τις δυναμικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην αγορά στην οποία απευθύνονται. Η ουσιαστική κατανόηση της ποιότητας είναι καθοριστικός παράγοντας για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά ο διεθνής ανταγωνισμός.

Η ποιότητα, ως σεβασμό για την ικανοποίηση του πελάτη, είναι μια έννοια που ενυπάρχει στον επιχειρηματικό κόσμο από την έναρξη των δραστηριοτήτων του. Ιδιαίτερα σήμερα, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί την κυριαρχούσα επιχειρηματική στρατηγική σ' όλους τους τομείς επιχειρηματικής δράσης σε παγκόσμια κλίμακα. Ως εκ τούτου έχουν αναπτυχθεί πολλές απόψεις, οι οποίες προσπαθούν να προσδιορίσουν τη δομή της ποιότητας. Ερευνητές και άνθρωποι της πράξης από το χώρο της φιλοσοφίας, των οικονομικών, του marketing, της παραγωγής έχουν συμβάλλει σημαντικά στον προσδιορισμό της έννοιας: **Ποιότητα.**

Ο ορισμός της ποιότητας εκτείνεται από την κάλυψη των προδιαγραφών που επιβάλλει η νομοθεσία ενός κράτους ή μια οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, π.χ. την παραγωγή και διάθεση ενός φαρμακευτικού προϊόντος, έως τον προσανατολισμό σε κοινωνικές ανάγκες.

Υπάρχουν δύο κοινές απόψεις για την ποιότητα: η μια από αυτές έχει να κάνει με την μελέτη της ποιότητας ενός προγράμματος σαν μια αντικειμενική πραγματικότητα ανεξάρτητη από την ύπαρξη του ανθρώπου. Η άλλη έχει να κάνει με ό,τι σκεφτόμαστε, αισθανόμαστε ή αντιλαμβανόμαστε ως αποτέλεσμα της αντικειμενικής πραγματικότητας. Αυτή η υποκειμενική πλευρά της ποιότητας είναι στενά συνδεδεμένη με την τιμή.

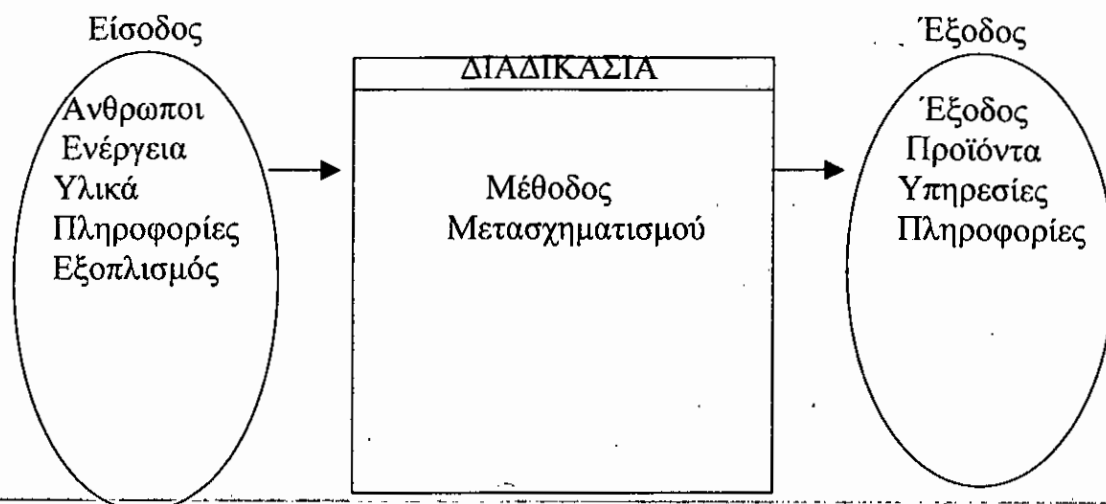
Ο πελάτης είναι η κινητήριος δύναμη που ωθεί την παραγωγή προϊόντων. Τα αγαθά παράγονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, και είναι ο μοναδικός λόγος ύπαρξης των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες των πελατών είναι συνυφασμένες με την απόδοση του προϊόντος, την αξιοπιστία, τα χρονικά διαστήματα συντήρησης, τη διάρκεια του προϊόντος και την τιμή. Ο ρόλος του marketing είναι να αξιολογήσει αυτές τις ανάγκες. Ένα προϊόν το οποίο ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη από την άποψη της απόδοσης και της τιμής τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως ποιοτικό.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιέχεται στο πρότυπο ISO 9000, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αναφέρεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί και τις δεδομένες και τις αναμενόμενες ανάγκες.

10. Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ΔΟΠ έχει ως επίκεντρο της φιλοσοφίας και των πρακτικών της τον πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος εξασφαλίζει την ποιότητα του προϊόντος που ο πελάτης την αγοράζει. Η παραπάνω παραδοσιακή προσέγγιση της ποιότητας στηρίζεται στον εντοπισμό τυχόν λαθών και όχι στην πρόληψή των. Η ΔΟΠ στηρίζεται στην πρόληψη των λαθών με εργαλείο τον έλεγχο των διαδικασιών.

Διαδικασία είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών.



Σχήμα 6. Σχηματική παράσταση της διαδικασίας

Ο αντικειμενικός στόχος κάθε παραγωγικής λειτουργίας είναι η ολική αποτροπή ακατάλληλης παραγωγής. Η μετακίνηση από τη διόρθωση των λαθών στην πρόληψη είναι εύκολο να υιοθετηθεί από ένα οργανισμό αλλά είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, διότι προϋποθέτει ότι οι εργαζόμενοι θα ελέγχουν τις διαδικασίες για τις οποίες είναι υπεύθυνοι. Η παραγωγή οιασδήποτε διαδικασίας είναι δυνατόν να καταγραφεί και να τεθεί υπό έλεγχο με διεξαγωγή μετρήσεων όλων των χαρακτηριστικών της παραγωγής και σωστή ανατροφοδότηση, για να πραγματοποιηθούν οι αναγκαίες βελτιώσεις. Μια τέτοια προσέγγιση προϋποθέτει ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό στη φιλοσοφία και τις τεχνικές εφαρμογής της ΔΟΠ.

11. ΦΡΑΓΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Είναι γεγονός ότι πολλές εταιρείες απορρίπτουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στον οργανισμό τους. Οι κυριότερες αιτίες της αρνητικής αυτής στάσης είναι οι εξής:

1. Η ΔΟΠ δεν είναι δυνατόν να φέρει αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα.
2. Υπάρχει διάχυτη η εντύπωση ότι το κόστος των διορθώσεων και των ελαττωματικών θα μειωθεί δραστικά.

Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο εάν γίνουν οι απαραίτητες επενδύσεις σε τεχνολογικό εξοπλισμό και όλες οι απαραίτητες ενέργειες πρόληψης. Όπως γίνεται αντιληπτό μια τέτοια στρατηγική έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

12. ΓΙΑΤΙ Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Υπάρχουν τρεις σημαντικοί λόγοι για τους οποίους ένας οργανισμός θα πρέπει να βελτιώσει τη ποιότητα:

1. Οι πελάτες

Οι πελάτες μας μπορεί να μην είναι σε θέση να προσδιορίσουν την ποιότητα που επιθυμούν ή να εξηγήσουν τι εννοούν με τον όρο "υψηλή ποιότητα" αλλά μπορούν να την αναγνωρίσουν και να την εκτιμήσουν.

2. Τεχνολογία / Ανταγωνισμός

Η αλματώδης ανάπτυξη της πληροφορικής των επικοινωνιών και των μεταφορών έχει κάνει τον κόσμο πολύ μικρό. Ο ανταγωνισμός είναι απρόσμενος και βρίσκεται πολύ πιο κοντά απ' ό τι νομίζουμε.

3. Το κόστος

Το κόστος παραγωγής ποιοτικών προϊόντων παροχής ποιοτικών υπηρεσιών είναι μικρότερο σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

13. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διασφάλιση της ποιότητας θετικά και μόνο θετικά μπορεί να συμβάλλει σε μια επιχείρηση. Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα για μια εταιρεία να εφαρμόσει την ΔΟΠ. Μερικά από τα οφέλη είναι αφανή, όπως για παράδειγμα η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η ενθάρρυνση των εργαζομένων να κάνουν προτάσεις βελτίωσης καθώς και προβλέψεις, και η βελτίωση της εταιρικής φήμης. Παρά το γεγονός ότι τα αφανή οφέλη αποτελούν σημαντικό παράγοντα εφαρμογής της ΔΟΠ, θα ήθελα να δώσω έμφαση στα οικονομικά οφέλη που είναι δυνατόν να επιτευχθούν όταν βελτιωθεί η ποιότητα.

A. Βελτίωση του κύκλου ολοκλήρωσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Το πλέον σημαντικό για κάθε επιχείρηση που εφαρμόζει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, είναι η πραγματοποίηση οικονομιών, διότι το κόστος της μη ποιότητας είναι πολύ μεγάλο. Αναμφισβήτητα η αναδιοργάνωση που απαιτείται δημιουργεί νέες υποχρεώσεις και αύξηση κόστους. Στην πραγματικότητα πρόκειται για την ανακατανομή του κόστους και όταν εμπεδωθεί η εφαρμογή του συστήματος διασφάλισης ποιότητας στην επιχείρηση, υπάρχει σημαντική μείωση του κόστους.

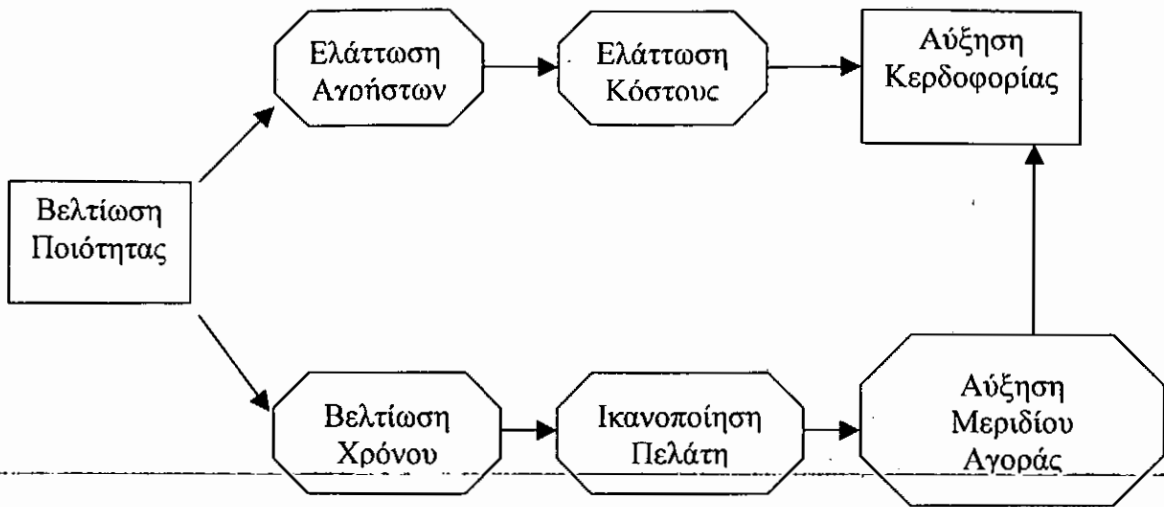
B. Μείωση του κόστους παραγωγής

Πιθανόν το πλέον προφανές αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι η μείωση των ακρήστων υλικών ή ενεργειών που συνδέονται με την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή υπηρεσιών. Στο κόστος των ακρήστων θα πρέπει να περιληφθεί το κόστος των προϊόντων που δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές και δεν διορθώνονται, καθώς και το κόστος των προϊόντων που πρέπει να διορθωθούν πριν παραδοθούν στον πελάτη. Τα παραπάνω κόστη συνήθως συνδέονται με τις παραγωγικές εταιρείες, αλλά υπάρχουν πολλές περιπτώσεις σε οποιαδήποτε φύση οργανισμό που οι εργαζόμενοι επαναλαμβάνουν την ίδια εργασία. Το άμεσο αποτέλεσμα της μείωσης των ακρήστων είναι μείωση του κόστους παραγωγής.

Γ. Βελτίωση της Ικανοποίησης του πελάτη

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της βελτιωμένης ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος διαφέρουν ανάλογα με τις αντιλήψεις και τις ανάγκες των πελατών. Αλλά οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα μόλις εμφανιστεί σ' ένα προϊόν. Προφανώς οι ικανοποιημένοι πελάτες λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο για την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που έχει η επιχείρησή μας και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία μας.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας θα φέρει αποτελέσματα σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Το σχήμα 7 παριστά την αλυσιδωτή αντίδραση της βελτίωσης της ποιότητας.



Σχήμα 7. Αλυσιδωτή αντίδραση της στρατηγικής της Ποιότητας.

Η επένδυση στην προσπάθεια για την επίτευξη ποιότητας δεν είναι χωρίς κόστος, αλλά είναι αποδεδειγμένα η φθηνότερη επένδυση που μπορεί να κάνει μια εταιρεία, μια επένδυση που πάντα αποφέρει καρπούς.

14. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η οικονομική προσέγγιση παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιλογή του επιπέδου της ποιότητας, την οποία αποφασίζει μία επιχείρηση. Η ποιότητα μπορεί να έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Κάθε φορά που μία εργασία θα πρέπει να ξαναγίνει, το κόστος αυξάνει. Η ποιότητα δεν επηρεάζει μόνο το άμεσο κόστος μιας επιχείρησης αλλά έχει σημαντική επίδραση και στο έμμεσο κόστος που συνδέεται με την απώλεια πελατών.

Οι ειδικοί έχουν υπολογίσει ότι το κόστος χαμηλής ποιότητας μπορεί να φθάσει έως και το 40% των συνολικών πωλήσεων. Ο μέσος όρος του κόστους ποιότητας για την επιχείρηση έχει προσδιοριστεί στο 25% των πωλήσεων. Πολλοί πιστεύουν ότι το κόστος ποιότητας δεν πρέπει να ξεπερνά το 2,5% των πωλήσεων και ως εκ τούτου είναι η περιοχή όπου είναι εφικτή η επίτευξη σημαντικών οικονομιών.

Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις έχουν εγκαταστήσει συστήματα για την μέτρηση και τον έλεγχο του κόστους ποιότητας. Τα δεδομένα του κόστους ποιότητας χρησιμοποιούνται για δυο κυρίως σκοπούς:

1. Αξιολόγηση της απόδοσης του προγράμματος διασφάλισης ποιότητας, και
2. Προσδιορισμό των προβλημάτων ποιότητας και βελτίωση των ευκαιριών.

Είναι απολύτως αναγκαίο κάθε επιχείρηση να έχει οργανώσει ένα πρόγραμμα προσδιορισμού του κόστους ποιότητας. Η πραγματική τους αξία έγκειται στο γεγονός ότι συνεισφέρουν στην ικανοποίηση του πελάτη και στη βελτίωση της κερδοφορίας.

15. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

Κύριο στοιχείο στο Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας είναι η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και η παροχή προγραμμάτων, σεμιναρίων, εργαστηρίων και άλλων εκπαιδευτικών διεργασιών εντός και εκτός εργασίας. Κάθε συστατικό της εκπαίδευσης πρέπει να μετριέται, όπου είναι δυνατόν, με κριτήρια την επίδραση στη συμπεριφορά πριν και μετά. Η μέτρηση πρέπει να γίνεται στις εκροές και όχι στις εισροές.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης πρέπει να είναι συνεπές με τις ειδικές συνθήκες κάθε οργανισμού.

Είναι πιθανό να καλύπτει:

Αύξηση ενημέρωσης και γενική κατανόηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Εργαστήρια επιτήδεια οργανωμένα και παρουσιασμένα μπορεί να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές στις διαθέσεις και τη συμπεριφορά των εργαζομένων,

Εργαλεία και Τεχνικές

Οι βασικές διευθυντικές τεχνικές μπορεί να χρησιμοποιηθούν επωφελώς από τις ομάδες βελτίωσης ποιότητας, όπως Ανάλυση Παρέτο, δημιουργία ιδεών και διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος. Πλέον προχωρημένες μέθοδοι στατιστικού ελέγχου διεργασίας πρέπει να αναπτυχθούν για κάθε λειτουργία, όπως ικανότητα και έλεγχος διεργασίας των χαρακτηριστικών κλπ.

Ενίσχυση κύριων εργασιών

Σε όλες τις δραστηριότητες είναι αναγκαίο να δοθεί έμφαση σε συστήματα μέτρησης, λειτουργικούς ελέγχους, ομαδική εργασία, σχέσεις με πελάτες, χειρισμός παραπόνων και κοστολόγηση μη – συμμόρφωσης. Για την υλοποίηση των ανωτέρω αναπτύσσεται ειδικευμένη εκπαίδευση επιλεγμένων ατόμων.

Εκπαίδευση στην Εργασία

Μερικές εργασίες στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι δυνατόν να αλλάξουν ως αποτέλεσμα του προγράμματος Ολικής Ποιότητας. Η αλλαγή πρέπει να στηριχθεί από εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των κατόχων των θέσεων εντός και εκτός εργασίας.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να κατανοηθεί ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνουν όλους τους εργαζομένους, από τους διευθυντές μέχρι και τους νεότερους υπαλλήλους.

16. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO 9000, BS 5750, MIL Q-9858)

Πολλές φορές υπάρχει σύγχυση μεταξύ των εννοιών, Διασφάλιση Ποιότητας, Έλεγχος Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000:

Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας είναι οι σχεδιασμένες και συστηματικά απαραίτητες ενέργειες, οι οποίες παρέχουν επαρκή εμπιστοσύνη ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν τις δεδομένες απαιτήσεις για ποιότητα. Σκοπός της διασφάλισης ποιότητας είναι η εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος ώστε ο πελάτης να μπορεί να το αγοράσει με εμπιστοσύνη και να το χρησιμοποιήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα με ικανοποίηση.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας λειτουργούν βασιζόμενα σε τυποποιημένες αρχές που καθορίζονται από εθνικά ή διεθνή πρότυπα όπως ISO 9000, BS 5750, MIL Q-9858. Οι βασικότερες αρχές που διέπουν τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι τα εξής:

- Υπάρχει προγραμματισμός της ποιότητας, δηλαδή προδιαγράφεται εκ των προτέρων τι πρέπει να γίνει.
- Κάθε τι υλοποιείται με βάση προδιαγραμμένες ενέργειες.
- Τηρούνται αρχεία στα οποία αποτυπώνονται – καταγράφονται όλα τα δεδομένα.
- Πραγματοποιούνται έλεγχοι επίτευξης των προδιαγραμμένων και υλοποιούνται τυχόν διορθωτικές ενέργειες.

Έλεγχος Ολικής Ποιότητας είναι ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση της ποιοτικής ανάπτυξης, της διατήρησης της ποιότητας και της βελτίωσης των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών με την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών στα πιο οικονομικά επίπεδα.

Όπως γίνεται φανερό από τους παραπάνω ορισμούς οι έννοιες Διασφάλισης της Ποιότητας και Έλεγχος Ολικής Ποιότητας είναι συνώνυμες και εκφράζουν λίγο πολύ το ίδιο περιεχόμενο. Ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας καλύπτει τη Διασφάλιση Ποιότητας καθώς περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες της διασφάλισης της ποιότητας σ' ένα ολοκληρωμένο σύστημα και επεκτείνεται και στην βελτίωση της επιχείρησης.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια δομημένη προσπάθεια να επαναπροσδιορίσουμε την συμπεριφορά της επιχείρησης μας, να σχεδιάσουμε και να εφαρμόσουμε πρακτικές, οι οποίες θα οδηγήσουν στη δημιουργία μιας νοοτροπίας, ανοικτής και χωρίς φόβο, όπου οι εργαζόμενοι θα παίρνουν πρωτοβουλίες και θα επιλύουν προβλήματα προς ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Όπως είναι φανερό από τον παραπάνω ορισμό, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης των επιχειρήσεων, η οποία έχει ως στόχους :

1. Την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.
2. Την συνεχή απομάκρυνση από την επιχείρηση των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στο παραγόμενο προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία.

Η ΔΟΠ δεν είναι απλά η εφαρμογή ενός δυναμικού συστήματος διοίκησης, είναι η ενσωμάτωση στον οργανισμό της νοοτροπίας: **Συνεχής Βελτίωση σ' όλους τους τομείς.**

17. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η προσέγγιση που θα επιλέξει η διοίκηση της εταιρείας για την υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. εξαρτάται από τα ακόλουθα:

1. Προσανατολισμό και εμπειρίες της διοίκησης της εταιρείας.
2. Συνθήκες της αγοράς (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον).
3. Ανάγκες της εταιρείας.

Αποτέλεσμα της εφαρμογής προγράμματος Ολικής Ποιότητας με έμφαση στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων ήταν:

- Μείωση απουσιών.
 - Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και των προσφερόμενων υπηρεσιών ανταγωνιστικότητας.
 - Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
 - Επαναπρόσληψη του 70% του προσωπικού που είχε κατά καιρούς απολυθεί.
4. Αντικείμενο και προσανατολισμό του οργανισμού.

Παραδείγματα γνωστών μοντέλων ποιότητας είναι:

- Το μοντέλο ποιότητας Baldridge. Είναι το μοντέλο που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου αμερικάνικου βραβείου.
- Το μοντέλο Deming. Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας.
- Το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας του EFQM.
- Το εγκεκριμένο από την EOK και ευρύτατα γνωστό πρότυπο ISO 9000/ (BS5750) / EN 29000.

Το τελευταίο αυτό είναι πρότυπο διασφάλισης ποιότητας προσανατολισμένο σε αποτελέσματα που διασφαλίζουν τον πελάτη με προϊόντα ή και υπηρεσίες που τηρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Το πρότυπο αυτό δεν διασφαλίζει κατ' ανάγκη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα παραχθούν με το μικρότερο δυνατό κόστος, ούτε απαιτεί την ολική ενεργοποίηση του δυναμικού της επιχείρησης. Κατ' αυτήν την έννοια τα μοντέλα της

Ολικής Ποιότητας είναι ευρύτερης κάλυψης από τα μοντέλα της σειράς ISO 9000. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι το ISO 9000 είναι ένα πρώτο βήμα προσέγγισης στην Ολική Ποιότητα και διασφαλίζει τουλάχιστον την παραγωγή με προδιαγραφές ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.

18. ΛΟΓΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9000

Στο παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον που βιώνουμε έχουν καταγραφεί διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις έχουν προσαρμόσει τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας που εφαρμόζουν σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9000. Ο Whittington το 1988 σε μία μελέτη του στο Ηνωμένο βασίλειο αξιολόγησε το ενδιαφέρον των διαφόρων οργανισμών για την εφαρμογή του ISO 9000 και κατέληξε σε τέσσερις βασικές αιτίες εκδήλωσης αυτού του ενδιαφέροντος.

1. Πίεση εκ μέρους των μεγάλων πελατών.
2. Για να διατηρήσουν συμφωνίες με μεγάλους πελάτες.
3. Για να χρησιμοποιήσουν τους περιορισμούς που επιβάλλει το πρότυπο για την μείωση των ακατάλληλων προϊόντων.
4. Για να μειώσουν τους ελέγχους των συστημάτων ποιότητας εκ μέρους των πελατών.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους τέσσερις βασικούς λόγους για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις προχώρησαν στην πιστοποίηση σύμφωνα με το ISO 9000.

| | Περιγραφή | Ποσοστό |
|---|--------------------------------------|---------|
| 1 | Απαίτηση των πελατών | 16% |
| 2 | Ανταγωνισμός | 21% |
| 3 | Βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων | 45% |
| 4 | Άλλο | 18% |

Η πρώτη αξιοσημείωτη παρατήρηση στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα είναι το γεγονός ότι η πίεση των πελατών δεν είναι ο σημαντικότερος λόγος πιστοποίησης. Οι Έλληνες πελάτες δεν έχουν επίγνωση των δικαιωμάτων τους σε θέματα ποιότητας εκ μέρους των προμηθευτών τους, σε αντίθεση με τις συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς, όπου η πίεση των πελατών για διασφάλιση της ποιότητας είναι ο κυριότερος λόγος πιστοποίησης των επιχειρήσεων.

19. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ISO 9000

Τα πλεονεκτήματα της απόκτησης του πιστοποιητικού ISO 9000 σύμφωνα με τον Agora (1998) είναι τα εξής:

- Βελτίωση της γνώσης της ποιότητας στον οργανισμό της επιχείρησης.
- Ξεκάθαρη κατανομή των αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
- Αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της ποιότητας.
- Πλήρης εμπιστοσύνη των πελατών προς την εταιρεία.
- Βελτίωση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας.
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.
- Συνέπεια στην απόδοση με βάση τους στόχους και την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πολλοί συγγραφείς έχουν εκφράσει τις αντιρρήσεις και την κριτική τους προς το ISO 9000, με κυριότερες εξ' αυτών τις παρακάτω:

- 1) Το πρότυπο είναι στατικό και άκαμπτο.
- 2) Δεν είναι πάντοτε εστιασμένο στις ανάγκες των πελατών και της αγοράς.
- 3) Είναι επικεντρωμένο στην παραγωγική διαδικασία.
- 4) Δεν αξιοποιούν την ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού να αλλάξει μόνος του.

Η σχετική έρευνα μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων που έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με το ISO 9000 έδειξε ότι το 665 των ερωτηθέντων διαπίστωσε ότι η ποιότητα των προμηθευτών συμβάλλει έμμεσα στην βελτίωση της ποιότητας, ενώ οι προμηθευτές αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο απώλειας πελατών εάν τα προϊόντα τους δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές του πελάτη. Το 21% των επιχειρήσεων δε διαπίστωσε καμία βελτίωση στις λειτουργίες της επιχείρησης, ενώ το 14% δεν προέβη σε κανένα σχόλιο. Δύο πιθανές αιτίες προσδιορίζουν τη μηδαμινή επίδραση του ISO 9000 στις ελληνικές επιχειρήσεις.

1. Η γεωγραφική απομόνωση της Ελλάδος από τις ώριμες αγορές της Ευρώπης δε δίνει τη δυνατότητα αλληλοεπίδρασης των επιχειρήσεων με τις ευρωπαϊκές εταιρείες.

2. Το περιορισμένο μέγεθος της ελληνικής αγοράς έχει ως αποτέλεσμα την παραποίηση των κανόνων του ανταγωνισμού. Πολλές εταιρείες λειτουργούν σε συνθήκες ολιγοπωλιακού καθεστώτος, γεγονός το οποίο περιορίζει τις επιλογές των προμηθευτών.

Το παραπάνω καθεστώς μεταβάλλεται ριζικά τα τελευταία χρόνια καθώς η ελληνική οικονομία προσαρμόζεται στους κανόνες της ευρωπαϊκής ένωσης και εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν αλλάξουν επιχειρηματική νοοτροπία θα οδηγηθούν στο μαρασμό. Αν η εκτίμηση του συνολικού κόστους πιστοποίησης είναι μια εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση ακόμη πιο δύσκολο είναι να προσδιορίσει κανείς τη συνολική επίδραση του ISO 9000 στον οργανισμό των επιχειρήσεων με την χρήση κάποιων αντικειμενικών μεγεθών. Ανάλογα με τη νοοτροπία της κάθε εταιρείας και τη προηγούμενη εμπειρία της στην εφαρμογή τυποποιημένων πρακτικών διασφάλισης ποιότητας, οι πιστοποιημένες ελληνικές επιχειρήσεις κατέγραψαν τα παρακάτω πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα:

| | Περιγραφή | Ποσοστό |
|---|--|---------|
| 1 | Αύξηση του κόστους παραγωγής | 13% |
| 2 | Μείωση του κόστους ποιότητας | 38% |
| 3 | Βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων | 15% |
| 4 | Άλλο | 34% |

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα απορρέει ότι το κυριότερο πλεονέκτημα της πιστοποίησης σύμφωνα με το ISO 9000 είναι η μείωση του κόστους ποιότητας. Η διαπίστωση αυτή πρέπει μάλλον να είναι ενστικτώδης παρά να στηρίζεται σε αντικειμενικές μετρήσεις καθώς καμία ελληνικά επιχείρηση δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης του κόστους ποιότητας.

20. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ ISO 9000

Πολλές επιχειρήσεις στην Ευρώπη έχουν εκφράσει την άποψη ότι το ISO 9000 ως σύστημα διασφάλισης της ποιότητας από τρίτους έχει τόσο μεγάλο κόστος που σε καμία περίπτωση δε θα προχωρούσαν στην πιστοποίηση εάν δε δεχόταν πιέσεις.

Την παραπάνω άποψη σχετικά με το κόστος εφαρμογής του ISO 9000 σε πόρους και ανθρώπινο δυναμικό συμμαρρίζονται απόλυτα και οι Vioeberghs και Bellens σε σχετική εργασία τους το 1996. Οι πιο θερμοί οπαδοί του ISO 9000 έχουν εκφράσει τις ανησυχίες τους για το υπερβολικό κόστος της πιστοποίησης, ιδιαίτερα για τα οικονομικά μεγέθη των

επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Henkoff, (1993) μια εταιρεία σε ευρωπαϊκό επίπεδο είναι δυνατόν να αφιερώσει 18 μήνες και επτά άνθρωπο – έτη. Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι το κόστος εφαρμογής του ISO 9000 δεν περιλαμβάνει μόνο το κόστος αμοιβής του συμβούλου και της πιστοποίησης αλλά και το κόστος της εκπαίδευσης του προσωπικού. Σχετικά στοιχεία δεν έχουν δημοσιευτεί για τις ελληνικές επιχειρήσεις.

21 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η επιτυχία της ΔΟΠ εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων πολλοί από τους οποίους συνδέονται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης, όπως είναι η επιχειρηματική νοοτροπία, οι πελάτες, η παραγωγική ικανότητα και οι υποδομές. Ως εκ τούτου, η κάθε εταιρεία θα πρέπει να ακολουθήσει το δικό της δρόμο στην εφαρμογή της ΔΟΠ ώστε να χρησιμοποιήσει τα δυνατά σημεία της και να επικεντρωθεί στις αδυναμίες της. Το μοντέλο που προτείνεται στις ελληνικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από επαναλαμβανόμενο κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Με το συνεχή έλεγχο των απαιτήσεων των πελατών μια εταιρεία είναι δυνατόν να προσδιορίσει περιοχές στις οποίες θα πρέπει να προχωρήσει σε βελτιώσεις.

Τελικά πρέπει να γίνει απολύτως κατανοητό ότι η ΔΟΠ δεν είναι γρήγορη λύση. Είναι μια μακροπρόθεσμη, συνεχής, και χωρίς τέλος δέσμευση για βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιθυμούν να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους διότι τα αποτελέσματα αργούν να εμφανιστούν. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα το οποίο διακρίνει την ΔΟΠ από άλλα διοικητικά συστήματα είναι το γεγονός ότι προσεγγίζει τη βελτίωση της επιχείρησης σαν ένα ολοκληρωμένο σύστημα. Το προτεινόμενο μοντέλο/πλαίσιο στηρίζεται στη δόμηση ενός δημιουργικού οργανισμού μάθησης για την επίτευξη της βέλτιστης απόδοσης του. Τέσσερα είναι τα βασικά στοιχεία του μοντέλου:

1. Σχεδιασμός.
2. Ενέργεια,
3. Μέτρηση, και
4. Βελτίωση.

Η επιχείρηση παρακολουθεί συνεχώς τις ανάγκες των πελατών και τον βαθμό ικανοποίηση τους ώστε οι αποφάσεις της να στηρίζονται στη σωστή επεξεργασία των δεδομένων. Η σταθερή προσήλωση στη βελτίωση της ποιότητας είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

(Α' ΜΕΡΟΥΣ)

Συμπερασματικά θα πρέπει να σημειώσουμε ότι για να μπορέσει μια ξενοδοχειακή μονάδα να επιβιώσει και να επιτύχει τους σκοπούς της, θα πρέπει να έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τις παρακάτω λειτουργίες:

1) Σχεδιασμός: Ο σχεδιασμός αποτελείται από διάφορες επιμέρους φάσεις και παρουσιάζεται σαν τη γέφυρα που θα χρησιμεύσει για τη μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στη νέα, όπως αυτή προσδιορίζεται από τους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι επίσης καθορίζονται στο στάδιο του σχεδιασμού.

Απαραίτητο στοιχείο και συμπλήρωμα για τον επιτυχή σχεδιασμό είναι η πρόβλεψη του μέλλοντος. Τέλος ο σχεδιασμός ολοκληρώνεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που είναι οι εξής: α) Συγκέντρωση πληροφοριών – διάγνωση της κατάστασης, β) Ορισμός του προβλήματος – στόχος, γ) Συγκέντρωση ιδεών, δ) Αξιολόγηση ιδεών, ε) Σύνθεση ιδεών – λήψη της απόφασης – σχέδιο δράσης, στ) Εκτέλεση της απόφασης, ζ) Αξιολόγηση.

2) Οργάνωση: αφού καθοριστούν οι γενικοί, οι κατά τμήμα, οι κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, λαμβάνει χώρα η οργάνωση.

3) Στελέχωση: είναι γνωστό ότι μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει να συνδυάσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτει όπως κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία.

4) Διεύθυνση – Ηγεσία: Η ηγεσία, τα χαρακτηριστικά ηγεσίας, η μορφή ηγεσίας παίζουν μεγάλο ρόλο στην ομαλή και επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Καμία ομάδα εργασίας δεν είναι δυνατό να προχωρήσει στο έργο της χωρίς τα μέλη να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους. Για αυτό και η επικοινωνία έχει μια ιδιαίτερη βαρύτητα στους εργασιακούς χώρους.

5) Έλεγχος – Αξιολόγηση αποτελεσμάτων : Ο έλεγχος – αξιολόγηση αποτελεσμάτων είναι το κομμάτι της διοίκησης που δείχνει το αν και κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν στην αρχή.

Η επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση, εκτός από οικονομικούς και σε κοινωνικούς και ηθικούς στόχους, οι οποίοι είναι:

- Έναντι της κοινότητας που ζει και αναπτύσσεται αλλά και έναντι του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.
- Έναντι των υπαλλήλων της.
- Έναντι πελατών και προμηθευτών.

Στο σημείο αυτό καλό θα ήταν να κάνουμε μια μικρή αναφορά στους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες της ελληνικής ξενοδοχειακής διοίκησης, αυτούς που με άλλα λόγια, διαταράσσουν τη διάθεση για μια υγιή, αποτελεσματική, δημιουργική και, γιατί όχι ευχάριστη διοίκηση.

Αυτοί λοιπόν είναι :

- Το μη ικανοποιητικό επίπεδο της προσφερόμενης τουριστικής παιδείας που έχει σαν αποτέλεσμα να μην παράγονται σα στελέχη που χρειάζεται η αγορά εργασίας.
- Κοντά στην αδυναμία της εκπαίδευσης έρχεται να προστεθεί η εποχικότητα του ξενοδοχειακού επαγγέλματος .
- Η νοοτροπία του ωχαδερφισμού και απαρκολισμού.
- Η σύγχυση αρμοδιοτήτων μεταξύ επιχειρηματία ξενοδόχου και διευθυντή.

Είναι πέρα από κάθε αμφισβήτηση ότι η ξενοδοχειακή βιομηχανία, σαν κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να αποτελέσει σημαντικότερο παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσης. Πέρα από θέσεις εργασίας η ξενοδοχειακή

βιομηχανία δημιουργεί και έσοδα για τους πληθυσμούς των περιοχών όπου ο τουρισμός αναπτύσσεται και εξασφαλίζει για πολλές οικογένειες μικρομεσαίων επιτηδευματιών, ενώ παράλληλα συμβάλλει αποφασιστικά και στον περιορισμό του ανοίγματος της ψαλίδας που υπάρχει ανάμεσα στα εισοδήματα των κατοίκων των αστικών κέντρων και εκείνων της περιφέρειας.

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση είναι θεμελιώδης σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτή χρησιμοποιεί τις ιδέες του ανθρώπινου παράγοντα και τους διαφόρους οικονομικούς πόρους για την πραγματοποίηση προκαθορισμένων στόχων. Η διοίκηση είναι επιστήμη. Είναι, επίσης, και τέχνη, διότι εφαρμόζει την επιδεξιότητα για την πραγματοποίηση ενός προκαθορισμένου στόχου. Η οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη μιας χώρας ή μιας περιοχής, όπως αναφέραμε πιο πάνω, απαιτεί και είναι συνέπεια του know – how της διοίκησης. Υποστηρίζεται, συνήθως, ότι οι υποανάπτυκτες τουριστικά περιοχές είναι υποανάπτυκτες, ακριβώς γιατί λείπει η διοίκηση.

Κλείνοντας, αναγνωρίζουμε ότι η ανάπτυξη και επιτυχία της επιχειρήσεως εξαρτάται, επίσης, από την ύπαρξη αποτελεσματικής διοικήσεως. Η διοίκηση βοηθά στην αποτελεσματικότητα της ανθρώπινης προσπάθειας. Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της διοικήσεως. Ο προσδιορισμός των στόχων της επιχειρήσεως και η επιμελής επιλογή των μέσων και η χρήση αυτών αποτελεσματικά με την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης.

2ο ΜΕΡΟΣ

ΕΝΟΤΗΤΑ Ι: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ TIMESHARING

ΓΕΝΙΚΑ

Το **timesharing**, γνωστό και ως χρονομεριστική μίσθωση, αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο διακοπών που προσφέρει τη δυνατότητα στους τουρίστες – καταναλωτές να απολαύσουν ποιοτική διαμονή και εξαιρετικές εγκαταστάσεις αναψυχής. Το **timesharing** είναι μια πολυτελής μίσθωση ενός ειδικά διαμορφωμένου ξενοδοχειακού δωματίου. Αγοράζοντας δηλαδή, μία ή δύο εβδομάδες **timesharing** ο ιδιοκτήτης αποκτάει το δικαίωμα χρήσης αυτών των εβδομάδων για τα επόμενα 60 χρόνια.

Το πρόγραμμα ανταλλαγής διακοπών επιτρέπει στους ιδιοκτήτες χρονομεριδίων να ανταλλάσσουν τις εβδομάδες που έχουν αγοράσει ώστε να μη χρειάζεται να επισκέπτονται κάθε χρόνο το ίδιο μέρος για τις διακοπές του.

Επίσης δίνεται η δυνατότητα στους ιδιοκτήτες χρονομεριδίων, να το υπομισθώσουν, να το μεταπωλήσουν ή και ακόμη να το μεταβιβάσουν τα παιδιά τους.

1. Η ΓΕΝΝΗΣΗ ΤΟΥ TIMESHARING

“Ne louez pas la chambre, aconetez l’ hotel, c’ est moins onereux”. Με αυτό το σλόγκαν άνοιξε στη Γαλλία το πρώτο συγκρότημα Timesharing το 1967, που έμελλε ν’ ανοίξει και νέους δρόμους στο χώρο των διακοπών.

Ως ιδέα το Timesharing, που αποδόθηκε στα ελληνικά ως Χρονομεριστική μίσθωση, πρωτοεμφανίστηκε όταν μια ελβετική εταιρεία, η Harimag άρχισε να πουλά τις μετοχές της χρησιμοποιώντας τα έσοδα για την αγορά τουριστικών καταλυμάτων σε διάφορες περιοχές της Ευρώπης.

Ο θεσμός λοιπόν του Timesharing, - αντίθετα μ’ αυτό που πιστεύουν πολλοί – δεν ξεκίνησε στην Αμερική αλλά στη Γαλλία. Το πρώτο χρονομεριστικό συγκρότημα δημιουργήθηκε στις γαλλικές Άλπεις από την “societe de Grands Travaux de Marseille” με σκοπό να καλύψει την ανάγκη του καταναλωτή που δεν μπορούσε ν’ αγοράσει στην περιοχή ένα διαμέρισμα, αλλά ήθελε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα κατάλυμα για το χρόνο των διακοπών του, σαφώς φθηνότερο από το να πλήρωνε το κόστος της ημερήσιας διαμονής στα αντίστοιχα ξενοδοχεία.

“Το ν’ αγοράζει κανείς το ξενοδοχείο και να μη νοικιάζει το δωμάτιο” όπως έλεγε το σλόγκαν των Γάλλων ήταν πράγματι πολύ φθηνότερο και σε πολλές περιπτώσεις οι διακοπές ήταν πολύ πιο καλής ποιότητας. Αλλά όμως στη Γαλλία δεν ευδοκίμησε ο θεσμός γιατί έλειπε το βασικό στοιχείο: Η δυνατότητα ν’ ανταλλάσσει ο χρονομισθωτής το χρονομερίδιό του με άλλα χρονομερίδια σε όλο τον κόσμο.

Λίγο αργότερα στη Φλόριντα, στις αρχές της δεκαετίας του 1970, Αμερικανοί επιχειρηματίες εκμεταλλευόμενοι την οικονομική άνθηση της εποχής, αρχίζουν να κατασκευάζουν μαζικά πολυτελή ξενοδοχειακά καταλύματα, – ονομάζοντας τα “κοντομίνιουμς” –, τα οποία σε συνδυασμό με serviced flats, δίνουν το έναυσμα σε μια άνευ προηγουμένου ανάπτυξη του Timesharing.

Οι Αμερικανοί προώθησαν την ιδέα του “αγοράστε μόνο το χρόνο που χρειάζεστε για τις διακοπές σας”. Έτσι κάθε ελεύθερο κατάλυμα που σιγά – σιγά ήδη έπαιρνε πλέον την μορφή του 1 bedroom flat – ένα υπνοδωμάτιο με μπάνιο, κουζίνα και σαλόνι που κοίμιζε άνετα 4 άτομα – μπορούσε να διατεθεί 52 εβδομάδες το χρόνο, έχοντας ιδανικά και 52 διαφορετικές ιδιοκτήτες. Πράγματι ο καταναλωτής αποκτούσε την ιδιοκτησία του χώρου του χρόνου που αγόραζε και έτσι γινόταν ιδιοκτήτης του χώρου. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα ο μέσος Αμερικανός, που τότε αντιμετώπιζε την πρώτη μεγάλη πετρελαϊκή κρίση, να μπορεί

να αποκτά ένα διαμέρισμα στη Φλόριντα, με σχετικά ελάχιστο κόστος, έχοντας όμως ιδιοκτησία και χρήση μόνο για την χρονική περίοδο που εκείνος ήθελε. Τον υπόλοιπο χρόνο το ίδιο κατάλυμα το αποκτούσε κάποιος άλλος κ.ο.κ.

Όμως πολύ γρήγορα παρουσιάζεται ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα: οι πελάτες αρχίζουν να κουράζονται με την ιδέα της επιστροφής στο ίδιο μέρος, την ίδια περίοδο του χρόνου. Έτσι λοιπόν γεννιέται το σύστημα των ανταλλαγών. Ο πελάτης αποκτά τη δυνατότητα ν' ανταλλάσσει την χρονική περίοδο που έχει αγοράσει σ' ένα συγκεκριμένο συγκρότημα, με την χρονική περίοδο που έχει αγοράσει άλλος πελάτης σε παραθεριστικό κατάλυμα όχι μόνο σε άλλη περιοχή αλλά και σε άλλη χώρα.

Την ίδια χρονική στιγμή γεννήθηκαν τα δίκτυα ανταλλαγών χρονομεριδίων - (exchange networks) και σήμερα, δύο εταιρείες - η INTERNAL INTERNATIONAL και η RESORTS CONDOMINIUM INTERNATIONAL - ελέγχουν περίπου το σύνολο της παγκόσμιας αγοράς του TIMESHARING.¹

2. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

Σύμφωνα με το νόμο 1652 της /10/86, με τη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης, ο εκμισθωτής αναλαμβάνει την υποχρέωση να παραχωρεί κάθε χρόνο στο μισθωτή, κατά τη διάρκεια της σύμβασης, τη χρήση τουριστικού καταλύματος και παρέχει σ' αυτόν πλήρη ξενοδοχειακή εξυπηρέτηση και άλλες συναφείς υπηρεσίες για καθορισμένο από τη σύμβαση χρονικό διάστημα ενώ ο μισθωτής αναλαμβάνει να καταλάβει το μίσθωμα που συμφωνήθηκε.²

Κάποιος δηλαδή αγοράζει μία, δύο ή και περισσότερες συγκεκριμένες εβδομάδες διακοπών σε τουριστικά συγκροτήματα πολυτελείας για μια μεγάλη χρονική περίοδο, συνήθως από 5 έως 60 χρόνια.

Μονάδα μέτρησης είναι το χρονομερίδιο, - δηλαδή η χρήση ενός συγκεκριμένου καταλύματος (διαμερίσματος / βίλας / σουίτας ξενοδοχείου), για μία ή δύο εβδομάδες για όσα χρόνια διαρκεί η μίσθωση.

Για να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης, δημιουργήθηκαν τρία συστήματα μίσθωσης καταλύματος. Έτσι η μίσθωση διακρίνεται:

α) Σε απλή μίσθωση διάρκειας δηλαδή μίσθωση για όλη τη διάρκεια του έτους, για ένα ή περισσότερα αλλά περιορισμένα χρόνια.

β) Σε απλή παραθεριστική μίσθωση δηλαδή μίσθωση για μερικές μέρες το χρόνο.

γ) Σε χρονομεριστική μίσθωση για μία ή περισσότερες εβδομάδες για αρκετά χρόνια.

Το μίσθιο μπορεί να είναι αποκλειστικά και μόνον τουριστικό κατάλυμα. Ο νέος λοιπόν αυτός θεσμός δεν μπορεί να εφαρμοσθεί παρά μόνο στα πλαίσια της δραστηριότητας τουριστικών επιχειρήσεων με αντικείμενο την παροχή τουριστικού καταλύματος. Επειδή μάλιστα η έννοια "τουριστικό κατάλυμα" είναι πολύ γενική, συμπεριλαμβάνονται και επιχειρήσεις οι οποίες δεν μπορούν πρακτικά ή δεν έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν με τη μορφή αυτή, εκδόθηκε σχετική Υπουργική Απόφαση η οποία προσδιορίζει τα εξής:

Μονάδες κατάλληλες να υπαχθούν σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης σύμφωνα πάντα με τον Ελληνικό νόμο, μπορεί να είναι μονάδες Β' κατηγορίας και άνω που ανήκουν σε μια από τις παρακάτω κατηγορίες:

- Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου
- Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Ξενοδοχεία μικτής λειτουργικής μορφής

¹ Δρα. Περικλή Λύτρα, «Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1989, σελ. 65

² Φ.Ε.Κ. 167 Α' /30, 10, 1986

- Τουριστικές επαύλεις
- Τουριστικά επιπλωμένα σπίτια.

Στην Ελλάδα, οι τουριστικές μονάδες που έχουν υπαχθεί στο σύστημα Timeshare ανήκουν στην κατηγορία των ξενοδοχείων κλασσικού τύπου των οποίων οι κάτοχοι είτε έχουν μετατρέψει ορισμένες σουίτες ή bungalows σε διαμερίσματα τα οποία πληρούν τις διεθνείς προδιαγραφές των καταλυμάτων χρονομίσθωσης είτε προέβησαν σε σχετικές επεκτάσεις.

Ένα τουριστικό κατάλυμα δεν μπορεί να λειτουργήσει στο σύνολό του με τη μορφή του Timesharing. Μόνο ένα τμήμα του είναι δυνατόν να υπαχθεί στο καθεστώς αυτό, ενώ το υπόλοιπο πρέπει να λειτουργεί κανονικά, σύμφωνα με τις διατάξεις που διέπουν τη συγκεκριμένη μορφή που έχει.

Το ποσοστό που υπάγεται σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τη συνολική δυναμικότητα της μονάδας σε κλίνες όπως ορίζεται από την Υπουργική Απόφαση. Η απόφαση αυτή, ειδικότερα, καθορίζει ότι η υπαγωγή στο καθεστώς της συνολικής σε κλίνες δυναμικότητας των τουριστικών καταλυμάτων, ανεξάρτητα από τη λειτουργική τους μορφή:

α) Εάν πρόκειται για υφιστάμενες μορφές, - μονάδες των οποίων έχουν αρχίσει οι οικοδομικές εργασίες μέχρι την έναρξη ισχύος της απόφασης αυτής, μπορεί να υπαχθεί στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης ποσοστό κλινών μέχρι 49% του συνόλου. Για το υπόλοιπο ποσοστό της δυναμικότητας του θα ισχύει, το συνηθισμένο καθεστώς λειτουργίας και εκμετάλλευσης για την κάθε λειτουργική μορφή.

β) Όσο αφορά τις νέες μονάδες, το ποσοστό υπαγωγής τους στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης είναι μεγαλύτερο ή μέχρι το 70% της δυναμικότητας τους.

Τι ακριβώς αγοράζει κανείς με το Timesharing ή τη χρονομεριστική μίσθωση;

Αυτό που αγοράζει κανείς με το σύστημα Timesharing είναι ουσιαστικά ένας τίτλος διακοπών, είναι απόλυτα κατοχυρωμένος στο υποθηκοφυλακείο και μπορεί κανείς οποιαδήποτε στιγμή να το μεταβιβάσει, να το διαθέσει, να το πουλήσει ή να το κληροδοτήσει χωρίς φορολογικές επιβαρύνσεις.

Με το Timesharing, αγοράζει κανείς και μάλιστα με ευκολίες 1, 2, 3 ή και περισσότερες εβδομάδες διακοπών σε ένα υπερπολυτελές ξενοδοχείο μια συγκεκριμένη ημερομηνία για 30, 40, ή και 50 χρόνια ακόμη.

Με τον τρόπο αυτό έχει εξασφαλίσει σε προσωπικά επιλεγμένη περιοχή το συγκεκριμένο χρόνο για να κάνει τις διακοπές του κάθε χρόνο. Δεν έχει τη φροντίδα της ασφάλειας του, όπως και για λογαριασμών των άλλων, από οργανωμένο φορέα και σε πολύ χαμηλό σχετικό κόστος.

Για την Ελλάδα η διάρκεια σύμβασης χρονομεριστικής μίσθωσης, αφήνεται στην κρίση του επιχειρηματία και κυμαίνεται από 5 έως 60 χρόνια. Όμως το σημαντικότερο που εισήγαγε ο θεσμός στον τρόπο των διακοπών, είναι το γεγονός της μη υποχρέωσης του χρονομισθωτή να επανέρχεται συνεχώς στο ίδιο κατάλυμα όπου είχε πραγματοποιήσει την αγορά των χρονομεριδίων, αλλά αντιθέτως έχει την δυνατότητα να επισκεφθεί περισσότερες από 2.000 μονάδες σε πάνω από 70 χώρες. Οι ανταλλαγές, δηλαδή, ήταν το κύριο πλεονέκτημα, που το νέο σύστημα προσέφερε. Καταλυτικό ρόλο στον τρόπο αυτό διακοπών έπαιξε η εμφάνιση δύο μεγάλων εταιριών ανταλλαγών, της RCI και της INTERVAL INTERNATIONAL, με σκοπό την εξυπηρέτηση του θεσμού των χρονομεριδίων. Οι δύο αυτές εταιρίες κατέχουν και το μεγαλύτερο μερίδιο, στη διεθνή αγορά του TIMESHARING.

Σήμερα ο θεσμός έχει αποκτήσει δυναμική, ωριμότητα και αξιοπιστία ως προς την παροχή υπηρεσιών, με σαφή συγκριτικά πλεονεκτήματα.

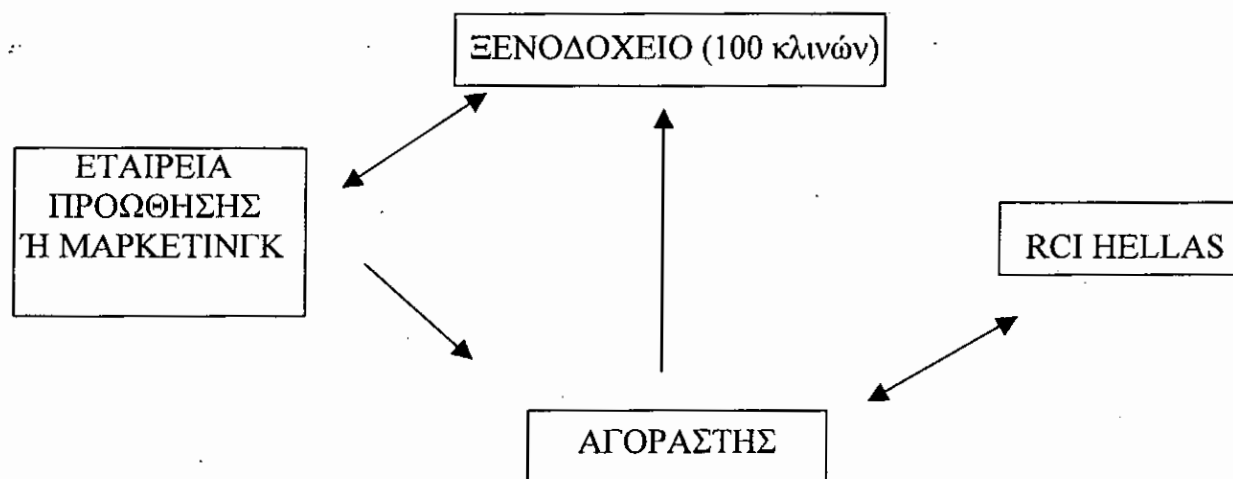
3. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΕΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ

Οι χρονομεριστικές διακοπές είναι μια από τις μεγαλύτερες και τις πιο γρήγορα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες στον τουριστικό χώρο και παίζει ένα σημαντικό ρόλο στη σημερινή αγορά. Ακόμη και μετά από τόση επιτυχία, τίποτα δεν έχει δείξει ότι έχουμε φτάσει στο ζενίθ. Η βιομηχανία αυτή παραμένει ένας γόνιμος χώρος που προσφέρεται για ανάπτυξη και επαγγελματικές ευκαιρίες.

Με λίγα λόγια, χρονομεριστικές διακοπές είναι το νόμιμο δικαίωμα που αποκτάει ο αγοραστής για ιδιοκτησία χρόνου σε ένα συγκεκριμένο διαμέρισμα, βίλα, σαλέ ή σπίτι. Ο χρόνος αυτός αγοράζεται κυρίως σε περιόδους μίας εβδομάδας.

Πιο απλά, αρχικά ένας επιχειρηματίας κατασκευάζει ένα συγκρότημα παραθερισμού με όλες τις ευκολίες διαμονής (πισίνα, γήπεδα τένις κ.α). Κατόπιν ο μάρκετερ αναλαμβάνει να προωθήσει και να πουλήσει στους ενδιαφερόμενους τα χρονομερίδια που διαθέτει το συγκρότημα. Οι αγοραστές διαλέγουν τη χρονική περίοδο που προτιμούν και αγοράζουν το δικαίωμα να χρησιμοποιούν το διαμέρισμα για μία ή και περισσότερες εβδομάδες κάθε χρόνο, για ορισμένο αριθμό χρόνων. Ο αριθμός αυτός διαφέρει: σε ορισμένες περιπτώσεις είναι 25 χρόνια, άλλες λιγότερο. Πολλές φορές η "ιδιοκτησία" είναι για πάντα, ενώ άλλες το ανώτατο όριο είναι 80 χρόνια.

Οι δυνατότητες που σου δίνει αυτό το σύστημα είναι οι εξής: είτε πηγαίνεις κάθε χρόνο στο Πόρτο Ρίο τη 32 εβδομάδα ή έχεις τη δυνατότητα μέσω της RCI, και εδώ μπαίνει η RCI, να δώσεις την εβδομάδα σου στην RCI και να πάρεις κάποια άλλη εβδομάδα κάποιου άλλου μέλους που μας έχει δώσει σε ένα από τα υπόλοιπα 3.500 ξενοδοχεία. Αυτό είναι το πλέγμα του συστήματος. Μπορούμε να το κάνουμε και πιο αναλυτικά:



Είναι το ξενοδοχείο, ο καταναλωτής, η RCI και συνήθως μια εταιρεία μάρκετινγκ ή προώθησης. Το ξενοδοχείο έστω ότι έχει 100δωμάτια, βάζει κάποια από αυτά τα δωμάτια – μέχρι το 70% μπορεί να βάλει στη χρονομίσθωση - και λέει ότι εγώ έχω 30 π.χ. δωμάτια τα οποία θέλω να τα διαθέσω σε χρονομεριστική μίσθωση. Συνήθως συνεργάζεται με μια από τις εταιρείες προώθησης και λέει ο ξενοδόχος: "πάρτε αυτά τα 30 δωμάτια και βρείτε μου αντίστοιχους αγοραστές". 30δωμάτια σε ένα ξενοδοχείο όπως είναι π.χ. το Πόρτο Ρίο, το οποίο δουλεύει όλο το χρόνο, σημαίνει 30 x 52 εβδομάδες (είναι 52 οι εβδομάδες του χρόνου) ότι κάθε δωμάτιο έχει 52 εβδομάδες μέσα οπότε κάθε δωμάτιο χρειάζεται 52 αγοραστές. Επομένως για να πουλήσει αυτός 30 δωμάτια πρέπει να βρει 30 x 52 = 1560 αγοραστές. Είναι δύσκολο το ξενοδοχείο μόνο του να κάνει αυτή τη δουλειά, να βρει δηλαδή 1560 αγοραστές χρονομεριδίων για αυτά τα 30 δωμάτια, οπότε αναλαμβάνει μια εξειδικευμένη εταιρεία να βρει αυτούς τους αγοραστές. Από κει και πέρα η εταιρεία προώθησης θέλοντας να πετύχει μεγάλες πωλήσεις συνεργάζεται με την RCI γιατί είναι η

επιπρόσθετη αξία στην αγορά χρονομεριδίων. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να κάνει και ανταλλαγή διακοπών. Δεν χρειάζεται να πηγαίνει κάθε χρόνο στο ίδιο ξενοδοχείο. Έχει τη δυνατότητα μέσω της RCI να δίνει την εβδομάδα του στο ξενοδοχείο και να του δίνει η RCI μια εβδομάδα στα υπόλοιπα 3.500 ξενοδοχεία, του δίνει μια εβδομάδα αντίστοιχη με αυτή που έχει αγοράσει. Αυτό είναι περίπου το πλέγμα.³

4. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ TIMESHARING

Η έννοια των διακοπών timeshare άρχισε στην Ευρώπη το 1963, όταν άρχισε μια ελβετική επιχείρηση, η Harimag, να διαθέτει τις μετοχές της προς πώληση, οι εισπράξεις της οποίας χρησιμοποιήθηκαν για να αγοράσουν χρονομερίδια σε όλη την Ευρώπη. Οι ιδιοκτήτες των μετοχών μεταβίβασαν τα δικαιώματα για να χρησιμοποιηθούν τα χρονομερίδια σε κανονική βάση. Τρία έτη αργότερα μια ομάδα Ιαπωνικών επιχειρήσεων προώθησαν τη Japan Vila Club του Τόκιο. Λίγο πολύ στον ίδιο χρόνο ένας τολμηρός ξενοδόχος στο Superdevoivny, στις γαλλικές Άλπεις άρχισε – αυτό που έχει γίνει η πιο κοινή μορφή timeshare – η πώληση ενός δικαιώματος χρησιμοποίησης σταθερών εβδομάδων στο ξενοδοχείο για λόγους διακοπών. Στον χρόνο, εντούτοις, η ιδέα ποτέ δεν πραγματοποιήθηκε.

Στις αρχές του 1970, οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη ιδιοκτησιών στη Φλόριδα, των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής, απολάμβαναν τη ραγδαία αύξηση των πωλήσεων στις συγκυριαρχίες διακοπών και προχώρησαν να προγραμματίσουν και να χτίσουν έναν απέραντο κατάλογο για τις διαδοχικές πωλήσεις των συγκυριαρχιών. Οι δεύτερες σημαντικές κρίσεις πετρελαίου στα μέσα του 1970, χτύπησαν την αμερικανική οικονομία σκληρά και, σχεδόν μέσα σε μια νύχτα, οι πωλήσεις των συγκυριαρχιών κατάρρευσαν και οι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη κοίταξαν απελπισμένα για τους νέους και δημιουργικούς τρόπους πώλησης των κενών ιδιοκτησιών τους. Ανακάλυψαν τις διακοπές timeshare και άρχισαν έτσι την εξέλιξη των ειδικών τεχνικών μάρκετινγκ και πωλήσεων που απαιτούν την πώληση ενός διαμερίσματος 50 φορές – για κάθε εβδομάδα του έτους.

Οι πωλητές προσέκρουσαν σύντομα το σημαντικότερο πρόβλημα μιας πιθανής συμπεριφοράς των πελατών ότι, ενώ του άρεσε η χρονομεριστική στέγαση και το θέρετρο που του προσφέρθηκε, δεν του άρεσε η ιδέα ότι θα πρέπει να επιστρέψει στο ίδιο μέρος, τον ίδιο χρόνο για τις διακοπές του, χρόνο με το χρόνο.

Ήταν σαν αποτέλεσμα αυτού, ότι μια αφοπλιστικά απλή ιδέα προωθήθηκε και ανέπτυξε – τη δυνατότητα για έναν ιδιοκτήτη timeshare να ανταλλάξει την εβδομάδα του στο θέρετρό του με τον ιδιοκτήτη μιας εβδομάδας σε ένα άλλο θέρετρο. Κατά συνέπεια ιδρύθηκε η RCI στις Η.Π.Α από τον Jon και την Christel DeHaan το 1974. Στρατολόγησαν διάφορες εξελίξεις timeshare στο σχέδιο ανταλλαγής τους και άρχισαν να οργανώνουν τις ανταλλαγές για τους ιδιοκτήτες timeshare, τόσο πολύ ώστε σήμερα η ανταλλαγή έχει αναπτυχθεί σε ένα κρίσιμο και κεντρικό μέρος της βιομηχανίας. Σύντομα κατόπιν, το 1975, προέκυψε μία άλλη ανταγωνίστρια εταιρεία, η Interval International, και ως αποτέλεσμα αυτές οι δύο επιχειρήσεις ανταλλαγής ενέργησαν ως καταλύτες που προκάλεσαν μια ραγδαία αύξηση στις πωλήσεις timeshare στις Η.Π.Α κατά τη διάρκεια των επόμενων δέκα ετών.

Εν τω μεταξύ, το 1974 η πρώτη βρετανική ανάπτυξη πάνω στο timeshare άρχισε αρκετά ανεξάρτητα από ένα βρετανό επιχειρηματία, τον Frank Charman. Θεώρησε εκείνη την περίοδο ότι είχε αρχίσει κάτι μοναδικό έως ότου του είπαν οι φίλοι του από τις Η.Π.Α ότι η χρονομεριστική μίσθωση που ήδη υπήρχε, πωλούσε ήδη καλά στη Φλόριδα. Κατόπιν, χωρίς οποιαδήποτε σαφή ακολουθία γεγονότων, οι εξελίξεις στο timeshare, άρχισαν να προκύπτουν στη Γαλλία, την Ιταλία και στη Σκανδιναβία. Η ευρωπαϊκή βιομηχανία timeshare γεννήθηκε αλλά μέχρι τα τέλη του 1970 και στις αρχές του 1980 είχε αποτύχει να

³ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα.

εξασφαλίσει ένα σημαντικό μέρος της αγοράς διακοπών, οφειλόμενος κατά ένα μεγάλο μέρος λόγω του τρόπου που το προϊόν τοποθετήθηκε και στόχευσε στη αγορά. Πωλούνταν ως απόκτηση ιδιοκτησιών παρά ως μια επένδυση στις μελλοντικές διακοπές.

Μέχρι τις αρχές του 1980 η ραγδαία αύξηση του timeshare στη Φλόριδα και σε άλλους προορισμούς αμερικανικών διακοπών έφθανε στην αιχμή του – όπως ήταν οι υπερβολές πολλών πωλητών που ορισμένοι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη απασχόλησαν. Η βιομηχανία προσπάθησε να οργανωθεί σε μια εμπορική ένωση για να προσπαθήσει να επιβάλει έναν μόνο –ρυθμισμένο κώδικα συμπεριφοράς πωλήσεων, αλλά απέτυχε να το κάνει προτού οι κρατικές αρχές της Φλόριδας να θεσπίσουν τη νομοθεσία που περιόρισε σοβαρά τις δραστηριότητες των πωλήσεων.

Κατά ένα μεγάλο μέρος, διάφοροι πεπειραμένοι έμποροι timeshare ήρθαν στην Ευρώπη και έπεισαν τους ιδιοκτήτες των χρονομεριδίων στο Algarve της Πορτογαλίας και στη Tenerife της Ισπανίας, για να προσπαθήσουν timeshare. Η εμφάνιση των ελεγμένων και δοκιμασμένων “τεχνικών πωλήσεων της Φλόριδας” σε αυτό που ήταν έπειτα η παρθένα αγορά των βρετανικών holidaymaker, επιλέχτηκε ως πρώτος στόχος, ειδικά επειδή οι Αμερικανοί βρέθηκαν ικανοί να εργαστούν σε εκείνη την αγορά χωρίς την ανάγκη μιας ξένης γλώσσας πρώτα.⁴

⁴ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας “RCI Hellas” στην Αθήνα.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

ΓΕΝΙΚΑ

Τα τουριστικά καταλύματα που προσφέρονται για timesharing στην Ελλάδα και στον υπόλοιπο κόσμο είναι ξενοδοχειακές μονάδες και άλλες τουριστικές εγκαταστάσεις που λειτουργούν με άδεια του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού και του παγκόσμιου αντίστοιχα και ανήκουν τουλάχιστον στη δεύτερη κατηγορία. Με βάση τις ισχύουσες ρυθμίσεις, το timesharing αποτελεί τρόπο εκμετάλλευσης τουριστικών καταλυμάτων, που διαφοροποιείται από την κλασική ξενοδοχειακή μίσθωση.

1. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΟΥ TIMESHARE

Η δυνατότητα ανταλλαγής κάθε χρονομεριδίου με κάποιο άλλο σε εκατοντάδες μέρη της γης είναι το κυριότερο κίνητρο για την αλματώδη άνοδο και την διεθνοποίηση του θεσμού. Οι ανταλλαγές έλυσαν το πρόβλημα που παρουσίαζε μέχρι τότε ο θεσμός. Οι δύο μεγάλες εταιρείες ανταλλαγών ώθησαν, ενημέρωσαν και εδραίωσαν τον θεσμό σε περίπου 50 χώρες σε όλο τον κόσμο με περίπου 35.000 συμμετέχοντα τουριστικά συγκροτήματα.

Τι είναι όμως και πώς γίνονται οι ανταλλαγές των χρονομεριδίων;

Από τεχνική πλευρά τα πάντα γίνονται με computer, το οποίο διεκπεραιώνει όλη την εργασία. Ελέγχει τις πληροφορίες και φροντίζει όταν μια εβδομάδα διαθέτει σε ανταλλαγή αυτομάτως να βγαίνει από το σύστημα και ανάλογα να μπαίνει στο σύστημα κάθε προσφερόμενη εβδομάδα.

Ας δούμε το συγκεκριμένο παράδειγμα:

Ένας χρονομισθωτής που απέκτησε στο Α τουριστικό συγκρότημα χρονομερίδιο δεν θέλει να πάει εκεί αλλά κάπου αλλού. Επικοινωνεί τότε με την εταιρεία ανταλλαγών που είναι συμβεβλημένο το συγκρότημα στο οποίο έχει αποκτήσει το χρονομερίδιό του και ζητά να πάει στο μέρος που έχει διαλέξει. Η αίτησή του αυτή μπαίνει αυτομάτως στο computer το οποίο ψάχνει για να βρει την συγκεκριμένη εβδομάδα που έχει ζητήσει ο χρονομισθωτής ή την αμέσως πλησιέστερη αν η συγκεκριμένη δεν διατίθεται για ανταλλαγή. Μόλις ο χρονομισθωτής ειδοποιηθεί ότι έγινε η ανταλλαγή του τότε αυτομάτως το αρχικό χρονομερίδιο του μπαίνει στο σύστημα αντικαθιστώντας έτσι το χρονομερίδιο που πήρε ο χρονομισθωτής στην ανταλλαγή του.

Το σύστημα λοιπόν δουλεύει σαν μια τράπεζα τόπου και χρόνου. Ζητείται τόπος και χρόνος από τους χρονομισθωτές οι οποίοι σε αντάλλαγμα προσφέρουν τόπο και χρόνο.

Η επιτυχία του συστήματος ανταλλαγών είναι τόσο απόλυτη έτσι ώστε να αποτελεί τον πρώτο λόγο για τον οποίο ο καταναλωτής αγοράζει ένα χρονομερίδιο, όπως φαίνεται καθαρά στον παρακάτω πίνακα.

MOST IMPORTANT REASONS FOR TIMESHARE PURCHASE

| % | | |
|---|---|----|
| | Exchange Opportunity | 55 |
| | Ensure good accommodation and resort area | 51 |
| | Liked resort | 42 |
| | Future Holiday Cost Savings | 39 |

Research sponsored by Interval International and British Tourist Authority

Οι δύο μεγάλες εταιρείες ανταλλαγών – INTERNAL INTERNATIONAL, RESORTS CONDOMINIUM INTERNATIONAL – έχουν ποσοστό επιτυχίας στις ανταλλαγές τους της τάξης του 99%, πραγματοποιώντας δεκάδες χιλιάδες ανταλλαγές χρονομεριδίων κάθε χρόνο: τόσο τέλεια γίνεται αυτή η εργασία της ανταλλαγής στην οποία ο καταναλωτής είναι ο βασιλιάς. Τα πάντα γίνονται με στόχο αυτόν, τα πάντα ξεκινούν από αυτόν και αλίμονο σε όποιον δεν τον ικανοποιεί.

2. ΤΡΟΠΟΙ ΠΩΛΗΣΗΣ ΤΩΝ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ

Κλειδί της επιτυχίας ενός συγκροτήματος που έχει ενταχθεί στο σύστημα Timesharing είναι όπως και σε κάθε κλάδο η προώθηση των πωλήσεων.

Η προώθηση των πωλήσεων γίνεται με δύο συστήματα: α) είτε μέσα στα συγκεκριμένα συγκροτήματα – (σύστημα on – site) – β) είτε εκτός συγκροτήματος σε άλλες πολλές ή και άλλες χώρες σε κάποιο γραφείο το οποίο έχει αναλάβει τις πωλήσεις του συγκροτήματος (σύστημα off - site).

Στο σύστημα on site, ο επιχειρηματίας μπορεί να οργανώσει μερικές φορές το δικό του δίκτυο πωλήσεων, έχοντας δικό του προσωπικό πωλήσεων και σημειώνοντας επιτυχή πορεία στο Timesharing. Στο συγκεκριμένο σύστημα χρησιμοποιούνται για την πώληση δύο ομάδες.

- α) η ομάδα παραγωγής και
- β) η ομάδα πώλησης.

Η πρώτη ομάδα έχει σαν έργο της την παραγωγή πελατών και την τροφοδοσία της δεύτερης ομάδας, της ομάδας των πωλήσεων.

Πως λειτουργεί λοιπόν η ομάδα παραγωγής;

Η ομάδα παραγωγής φροντίζει για την τροφοδότηση της δεύτερης ομάδας, με πελάτες, οι οποίοι βρίσκονται σε προκαθορισμένες περιοχές όσο το δυνατόν πιο κοντά στη μονάδα που διατίθεται για το Timesharing. Οι πελάτες επισκέπτονται τη μονάδα με δικά τους μεταφορικά μέσα ή με μέσα που διαθέτει η ομάδα πωλήσεων και μετά από κάποια υποδοχή, τους αναλαμβάνουν οι πωλητές, οι οποίοι έχουν σαν έργο τους την πώληση του προϊόντος.

Κάποιο μέρος από τους επισκέπτες στο τέλος έρχεται σε συμφωνία με τους πωλητές, υπογράφει ένα προσύμφωνο, παίρνει ένα μικρό δώρο, δίνει μια μικρή προκαταβολή και φεύγει.

Αν όλα τα παραπάνω αναφερθούν σαν πρώτη φάση της επιχείρησης σ' αυτό το σημείο (αναχώρηση του πελάτη) αρχίζει η δεύτερη φάση της επιχείρησης.

Είναι το λεγόμενο "Follow up". Αφορά την παρακολούθηση του πελάτη στη χώρα του, τη διευκόλυνση του σε τυχόν δανεισμό, την περιοχή κάθε βοήθειας και γενικά γίνεται μια προσπάθεια διατήρησης της επαφής (του πελάτη με την επιχείρηση) μέχρι τελικά να γίνει η τελική πληρωμή.

Σ' αυτό το σημείο παρουσιάζονται οι περισσότερες δυσκολίες για τους οργανωτές των πωλήσεων, γι' αυτό και χρειάζεται η καλύτερη δυνατή οργάνωση.

Πολλές λοιπόν είναι οι περιπτώσεις που ο επιχειρηματίας αποφασίζει να κάνει μόνος του πωλήσεις στο συγκρότημα του (on site) με αρκετά χαμηλότερο κόστος. Αυτό όμως δεν φέρνει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το υψηλό κόστος της προώθησης των πωλήσεων οφείλεται στο γεγονός ότι πρόκειται για ένα σχετικά καινούριο προϊόν. Μεγάλη προσπάθεια λοιπόν χρειάζεται στο να περάσουν τα πλεονεκτήματα της νέας αυτής αντίληψης διακοπών στο ευρύ κοινό.

Στο σύστημα “off - site” ο επιχειρηματίας συνεργάζεται με ειδικευμένες εταιρείες πώλησης, Timesharing, είτε γιατί δεν έχει δικό του προσωπικό πωλήσεων, είτε γιατί είναι σχετικά νέος στον κλάδο. Γι’ αυτό και έρχεται σ’ επαφή με διάφορες εταιρείες πώλησης, οι περισσότερες από τις οποίες λειτουργούν σε βάση κάποιου συγκεκριμένου ποσοστού επί της τιμής πώλησης. Το κόστος του μάρκετινγκ ή αλλιώς των πωλήσεων ανέρχεται αρκετά ψηλά από 35 έως 50%. Το ποσοστό αυτό σε κάποιον ο οποίος είναι νέος στον κλάδο φαίνεται εξωπραγματικά.

Και στην πραγματικότητα όμως, το σύστημα “off - site” είναι περισσότερο πολυέξοδο και λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με το σύστημα “on - site”.

Το σύστημα “off - site” χρησιμοποιεί καταλόγους πελατών “main in lists” και τους αποστέλλει διαφημιστικά έντυπα, τους επισκέπτεται στα σπίτια τους, κάνει διαφημίσεις στον τύπο και στ’ άλλα μέσα μαζικής ενημέρωσης, στέλνει προσκλήσεις, κάνει προσφορές ταξιδιών και πλούσιων δώρων.

Αυτό το σύστημα χρησιμοποιείται περισσότερο στην Αμερική και έχει αρχίσει ν’ αποδίδει και στη Ευρώπη. Είναι φανερό πως έχει μεγάλο κόστος και τα συγκριτικά αποτελέσματα είναι ποσοστιαία τουλάχιστον, αρκετά μικρότερα. Γενικά το σύνολο του Οργανισμού Πωλήσεων και ειδικότερα η ομάδα παραγωγής και η ομάδα πώλησης αποτελούνται από πολύ εξειδικευμένα πρόσωπα, από πωλητές και διοικητικό προσωπικό, το οποίο έχει περάσει από μακριά εκπαίδευση για να φθάσει στο επιθυμητό επίπεδο και να αποδίδει όσο το δυνατό καλύτερα.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να πεισθεί ο καταναλωτής ν’ αγοράσει Timeshare:

1. Αλληλογραφία:

Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά ακριβή αν λάβουμε υπ’ όψη το ποσοστό των απαντήσεων που κυμαίνεται σε 1 και 2% καθώς και το ποσοστό κλεισίματος της πώλησης που είναι που είναι 8 – 12%. Αρχικά η μέθοδος αυτή ήταν αρκετά δημοφιλής αλλά στη συνέχεια εξ’ αιτίας:

α) του ότι οι καταναλωτές παίρνουν πολλά γράμματα που τους προσφέρουν διάφορα προϊόντα από τα οποία ούτε καν ανοίγουν και

β) ορισμένες νομοθεσίες περιορίζουν τον τύπο των προσφορών που μπορεί να σταλούν στους καταναλωτές, η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται και τόσο πολύ.

2. Δίκτυο αντιπροσώπων:

Η μέθοδος αυτή αναπτύσσεται τελευταία στην Ευρώπη καθώς και στον Ελληνικό χώρο. Επιτρέπει στον επιχειρηματία να επεκτείνει τις βάσεις των πωλήσεων σε περιοχές άλλες από αυτές που βρίσκεται το συγκρότημα.

3. Προσωπική επαφή:

Είναι η πιο διαδεδομένη μορφή πώλησης. Εδώ υπάρχει ένα δίκτυο ατόμων που κυκλοφορούν σε μέρη με αρκετή κίνηση και προσκαλούν πιθανούς αγοραστές στο συγκρότημα για να παρακολουθήσουν κάποια παρουσίαση σε συνδυασμό με κάποιο γεύμα ή κάποια άλλη προσφορά.

Μια παραλλαγή της μορφής αυτής είναι η δημιουργία περιπτέρων σε εκθεσιακά κέντρα ή shopping centers.

4. Διαφήμιση στα μέσα ενημέρωσης:

Τηλεόραση – Ραδιόφωνο. Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται πολύ για δύο λόγους:

α) εξαιτίας του μεγάλου κόστους και β) από το γεγονός ότι δεν είναι δυνατόν να κατευθυνθούν οι πωλήσεις σε κάποια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων.

5. Αναβάθμιση και σύσταση:

Είναι μια μέθοδος πώλησης αρκετά επιτυχημένη. Πολλοί επιχειρηματίες πωλούν πολλές εβδομάδες Timeshare σε ήδη υπάρχοντες αγοραστές τους οποίους θέλοντας να αναβαθμίσουν την επένδυσή τους αγοράζουν περισσότερες εβδομάδες στο ίδιο ή σε μεγαλύτερο διαμέρισμα. Υπάρχουν ακόμη και προγράμματα στα οποία μπορούν να

συμμετάσχουν φέρνοντας φίλους και γνωστούς τους στις εκδηλώσεις αυτές οι οποίοι γοητεύονται από τα προνόμια που τους δίνει το σύστημα του Timesharing και αγοράζουν και αυτοί στο συγκεκριμένο συγκρότημα.

Σχετικά με την προώθηση του Timesharing στον επιχειρηματικό κόσμο, οι εταιρείες ανταλλαγής διοργανώνουν συνέδρια και άλλες κοινωνικές εκδηλώσεις στις οποίες προσκαλούνται όλοι οι επιχειρηματίες και κρατικοί φορείς οι οποίοι ενημερώνονται λεπτομερώς πάνω στον θεσμό του Timeshare καθώς και τις τελευταίες εξελίξεις στον Ελληνικό Ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Στη συνέχεια οι διάφοροι επιχειρηματίες έρχονται σε επαφή με τις εταιρείες ανταλλαγής διακοπών και ενημερώνονται, για τους όρους, τις προϋποθέσεις και τις διαδικασίες ένταξης στα δίκτυα ανταλλαγών.

3. ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΓΟΡΑ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ

Υπάρχουν 10 λόγοι τους οποίους ο καταναλωτής τους θεωρεί σημαντικούς στην απόφασή του ν' αγοράσει ένα χρονομερίδιο.

1. Η δυνατότητα ανταλλαγής.
2. Η καλή ποιότητα του προσφερόμενου καταλύματος.
3. Ότι του αρέσει η περιοχή που είναι το συγκρότημα.
4. Οικονομία στις μελλοντικές δαπάνες των διακοπών.
5. Η δυνατότητα μεταπωλήσεως / επένδυση.
6. Ιδιοκτησία τόπου διακοπών.
7. Υπάρχουσες εγκαταστάσεις σπορ κ.α στο προσφερόμενο συγκρότημα.
8. Συχνή επιστροφή για διακοπές στη χώρα που αποκτάται το χρονομερίδιο.
9. Η φήμη της εταιρείας που ανήκει το προσφερόμενο συγκρότημα.
10. Η καλή επένδυση των χρημάτων τους

4. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΔΙΣΤΑΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΓΟΡΑΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ

Τι είναι όμως αυτό που αποτρέπει τον καταναλωτή από την αγορά του χρονομεριδίου;

Οι βασικοί λόγοι που επηρεάζουν τον καταναλωτή πολλές φορές σε αρνητική απόφαση είναι οι εξής:

1) “ **Too good to be true** ”. Πολύ καλό για να' ναι αληθινό. Μια έκφραση που τα λέει όλα. Ο καταναλωτής επανελεμμένα δυσκολεύεται να πιστέψει ότι είναι δυνατόν να μπορεί να αποκτήσει τόσα πολλά πλεονεκτήματα διακοπών με τόσο μικρό κόστος.

2) **Έχουν διαβάσει ή ακούσει κάτι κακό για τον θεσμό.** Πράγματι όταν πρωτάρχισε η ανάπτυξη του θεσμού στην Ευρώπη υπήρξαν δυστυχώς ανωμαλίες. Κυρίως στην Ισπανία όπου πωλήθηκαν χρονομερίδια σε ανύπαρκτα ξενοδοχεία ή πωλήθηκαν χρονομερίδια μία και δύο φορές με αποτέλεσμα να υπάρξουν φοβερά παράπονα, μέσω του διεθνή τύπου, για το θεσμό.

3) **Άσκηση πιέσεως κατά την πώληση.** Υπάρχουν διάφοροι τρόποι πώλησης των χρονομεριδίων. Δυστυχώς πολλές εταιρείες πωλήσεως χρησιμοποιούν μεθόδους όπου ο υποψήφιος αγοραστής πιέζεται τόσο πολύ να αποφασίσει την αγορά του χρονομεριδίου εκείνη τη στιγμή με ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα. Πολλές φορές ο καταναλωτής παρασύρεται, αγοράζει κάτι που δεν θέλει ή και δεν μπορεί να πληρώσει και ασφαλώς κατόπιν διαμαρτύρεται μέσω του τύπου πολλές φορές άδικα.

4) **Κόστος συντήρησης.** Κάθε χρονομερίδιο επιβαρύνεται συνήθως κάθε χρόνο με κάποιο κόστος συντήρησης – λειτουργίας γνωστό στην Ελλάδα σαν “κοινόχρηστα”. Το κόστος δεν είναι συνήθως υψηλό. Όταν ο καταναλωτής αποκτάει ένα χρονομερίδιο σ' ένα

συγκρότημα 5 αστέρων με ιδιωτικά γήπεδα γκολφ, μαρίνες, σχολές ιππασίας και πολλές άλλες εγκαταστάσεις, δεν μπορεί να έχει την απαίτηση να πληρώνει τα ίδια κοινόχρηστα με ένα συγκρότημά της "σειράς". Έχει όμως, το δικαίωμα ο καταναλωτής να διαμαρτύρεται έντονα όταν πληρώνοντας τα χρήματα των κοινοχρήστων δεν συντηρείται καλά το συγκρότημα και οι υπηρεσίες συνεχώς ελαττώνονται.

5) **Άγνωστη έννοια.** Υπάρχουν καταναλωτές που δεν αγοράζουν χρονομερίδια μόνο και μόνο επειδή δεν γνωρίζουν το θεσμό. Έτσι όταν τους γίνεται μια πρόταση να αγοράσουν αρνούνται με βάση την άγνοια τους.

6) **Κόστος ταξιδιού.** Εδώ γίνεται αναφορά περισσότερο για τα αεροπορικά εισιτήρια μια και αφού ο καταναλωτής απαιτήσει το χρονομερίδιό του δεν έχει πλέον κόστος διαμονής στα συγκροτήματα που πηγαίνει μέσω των ανταλλαγών, παρά μόνο τα φαγητά του και ότι άλλο θέλει εκείνος να ξοδέψει.

7) ~~Δεν θα το χρησιμοποιήσω αρκετά.~~ Ο καταναλωτής πολλές φορές προβληματίζεται από τη μεγάλη συνήθως διάρκεια της χρονομεριστικής μίσθωσης, που μπορεί να είναι από 30 μέχρι 60 χρόνια ή και πλήρη ιδιοκτησία και χωρίς πολλές φορές να αντιλαμβάνεται ότι το χρονομερίδιο μπορεί να το περάσει στα παιδιά του ή να το διαθέσει όπου αλλού αυτός νομίζει, δεν "αγοράζει" απλά.

8) **Δε θέλω συγκεκριμένη ετήσια χρήση.** Το πρόβλημα αυτό μάλλον έχει ξεπεραστεί μέσω των προγραμμάτων των εταιρειών ανταλλαγών που με διάφορους τρόπους δίνουν στον καταναλωτή τη δυνατότητα να μπορεί να ανταλλάσσει το χρονομερίδιό του.

9) **Δε θέλω συγκεκριμένη τοποθεσία.** Το ποσοστό των καταναλωτών που δεν αγοράζει εξαιτίας αυτού του λόγου είναι σαφές ότι αγνοεί ή δεν καταλαβαίνει την χρήση του δικτύου ανταλλαγών. Υπάρχουν περιπτώσεις χρονομισθωμάτων που αγοράζουν ένα χρονομερίδιο σε ένα συγκρότημα και εκμεταλλευόμενο την δυνατότητα ανταλλαγής πηγαίνουν κάθε χρόνο σε διαφορετικό συγκρότημα. Θα έπρεπε κανείς να ταξιδεύει μια ζωή ολόκληρη για να εξαντλήσει τις δυνατότητες που του παρέχονται.

10) **Δεν αρέσει η ιδέα της πολυμισθώσεως ή πολυιδιοκτησίας.** Και είναι πράγματι πολυμίσθωση ή πολυιδιοκτησία γιατί αυτό συμβαίνει όταν ένας αριθμός ατόμων απαιτούν χρονομερίδια σε ένα συγκεκριμένο κατάλυμα.

5. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΓΙΑ ΤΟ TIMESHARE

Σήμερα στην Ελλάδα, όπου ο θεσμός του timeshare θεμελιώθηκε πριν από περίπου 10 χρόνια, υπάρχουν περίπου 20 μονάδες οι οποίες λειτουργούν υπό αυτόν τον θεσμό, και ο όγκος πωλήσεων τους είναι συγκριτικά χαμηλός.

Έτσι γεννιούνται οι ακόλουθες ερωτήσεις:

α. Γιατί μια αγορά με τόση μεγάλη δυνατότητα στο να φέρει υψηλής ποιότητας τουρισμό στην Ελλάδα και υψηλά κέρδη στους επενδυτές να πηγαίνει τόσο άσχημα; και

β. Τι πρέπει να γίνει σχετικά με την βελτίωση τους;

Προσπαθώντας να βρει κανείς απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα ανακαλύπτει ότι τα πιο πολλά προβλήματα σχετίζονται με δύο τομείς:

1. Κακές τοποθεσίες.

2. Κακό μάρκετινγκ.

Στο Timeshare, ο παράγοντας της τοποθεσίας είναι πολύ βασικός. Χρειάζεται προσέλευση πολλών πιθανών πελατών για να είναι το έργο μας πραγματικά επιτυχημένο. Εάν θα μπορούσαμε να στήσουμε μια μονάδα στο κέντρο της Disneyland θα είχαμε έναν πραγματικό νικητή. Στην Ελλάδα σήμερα, οι μισές μονάδες χρονομεριστικών διακοπών λειτουργούν σε περιοχές με χαμηλή προσέλευση τουριστών ή έχουν προβλήματα

προσέλευσης και επικοινωνίας π.χ. βρίσκονται μακριά από ένα διεθνές αεροδρόμιο. Στις μονάδες αυτές οι πωλήσεις on - site θα είναι χαμηλότερες (“On - site” είναι οι πωλήσεις που γίνονται από την ξενοδοχειακή μονάδα σε τουρίστες που βρίσκονται στην περιοχή).

Η κακή τοποθεσία είναι λιγότερο πρόβλημα για τις in - house και off - site εργασίες του μάρκετινγκ. (“In - house” είναι το μάρκετινγκ το οποίο γίνεται σε πελάτες του Ξενοδοχείου, και “Off - site” μάρκετινγκ που γίνεται εκτός των χωρών της ξενοδοχειακής μονάδας). Σε αυτές τις περιπτώσεις ο επενδυτής πρέπει να υπολογίζει ότι θα έχει λιγότερες πωλήσεις στη περίπτωση του in - house, ή χαμηλότερες τιμές και υψηλότερο κόστος για μάρκετινγκ στην περίπτωση του off - site. Επιπλέον η μονάδα πρέπει να έχει υψηλές προδιαγραφές σε θέματα, όπως τοποθεσίας, ανέσεων και εξυπηρέτησης, έτσι ώστε οι πιθανοί αγοραστές να μπορούν να αφηφήσουν την απομακρυσμένη τοποθεσία.

Παρ’ όλο που το μάρκετινγκ αναφέρθηκε δεύτερο μετά την τοποθεσία, ως πηγή προβλήματος, είναι πολύ πιο κρίσιμο και καθοριστικό κριτήριο για την επιτυχία ή αποτυχία ενός έργου.

Οι κακοί Μάρκετες δεν επηρεάζουν μόνο το έργο αλλά και όλη την αγορά. Ευτυχώς, το timeshare στην Ελλάδα λόγω ότι βρίσκεται στο αρχικό του στάδιο, δεν έχει την εμπειρία των τεχνικών μάρκετινγκ, οι οποίες προκύπτουν από ένα συνδυασμό δύο συντελεστών. Ο πρώτος είναι ότι οι πωλήσεις timeshare χρειάζονται μεγάλες ποσότητες πιθανών αγοραστών οι οποίοι θα λάβουν μέρος σε μια περιήγηση σε κάποια συγκεκριμένη μονάδα. Ο δεύτερος συντελεστής είναι ότι το timeshare δεν είναι προϊόν ζήτησης - κανείς δεν ξυπνάει το πρωί και λέει “σήμερα θα αγοράσω ένα timeshare”. Άρα ο πωλητής πρέπει να εκπαιδεύσει τον πιθανό πελάτη και συγχρόνως να πουλήσει και το προϊόν. Δυστυχώς αυτοί οι συντελεστές έχουν ως αποτέλεσμα να χρησιμοποιούνται μέθοδοι μάρκετινγκ οι οποίες ασκούν υψηλή πίεση προς τον πελάτη, αλλά δυστυχώς κηλιδώνουν την εικόνα της συγκεκριμένης αγοράς.

Είναι αναγκαίο λοιπόν, η ΕΝΩΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΙΑΚΟΠΩΝ (Ε.Ε.Χ.Δ.) να έχει σαν ύψιστη προτεραιότητα την εξάλειψη αυτών των “Hard - Sell” πειστικών τεχνικών μάρκετινγκ πριν γίνουν πρόβλημα και σ’ αυτήν την χώρα.

Το σωστό μάρκετινγκ απαιτεί και επαγγελματισμό. Πολλοί από τους μελλοντικούς επενδυτές - επιχειρηματίες μπορεί να κοιτάξουν τις σχετικά υψηλές προμήθειες που χρεώνουν οι εταιρείες μάρκετινγκ και αποφασίσουν ότι μπορούν να το κάνουν και μόνοι τους και να κερδίσουν μερικά χρήματα. Είναι πολλά πράγματα που αποτελούν το Μάρκετινγκ μιας μονάδας timeshare πέρα από αυτά που μπορούν να δουν τα μάτια μας, γι’ αυτό πιστεύουμε ότι πρέπει να εμπιστευθούν το Μάρκετινγκ τους σε μια έμπειρη εταιρεία του κλάδου.

Πως μπορεί ένας επενδυτής - επιχειρηματίας να εκτιμήσει τις ικανότητες των μελλοντικών Μάρκετες έτσι ώστε να είναι σίγουρος ότι έχει επιλέξει τον σωστό;

Ο πιο εύκολος τρόπος είναι να κοιτάξει δύο στατικά στοιχεία. Το ποσοστό κλεισιμάτων και το ποσοστό ακυρώσεων της εταιρείας στα προηγούμενα τους projects (μονάδες). Το ποσοστό των κλεισιμάτων δείχνει πόσοι πιθανοί πελάτες έχουν μετατραπεί, έχουν γίνει αγοραστές κατά τη διάρκεια της μεθόδου πώλησης. Το ποσοστό ακυρώσεων υπολογίζει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας του Follow - up, το οποίο εξασφαλίζει τις δυνατών χαμηλότερες ακυρώσεις των πελατών. Ένα ποσοστό 15% και 25% κλεισίματος και ένα ποσοστό ακυρώσεων κάτω από 10% θεωρούνται καλά. Μια ακόμη σπουδαία ένδειξη μιας εταιρείας Μάρκετινγκ είναι κατά πόσο εκπαιδεύει και παρακινεί τους πωλητές της, ο μόνος τρόπος στο να εξασφαλίσουμε συνεχόμενη απόδοση.

Από την πλευρά του ο επενδυτής - διευθυντής, μπορεί να βοηθήσει στο μάρκετινγκ με το να παρέχει μια μονάδα η οποία λειτουργεί εάν όχι άριστα, τουλάχιστον καλά.

Οι αγοραστές timeshare θεωρούν τους εαυτούς τους πιο πολύ ιδιοκτήτες της μονάδας παρά επισκέπτες της, άρα έχουν και μεγαλύτερες απαιτήσεις.

Σαν αποτέλεσμα οι ελληνικές μονάδες θα πρέπει να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες και το προσωπικό θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, έτσι ώστε να πετύχουν σε αυτή την αγορά.

6. ΠΡΟΦΙΛ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ – “IMAGE” ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΟΣ

Η Φιλοσοφία διακρίνει στη χρονομεριστική μίσθωση δυο βασικές ανάγκες:

- α) ανάγκη για στέγη και
- β) ανάγκη για διακοπές.

Οι διακοπές κάποτε αποτελούσαν το προνόμιο πολύ λίγων ανθρώπων, ενώ τώρα είναι ένα αναφαίρετο δικαίωμα και κανείς δεν μπορεί να φανταστεί την περίπτωση του να μην έχει μερικές μέρες διακοπές το χρόνο. Έτσι λοιπόν μιλάμε όχι μόνο για διακοπές, όχι μόνο για διακοπές και στέγη αλλά για εξασφαλισμένες διακοπές και στέγη. Αυτό είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η θεωρία και η πράξη της χρονομεριστικής φιλοσοφίας.

Από τη φύση της η χρονομεριστική μίσθωση απευθύνεται σε άτομα – τουρίστες, οι οποίοι ανήκουν σε κάποιο υψηλό οικονομικοκοινωνικό επίπεδο, έχουν σταθερές προτιμήσεις, αυξημένες ανάγκες και απαιτήσεις στο είδος των διακοπών που επιθυμούν.⁵

⁵ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας “RCI Hellas” στην Αθήνα.

ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙΙ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ

ΓΕΝΙΚΑ

Η χρονομεριστική μίσθωση καταρτίζεται με ένα συμβολαιογραφικό έγγραφο, υποβάλλεται σε μεταγραφή στο υποθηκοφυλακείο και μπορεί να μεταβιβαστεί ή να κληροδοτηθεί, ενώ η διάρκειά της ορίζεται από τον νόμο από πέντε σε εξήντα έτη.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνονται ή να προβλέπονται μεταξύ άλλων ο προσδιορισμός και η πλήρης περιγραφή του μισθίου και του πάσης φύσεως εξοπλισμού του, η διάρκεια της μίσθωσης και ο ημερολογιακός προσδιορισμός της κατ' έτος ισχύος της.

1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΠΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ

Ο επιχειρηματίας που επιθυμεί την υπαγωγή της τουριστικής του εγκατάστασης στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης θα πρέπει να υποβάλει σχετική αίτηση στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού με στόχο την έκδοση της απαραίτητης απόφασης του γενικού γραμματέα του.

Στην αίτηση αυτή θα πρέπει να προσδιορίζεται και το ποσοστό της συνολικής δυναμικότητας της μονάδας, του οποίου ζητείται η υπαγωγή σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης.

Η παραπάνω αίτηση θα πρέπει να συνοδεύεται υποχρεωτικά από κανονισμό σχέσεων εκμισθωτή και μισθωτών, ο οποίος να ρυθμίζει λεπτομερειακά τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα τους.

Ειδικότερα, στον κανονισμό αυτό θα πρέπει, ανάμεσα στα άλλα, να προβλέπονται ρητά και οι παρακάτω υποχρεώσεις του εκμισθωτή:

- Η διατήρηση των μισθίων και των κοινόχρηστων χώρων και γενικά του συνόλου των εγκαταστάσεων της μονάδας σε καλή λειτουργικά κατάσταση. Η κατάσταση αυτή θα πρέπει να είναι ανάλογη με την απαιτούμενη για τη λειτουργική μορφή και την τάξη στην οποία ανήκει, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Ε.Ο.Τ. και γενικά την τουριστική νομοθεσία.

- Η άμεση επισκευή φθορών και ζημιών που τυχόν παρουσιάζονται. Επίσης η τακτική ανανέωση του κάθε είδους εξοπλισμού της μονάδας, είτε αυτές είναι ενσωματωμένες στις κτιριακές εγκαταστάσεις, είτε είναι κινητές, όπως π.χ. σκευή, έπιπλα, κλινოსκεπάσματα κλπ.

- Λειτουργία της συνδετικής δυναμικότητας της μονάδας, τόσο όσον αφορά τον αριθμό του όσο και την ειδίκευση του. Ακόμη η καταβολή μισθών, αμοιβών εργοδοτικών και ασφαλιστικών εισφορών και λοιπών δαπανών, που αναφέρονται στο προσωπικό αυτό.

- Η καταβολή φόρων, τελών και λοιπών δικαιωμάτων προς το Δημόσιο, τους Ο.Τ.Α. ή τρίτους. Η εξόφληση των κάθε είδους λογαριασμών των διαφόρων παροχών της μονάδας (Δ.Ε.Η, Ο.Τ.Ε., ύδρευση κλπ.) καθώς και η εκπλήρωση όλων των υποχρεώσεων που γεννιούνται από τη λειτουργία του συνόλου των εγκαταστάσεων της μονάδας.

Ο κανονισμός υπογράφεται από τους αντισυμβαλλόμενους και αποτελεί υποχρεωτικά παράρτημα της σύμβασης χρονομεριστικής μίσθωσης.

Η σύμβαση αυτή για να είναι έγκυρη πρέπει να περιβληθεί τον τύπο συμβολαιογραφικού εγγράφου και να υποβληθεί σε μεταγραφή.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημάνουμε μία από τις ιδιαιτερότητες της χρονομεριστικής μίσθωσης σε σχέση με την κλασική μίσθωση πράγματος, για την οποία κατ' εξαίρεση προβλέπεται κατάρτιση συμβολαιογραφικού εγγράφου και μεταγραφή του.

Πράγματι, σύμφωνα με το άρθρο 618 Α.Κ. η διαδικασία αυτή προβλέπεται μόνον για τις μισθώσεις ακινήτου για χρόνο μικρότερο των εννέα ετών, έτσι ώστε να είναι ισχυρή απέναντι στο νέο κτήτορα. Στην περίπτωση, όμως, της χρονομεριστικής μίσθωσης αυτό ισχύει και για συμβάσεις μικρότερης διάρκειας, δεδομένου ότι αυτή όπως είπαμε, μπορεί να συνομολογείται για χρονικό διάστημα 5 έως 60 ετών. Κατά συνέπεια για την ειδική αυτή μορφή μίσθωσης απαιτείται συμβολαιογραφικό έγγραφο και μεταγραφή του και για τις συμβάσεις που έχουν διάρκεια μικρότερη των εννέα αλλά απαραίτητα τουλάχιστον πέντε ετών.

Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα που αναφέρονται στη μίσθωση πράγματος, για θέματα βέβαια που δε ρυθμίζονται από τις διατάξεις της ειδικής νομοθεσίας για τη χρονομεριστική μίσθωση.

Πρέπει όμως να διευκρινισθεί ότι δεδομένου ότι οι συμβάσεις αυτές αποτελούν μακροχρόνιες μισθώσεις, ισχύουν και γι' αυτές πλήρως οι διατάξεις που αφορούν την κτήση, εκ μέρους αλλοδαπών, δικαιωμάτων σε ακίνητα στις παραμεθόριες περιοχές.⁶

2. ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΜΙΣΘΩΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ

Κάθε μισθωτής που έχει αποκτήσει δικαίωμα τήρησης δωματίου ή δωματίων ή διαμερίσματος με βάση τη χρονομεριστική μίσθωση, έχει όλα τα δικαιώματα που παρέχονται από τις διατάξεις του Α.Κ. (Αστικού Κώδικα).

Δικαιούται να παραλάβει το μίσθιο, κατάλληλο για τη χρήση για την οποία συμφωνήθηκε, ελεύθερο από πραγματικό ή νομικό ελάττωμα όπως και να έχει την απαιτήσει από τον εκμισθωτή να το διατηρεί κατάλληλο για την χρήση αυτή καθ' όλη τη διάρκεια της μίσθωσης.⁷

Λόγω όμως, της ιδιαιτερότητας και της πολυπλοκότητας της ιδιόρρυθμης αυτής σύμβασης, είναι εξαιρετικά δύσκολο για τον μισθωτή να προστατεύσει τα δικαιώματά του.

Είναι φυσικά λοιπόν, πολλοί καταναλωτές – μισθωτές να είναι επιφυλακτικοί, ως προς την πραγματοποίηση των όσων υπόσχεται η χρονομεριστική μίσθωση και αυτά που ζητούν είναι να εξασφαλίσουν ότι η περιουσία τους δεν πρόκειται να χαθεί σ' οποιοδήποτε περίπτωση. Περιουσία δεν εννοούμε μόνο το κατάλυμα αλλά και τις περιουσίες το συγκεκριμένο συγκρότημα και θέλουν να εξασφαλίσουν ότι θα συνεχισθεί η παροχή τους και μάλιστα συνεχώς αναβαθμισμένη, τουλάχιστον για το δικαίωμα που προβλέπει το σχετικό συμβόλαιο.

Έτσι τίθεται καθ' αρχήν το πρόβλημα της εξασφάλισης της διαχείρισης.

Τα περισσότερα ξενοδοχειακά συγκροτήματα που λειτουργούν με το σύστημα του Timeshare, μπορούν να εγγυηθούν πως ότι και αν συμβεί στο μέλλον θα εξακολουθήσουν να παρέχουν τις προβλεπόμενες από το συμβόλαιο υπηρεσίες, η εξασφάλιση είναι τέτοια που ακόμα και σε περίπτωση πτώχευσης της επιχείρησης, το συγκρότημα θα συνεχίσει να λειτουργεί είτε με άλλο μανάτζμεντ είτε με άλλο ιδιοκτήτη. Στη χειρότερη δε περίπτωση, τα δικαιώματα του μισθωτή μπορούν να μεταφερθούν αλλού.

Συγκεκριμένα στις Η.Π.Α που είναι η πιο έμπειρη αγορά στον τομέα αυτό όταν παρουσιάστηκε πρόβλημα ανεπαρκούς μανάτζμεντ ξεπήδησαν στην αγορά εταιρείες με αντικείμενο το επαγγελματικό μανάτζμεντ χρονομεριστικών συγκροτημάτων για λογαριασμό του ιδιοκτήτη.

⁶ Δρα. Περικλή Λύτρα, «Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1989, σελ. 69

⁷ Δρα. Περικλή Λύτρα, «Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1989, σελ. 74

Ανάλογες εταιρείες έχουν αρχίσει να λειτουργούν και στην Ευρώπη. Ανάλογη εταιρεία που προστατεύει τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού είναι η TIMESHARES DEVELOPERS ASSOCIATION.

Από την Υπουργική Απόφαση έχει προβλεφθεί η σύσταση ειδικού οργανισμού, που ονομάζεται Γενική Συνέλευση Μισθωτών και έχει σαν αντικείμενο την προστασία των δικαιωμάτων των μισθωτών.

Στη Γενική Συνέλευση Μισθωτών δικαίωμα συμμετοχής έχει τόσο ο κάθε μισθωτής, από τη στιγμή της σύναψης της σχετικής σύμβασης όσο και ο εκμισθωτής

Εκτός από την προστασία που παρέχεται με βάση τις διατάξεις του Αστικού Κώδικα περί μισθώσεως πράγματος, οι συμβαλλόμενοι έχουν τη δυνατότητα να περιλάβουν στη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης και άλλους τρόπους προστασίας των δικαιωμάτων του μισθωτή, όπως εμπράγματα ασφάλειες, τραπεζικές εγγυήσεις, ειδική ασφάλιση κλπ. Όλες οι σχετικές λεπτομέρειες ρυθμίζονται με βάση την αρχή της ελευθερίας των συμβάσεων.

Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα, να εκχωρούνται στο δανειστή ή την εγγυήτρια τράπεζα τα μισθώματα. Εφόσον προκύψει κάποια διαφορά, αυτή επιλύεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο μονομελές πρωτοδικείο, σύμφωνα με τη διαδικασία των ασφαλιστικών μέτρων.

Τέλος, ο καταναλωτής χρειάζεται προστασία και από άλλες δύο πλευρές. Η μία αφορά την αυτή καθ' αυτή αγορά, δηλαδή εσφαλμένες πληροφορίες που μπορούν να δοθούν κατά τη στιγμή της αγοράς. Η μια πλευρά προστασίας είναι αυτή. Η δεύτερη πλευρά είναι όσο αφορά το ξενοδοχείο. Όσον αφορά το ξενοδοχείο είναι ο κανονισμός σχέσεων, μέσω του οποίου αποκτούνται δικαιώματα ή υποχρεώσεις για τον καταναλωτή ή τον ξενοδόχο αντίστοιχα. Όσον αφορά την αγορά, αυτή καθ' αυτή, ο νόμος του '99 αφορά αποκλειστικά τη μέθοδο πωλήσεων, ακριβώς επειδή οι τακτικές πωλήσεις του timesharing ήταν ανά τα χρόνια επιθετικές, όπως το telemarketing.

Η ευρωπαϊκή κοινότητα θέσπισε κάποιους συγκεκριμένους κανόνες σύμφωνα με τους οποίους γίνονται οι αγοραπωλησίες των χρονομεριδίων. Ο βασικότερος κανόνας που είναι από τη πλευρά του καταναλωτή, είναι ότι έχει ένα 10ήμερο υπαναχώρησης. Αυτό σημαίνει ότι αν είναι να υπογράψει σήμερα αγορά χρονομεριστικής μίσθωσης έχει 10 ημέρες να διαβάσει τα συμβόλαιά του, να το σκεφτεί, να το ακυρώσει χωρίς σημεία λόγου. Μπορεί να το ακυρώσει χωρίς να πει το λόγο. Μπορεί να το ακυρώσει σε 10 ημέρες που είναι και το σημαντικότερο.

Άλλο σημαντικό είναι ότι γίνεται η μεταγραφή του χρονομεριδίου στο υποθηκοφυλακείο. Γίνεται συμβόλαιο με συμβολαιογράφο και όλα αυτά προσφέρουν μια ασφάλεια στον καταναλωτή, όσον αφορά τουλάχιστον την αυτή καθ' αυτή αγορά.⁸

3. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

Η σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνει ή να προβλέπει:

α) Τα ονοματεπώνυμα των συμβαλλομένων, τη διεύθυνση κατοικίας και την εθνικότητα τους. Σε περίπτωση νομικών προσώπων θα πρέπει αντίστοιχα να περιλαμβάνονται η κατοικία και η εθνικότητα τους.

β) Τον προσδιορισμό και την πλήρη περιγραφή του μισθίου καθώς και τον κάθε είδους εξοπλισμό του, στον οποίο θα πρέπει να συμπεριλαμβάνεται και ο κινητός εξοπλισμός.

⁸ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα.

γ) Τη διάρκεια της μίσθωσης και τον ημερολογιακό προσδιορισμό της κατ' έτος ισχύος της.

δ) Το μίσθωμα, τον τρόπο εξόφλησης του και το νόμισμα στο οποίο συμφωνείται. Αν ο μισθωτής είναι μόνιμος κάτοικος του εξωτερικού ή έχει την έδρα του στο εξωτερικό, το μίσθωμα συμφωνείται σε συνάλλαγμα, το οποίο εκχωρείται υποχρεωτικά από τον εκμισθωτή στην Τράπεζα της Ελλάδος μέσα σε ένα μήνα από την είσπραξή του.

ε) Τον τρόπο υπολογισμού και εξόφλησης των λειτουργικών εξόδων, που βαρύνουν αναλογικά κάθε μισθωτή.

στ) Την εφαρμογή του ελληνικού δίκαιου και η δικαιοδοσία των ελληνικών δικαστηρίων.

ζ) Τους όρους τυχόν υπομίσθωσης ή παραχώρησης της χρήσης από το μισθωτή σε τρίτο με ή χωρίς αντάλλαγμα.

η) Τους όρους και τα τυχόν ανταλλάγματα για την εκ μέρους του μισθωτή χρήση των κάθε είδους εγκαταστάσεων εστίασης και αναψυχής ή αθλητισμού. Επίσης για τις τυχόν, εκ μέρους του εκμισθωτή, συμπληρωματικές παροχές και εξυπηρετήσεις, π.χ. προσθήκη επιπλέον κλινών, επίπλων κλπ. εξοπλισμού.

Δεδομένου ότι επιτρέπεται σαφώς η υπομίσθωση ή η παραχώρηση της χρήσης από τον αρχικό μισθωτή σε τρίτο με αντάλλαγμα, οι παραπάνω υποχρεώσεις πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνονται και στις συμβάσεις αυτές.

Κάθε εκμισθωτής καταλύματος που υπάγεται στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης έχει την υποχρέωση να κοινοποιεί στον Ε.Ο.Τ. αντίγραφο των σχετικών συμβάσεων που συνάπτει. Επίσης να τηρεί βιβλίο, θεωρημένο από τον Ε.Ο.Τ., στο οποίο να καταχωρούνται με αύξοντα αριθμό και χρονολογική σειρά οι συμβάσεις αυτές.⁹

4. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΤΟΥ TIMESHARING

Ο θεσμός του Timeshare είναι πρωτοποριακός για το ελληνικό δίκαιο μια και το δικαίωμα που απορρέει από τη σύμβαση της χρονομεριστικής μίσθωσης δεν υπάγεται απόλυτα στην κατηγορία των ενοχικών δικαιωμάτων.

Καταρχήν, δημιουργείται η εντύπωση ότι πρόκειται για μια κλασσική σύμβαση μίσθωσης πράγματος η οποία, κατά συνέπεια, θα υπάγεται ως προς τη ρύθμισή της στα σχετικά άρθρα του Αστικού Κώδικα. Σε μια προσεγγιστικότερη όμως μελέτη του ορισμού αυτού που δίνετε από τον καινούργιο νόμο διαπιστώνουμε κάποιες ιδιαιτερότητες που δημιουργούν τις πρώτες υποψίες ότι δεν πρόκειται για μια κοινή σύμβαση μίσθωσης πράγματος.

Γεννιέται έτσι μια μορφή δικαίωματος πρωτόγνωρη στη νομική τάξη που ναι μεν είναι ενοχικό, στην ουσία όμως έχει και στοιχεία που αποτελούν κατά κάποιο τρόπο εμπράγματα δικαιώματα.

Βέβαια η χρονομεριστική μίσθωση είναι μια μορφή σύμβασης μίσθωσης πράγματος, γι' αυτό εξάλλου και εφαρμόζονται σ' αυτήν οι σχετικές διατάξεις του Αστικού Κώδικα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν στοιχεία που δεν προβλέπονται όταν πρόκειται για σύναψη γενικά καθαρά ενοχικής σύμβασης, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή ενοχικών και μόνο δικαιωμάτων.

Συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στο συμβολαιογραφικό έγγραφο και τη μεταγραφή που καθορίζεται ως τύπος υποχρεωτικός για τη σύναψη της σύμβασης αυτής. Βέβαια υπάρχει η υποχρέωση αυτή και στον Αστικό Κώδικα, αλλά μόνο για τις περιπτώσεις

⁹ Δρα. Περικλή Λύτρα, «Ο τουρισμός προς το 2000. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις», Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1989, σελ. 70

μακροχρόνιων μισθώσεων. Ως τέτοιες θεωρούνται εκείνες οι μισθώσεις των οποίων η διάρκεια είναι τουλάχιστον εννέα χρόνια. Στην περίπτωση όμως της χρονομεριστικής μίσθωσης η υποχρέωση αυτή υπάρχει για όλες τις συμβάσεις, ακόμη και εάν η διάρκειά τους δεν είναι μεγαλύτερη από πέντε χρόνια. Απ' την άλλη πλευρά, εάν η διάρκεια της χρονομεριστικής μίσθωσης είναι μεγαλύτερη από 30 χρόνια, αυτή δεν μετατρέπεται αυτομάτως σε αορίστου χρόνου για τα επόμενα, όπως προβλέπει ο Αστικός Κώδικας αλλά διατηρεί την νομική της μορφή για όλη τη διάρκειά της.

Άλλη ιδιαιτερότητά της είναι ότι με τη σύναψη της αποκτάται δικαίωμα χρήσης και σε χώρους άλλους, εκτός από εκείνους που αποτελούν αντικείμενο της σύμβασης, μαζί με πολλά άλλα άτομα συνήθως άγνωστα μεταξύ τους π.χ χώρους υποδοχής, χώρους άθλησης κλπ.

Παρέχονται επίσης υπηρεσίες άγνωστες στην κανονική μορφή μίσθωσης πράγματος οι οποίες μοιάζουν πολύ με την παροχή χρήσης τουριστικού καταλύματος και όχι απλά πράγματος.

Υπάρχουν όμως ακόμη, πολλά σημεία στα οποία παρατηρείται ότι η σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης διαφοροποιείται από την κοινή σύμβαση μίσθωσης πράγματος, δεδομένου ότι η εφαρμογή σ' αυτήν ορισμένων από τις διατάξεις του Α.Κ (Αστικού Κώδικα) είναι ή αδύνατη από τα πράγματα ή εξαιρετικά προβληματική π.χ ο όρος¹⁰ ότι σε περίπτωση εκποίησης του μισθίου ο νέος κτήτορας θα έχει δικαίωμα να αποβάλλει το μισθωτή.

¹⁰ Προβλέπεται από το άρθρο 615 Α.Κ.

ΕΝΟΤΗΤΑ IV: ΤΑ ΣΥΝ ΚΑΙ ΤΑ ΠΛΗΝ ΤΟΥ TIMESHARING

ΓΕΝΙΚΑ

Η απόκτηση δικαιώματος χρήσης ενός ακινήτου με χρονομεριστική μίσθωση δίνει την ευκαιρία τουλάχιστον για μία εβδομάδα του έτους να ικανοποιήσει όποιος το επιθυμεί το όνειρό του. Μάλιστα, πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα συμφέροντα τρόπο διακοπών.

Πολλοί είναι και εκείνοι που υποστηρίζουν ότι οι καλοί είναι οι καταναλωτές που πρόκειται να υπογράψουν ένα συμβόλαιο χρονομεριστικής μίσθωσης να διαβάσουν προσεκτικά τα διάφορα έγγραφα που τους δίνονται και να είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί με τις υποσχέσεις.

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΦΕΛΗ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

Εκτός από τα γενικά οφέλη που έχει ο κάθε ιδιοκτήτης timeshare υπάρχουν και ορισμένα αρκετά προσωπικά όπως:

- μετά την αγορά έχουν πολύ μεγαλύτερη προδιάθεση για τις επικείμενες διακοπές τους
- πείθονται ότι θα έχουν πολύ καλές διακοπές με την αγορά χρονομεριδίων
- η αγορά χρονομεριδίων τους επέτρεψε να κατοικήσουν σε υψηλής ποιότητας διαμερίσματα
- είναι πιο σίγουροι, πιο ήσυχοι όταν προγραμματίζουν τις διακοπές τους, όταν είναι ιδιοκτήτες χρονομεριδίων
- έχουν περισσότερες ευκαιρίες για ποιοτικές οικογενειακές στιγμές κατά την διάρκεια των διακοπών τους
- κάνουν οικονομία χρημάτων όσον αφορά τα καταλύματα των διακοπών τους, σαν αποτέλεσμα της ιδιοκτησίας των χρονομεριστικών διακοπών
- επιτυγχάνουν την επιμήκυνση της περιόδου
- γρήγορη επιστροφή κεφαλαίου.

2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ – ΟΦΕΛΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ

Οι επιχειρηματίες οι οποίοι κτίζουν ένα παραθεριστικό κατάλυμα για να το πουλήσουν μέσω της μεθόδου των χρονομεριδίων προέρχονται μέσα από ένα ποικίλο φάσμα επαγγελματικών χώρων και εμπειριών. Αντί να πουλήσουν ένα πλήρες παραθεριστικό διαμέρισμα σε έναν αγοραστή ή να το νοικιάσουν σε κάποιον Tour Operator, πρέπει να το πουλήσουν εβδομάδα – εβδομάδα 50 φορές.

Αρκετοί ξενοδοχοί το βρίσκουν εξαιρετικά δύσκολο να κάνουν μια ικανοποιητική απόσβεση του κεφαλαίου που έχουν επενδύσει, μέσω του συμβατικού τρόπου του πακέτου διακοπών, σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική αγορά όπου οι Tour Operators πιέζουν συνεχώς τις τιμές προς τα κάτω. Γι' αυτό πολλοί επιχειρηματίες έλκονται από την ιδέα της χρονομίσθωσης αφού τους παρέχει ποιοτικό προϊόν, έχουν γρήγορη απόσβεση του κεφαλαίου τους και εισχωρούν σε μια νέα αγορά ξεχωριστή απ' αυτή του πακέτου διακοπών.

Οι περισσότεροι επιχειρηματίες του χώρου διαθέτουν μεσαίου μεγέθους συγκροτήματα. Παρόλα αυτά μεγαλύτερες και γνωστότερες εταιρείες του ξενοδοχειακού χώρου εισχωρούν στη βιομηχανία (Marriott Sheraton, Holiday Inn, Club Mediterranee, Granada, Stakis κλπ.) τη στιγμή που ήδη πετυχημένοι επιχειρηματίες του χώρου κτίζουν ολοένα και μεγαλύτερα συγκροτήματα.

Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρηματίες ή οι ξενοδόχοι που αποφασίζουν να διαθέσουν τα διαμερίσματα τους για timeshare έχουν πάρα πολλά οφέλη, γιατί η χρονομεριστική μίσθωση:

α. Εξασφαλίζει σταθερή πληρότητα του ξενοδοχείου που συμμετέχει στο πρόγραμμα όλο το χρόνο, διότι ο πελάτης έχει προπληρώσει το δικαίωμα αυτό για 40 χρόνια.

β. Βοηθά στην αναβάθμιση του τουρισμού αφού οι τουρίστες που επιλέγουν χρονομεριστικές διακοπές είναι υψηλού επιπέδου.

γ. Επιμηκύνει την τουριστική περίοδο, αφού η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχοντας συμπληρώσει τις εβδομάδες στην καλοκαιρινή περίοδο θα προχωρήσει και στη χειμερινή περίοδο.

δ. Δημιουργεί δεσμούς διαρκείας μεταξύ του τουρίστα και του τόπου διακοπών του.

ε. Ενισχύει την εισροή συναλλάγματος διότι οι ξένοι τουρίστες πληρώνουν σε συνάλλαγμα την αγορά εβδομάδων στην Ελλάδα.

στ. Μειώνει την εκροή συναλλάγματος γιατί οι Έλληνες εξασφαλίζουν τη διαμονή τους σε ξενοδοχεία και κατοικίες του εξωτερικού πληρώνοντας σε ευρώ στην Ελλάδα.

3. ΤΑΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ

- Περισσότερα νέα συγκροτήματα κτίζονται με πολύ υψηλότερα ποιοτικά δεδομένα.
- Τα νέα συγκροτήματα είναι μεγαλύτερα. Ο μέσος όρος των διαμερισμάτων για κάθε συγκρότημα είναι 100. Έτσι παρ' όλο που η ένταξη νέων συγκροτημάτων κάθε χρόνο δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτη αύξηση τα διαμερίσματα γίνονται όλο και περισσότερα.
- Οι επιχειρηματίες συνήθιζαν να συγκεντρώνουν τις πωλήσεις τους σε μια συγκεκριμένη αγορά, σε μια συγκεκριμένη χώρα. Τη στιγμή αυτή όμως πολλά συγκροτήματα στη Costa Del Sol στην Algarve, στην Τενερίφη αλλά και στην Ελλάδα πωλούν σε πελάτες από πολλές διαφορετικές χώρες, υποχρεωμένα από την πολύ υψηλή ζήτηση που παρουσιάζουν αυτές οι περιοχές. Οι εταιρείες ανταλλαγών βοηθούν σ' αυτήν την προοπτική εκδίδοντας τα διαφημιστικά τους φυλλάδια σε πάνω από 10 Ευρωπαϊκές γλώσσες και ανοίγοντας υποκαταστήματα τους σε πολλές Ευρωπαϊκές πόλεις.
- Οι Marketers αναγνώρισαν την μεγάλη ικανοποίηση από το προϊόν που επικρατεί στους ήδη υπάρχοντες ιδιοκτήτες και τους έπεισαν πετυχημένα να αγοράσουν περισσότερες εβδομάδες. Από στοιχεία της R.C.I. ανακύπτει ότι το 14% των νέων μελών της στα Κανάρια Νησιά και στην Costa Del Sol αγοράστηκαν από ήδη ιδιοκτήτες χρονομεριδίων.
- Διακρίνεται μια μεγάλη απροθυμία μεταξύ των μεγαλύτερων και επιτυχέστερων επιχειρηματιών του χώρου όσον αφορά την ίδρυση κάποιου Οργανισμού ο οποίος θα θέσει ισχυρές βάσεις για το περιβάλλον πωλήσεων χρονομεριδίων. Μια τέτοια προσπάθεια που έγινε στα Κανάρια Νησιά στέφτηκε από αποτυχία αφού δεν κατάφερε να πείσει τους αγοραστές να μην συνεργάζονται με τυχαίους πωλητές χρονομεριδίων. Την ίδια τύχη είχε και η προσπάθεια ίδρυσης Οργανισμού στη Μεγάλη Βρετανία. Απ' ότι φαίνεται μόνο αναγκαστικά θα δεχθούν οι μεγάλοι επιχειρηματίες την ίδρυση τέτοιων Οργανισμών.

4. ΣΤΟΧΟΙ

Στόχοι που εξυπηρετεί η εισαγωγή του θεσμού της χρονομεριστικής μίσθωσης στην Ελλάδα είναι:

- Η δυνατότητα ικανοποίησης νέας τάσης ζήτησης που ήδη ικανοποιούσαν οι ανταγωνίστριες χώρες.
 - Η άμεση μαζική εισροή συναλλάγματος χωρίς μακροπρόθεσμες απώλειες.
 - Η άμβλυνση της εποχικότητας της ζήτησης.
 - Η βελτίωση της χωροκατανομής της τουριστικής δραστηριότητας.
 - Η αναβάθμιση της τουριστικής προσφοράς με την προσέλκυση μέσης / υψηλής εισοδηματικής στάθμης τουριστών.
 - Η εξασφάλιση και αύξηση θέσεων εργασίας.
 - Η συμβολή στη δυνατότητα διακοπών ευρύτερων στρωμάτων πληθυσμού.
 - Η ανακοπή της ροής αποταμίευσης σε αντιπαραγωγικές επενδύσεις (Β' κατοικίας).
 - Η αύξηση αλλοδαπών τουριστών και η εξασφάλιση σταθερά επαναλαμβανόμενης τουριστικής πελατείας.
- Η εξυγίανση προβληματικών ξενοδοχειακών μονάδων που ήδη λειτουργούν.

5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ TIMESHARE

Η εισαγωγή του συστήματος αυτού αντιμετωπίστηκε γενικά θετικά, και θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να δώσει λύση σε πολλά προβλήματα που έχουν σχέση με τον τουρισμό. Σύμφωνα με τους ένθερμους, λοιπόν, υποστηρικτές του με την εισαγωγή του νέου αυτού θεσμού:

- Θα προσελκύονται τουρίστες υψηλής εισοδηματικής στάθμης από το εξωτερικό και μάλιστα σε μόνιμη βάση, με αντίστοιχη εισαγωγή σημαντικού ποσού συναλλάγματος.
- Θα δημιουργηθεί σταθερή πελατεία και κατά τη διάρκεια της “χαμηλής” τουριστικής περιόδου, αυτής δηλαδή που συνήθως αναφέρεται περίοδος “εκτός αιχμής”.

Θα μειωθούν οι πιθανότητες επηρεασμού του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας από εξωγενείς παράγοντες που προκαλούν διακυμάνσεις στην τουριστική κίνηση.¹¹

Για τον αγοραστή – καταναλωτή.

Από την πλευρά των αγοραστών διαπιστώνεται η τεράστια αύξηση κόστους των οικογενειακών διακοπών. Εάν φυσικά θέλουμε να τις απολαύσουμε, δύο λύσεις υπάρχουν: α) η κατασκευή ή αγορά εξοχικής κατοικίας και β) η ενοικίαση εξοχικής κατοικίας.

Όμως και οι δύο λύσεις δεν παρουσιάζονται αρκετά εφικτές γιατί η πρώτη απαιτεί διάθεση μεγάλου κεφαλαίου τόσο για την κατασκευή ή αγορά όσο και για τη συντήρηση στη συνέχεια, χρησιμοποιείται συνήθως για μικρό διάστημα κατά τη διάρκεια του χρόνου και επιπλέον δεσμεύει κατά κανόνα αυτούς που πραγματοποίησαν την επένδυση, να περνούν όλες τις διακοπές στον τόπο αυτό.

Και η δεύτερη, έχει τα μειονεκτήματά της από χρόνο σε χρόνο αύξησης των μισθμάτων αλλά κυρίως της εναγώνιας αναζήτησης κάθε χρόνο, της κατάλληλης για τον τόπο που θέλει κανείς να παραθερίσει, εξοχικής κατοικίας.

Τώρα το Timesharing προσφέρει σιγουριά, ανέσεις, πολυτέλεια και υπηρεσίες οργανωμένου τουρισμού και την αίσθηση ότι ανήκει και είναι μέλος μιας λέσχης που του προσφέρει όλα αυτά τα σπουδαία πράγματα.

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα για τον αγοραστή είναι ότι αγοράζει σε σημερινές τιμές και ανεβάζει το επίπεδο των διακοπών του.

Απαλλάσσεται επίσης ο πελάτης καταναλωτής από κάθε φροντίδα για καθαριότητα, επισκευή, ανανέωση εξοπλισμού, ευκολίες οι οποίες επιτρέπουν και στη σύζυγο να κάνει πραγματικές διακοπές.

¹¹ Δρα. Περικλή Λύτρα, «Ο τουρισμός προς το 200. Θεωρητικές επισημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις». Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1989, σελ. 79.

Άλλα πλεονεκτήματα του θεσμού είναι:

- Διαμονή σε πολυτελή και πλήρως επιπλωμένα διαμερίσματα μέσα σε οργανωμένο περιβάλλον.
- Ξενοδοχειακή εξυπηρέτηση.
- Φύλαξη του μισθίου.
- Δικαίωμα χρήσης των αθλητικών και άλλων εγκαταστάσεων και μέσω ψυχαγωγίας που διαθέτουν οι μονάδες που έχουν υπαχθεί στο σύστημα Timesharing.
- Δυνατότητα φιλοξενίας φίλων και συγγενών.
- Νομική προστασία και κάλυψη για μια σειρά ετών του δικαιώματος των διακοπών το οποίο μεταβιβάζεται, διατίθεται, πωλείται και κληροδοτείται.

Για τους επιχειρηματίες – ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών συγκροτημάτων.

- Είναι γνωστό ότι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και ιδιαίτερα σε νεοαναπτυσσόμενες τουριστικές περιοχές, αντιμετωπίζουν μια ετήσια πληρότητα πολύ χαμηλή, με αποτέλεσμα να έχουν πολύ μεγάλο λειτουργικό κόστος ανά διανυκτέρευση. Το Timesharing προσφέρει στις επιχειρήσεις μια σίγουρη πληρότητα για μεγάλο χρονικό διάστημα γιατί δημιουργεί σταθερή πελατεία και κατά τη διάρκεια της « χαμηλής » τουριστικής περιόδου.
- Επίσης μια προκαταβολή μισθώματος 20 έως 30 χρόνων είναι ένα κεφάλαιο το οποίο μπορεί άνετα να επενδυθεί και να αποδώσει, να εξασφαλίζει αυξημένα έσοδα για τη λειτουργία των τμημάτων μέσα στο ξενοδοχείο.
- Με το Timesharing μειώνεται η υπερβολική εξάρτηση από τους Tour Operators, οι οποίοι προσφέροντας χαμηλές τιμές και διαμορφώνοντας τα πακέτα τους σύμφωνα με τα οικονομικά τους συμφέροντα, διοχετεύουν τους πελάτες τους στις χώρες που οι ίδιοι θέλουν, τροποποιώντας μάλιστα με τους μηχανισμούς του σύγχρονου marketing ακόμη και τις προτιμήσεις τους.

Για τη τουριστική περιοχή.

- Το Timesharing μπορεί να προσφέρει στην τοπική οικονομία, αυξάνοντας κάθε χρόνο τις κατά κεφαλή δαπάνες που πραγματοποιεί ο τουρίστας κατά τη διαμονή του.
- Δίνει τη δυνατότητα απασχόλησης προσωπικού, σχεδόν σε μόνιμη βάση, συμβάλλοντας έτσι στη δημιουργία, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, θέσεων εργασίας.¹²

6. ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ TIMESHARE

Παρατηρήθηκε ότι είναι σχεδόν βέβαιο πως μακροπρόθεσμα πολλές ξενοδοχειακές μονάδες, ίσως και ολόκληροι παραθεριστικοί οικισμοί, θα περιέλθουν σε χέρια ξένων. Αυτό με το επιχείρημα ότι η διαχείριση των καταλυμάτων, σίγουρα θα παραχωρηθεί από τον ξενοδόχο σε αλλοδαπή εξειδικευμένη εταιρεία. Στον ίδιο θα μείνει μόνο η διαχείριση των κοινοχρήστων χώρων π.χ. μπαρ, εστιατόρια κλπ. τα οποία είναι αμφίβολο αν θα θελήσει να διατηρήσει για πολύ. Το πιθανότερο είναι ότι και αυτή θα παραχωρηθεί στην ίδια εταιρεία.

Πρόσθετο πρόβλημα που είναι πιθανό να δημιουργηθεί από το γεγονός αυτό είναι ότι η εταιρεία αυτή μπορεί να μη θελήσει να απασχολήσει ελληνικό προσωπικό οπότε δεν υπάρχει πια το πλεονέκτημα της δημιουργίας θέσεων εργασίας με κάποια διάρκεια και σταθερότητα.

¹² Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα

Όσον αφορά τα συναλλαγματικά οφέλη, υποστηρίχθηκε ότι αυτά θα προκύψουν μόνο στην αρχή. Στη συνέχεια ελάχιστο συναλλάγμα θα παραμείνει στη Ελλάδα από την παραμονή αλλοδαπών τουριστών.

Για να υποστηριχθεί το επιχείρημα αυτό, προβλήθηκε το παράδειγμα των "Club Mediterannee" όπου εισάγονται τα πάντα – δηλαδή τρόφιμα, εξοπλισμός ακόμα και προσωπικό και κατά συνέπεια δεν παρέχουν έστω κάποια οικονομικά οφέλη για την Ελλάδα.

Αλλά η εισροή του ξένου συναλλάγματος δεν διασφαλίζεται. Υπάρχει περίπτωση οι ιδιοκτήτες των καταλυμάτων να συμφωνήσουν ένα μέρος, ίσως το μεγαλύτερο, του μισθώματος να καταβάλλεται στο εξωτερικό και ένα μονάχα να φαίνεται στη σύμβαση που θα κατατεθεί στον Ε.Ο.Τ.

Υπάρχει επίσης και ο κίνδυνος της έλλειψης προστασίας των δικαιωμάτων των μισθωτών που εάν ανακληθεί η άδεια του ξενοδόχου, πως θα είναι δυνατό να διεκπεραιωθούν στη συνέχεια όλες οι υποχρεώσεις που ο ίδιος έχει αναλάβει.

Πολλά προβλήματα επίσης παρουσιάζονται από την πλευρά του αγοραστή, όπως για παράδειγμα αυτά που έχει ν' αντιμετωπίσει στην αγορά ακινήτου σε μια ξένη χώρα, γλώσσα, νομοθεσία, δύσκολος έλεγχος λόγω αποστάσεως. Στην ουσία διακινδυνεύει την περιουσία του αφού δεν μπορεί να είναι σίγουρος ότι έκανε τη σωστή επένδυση.

Ένα ακόμη πρόβλημα επισημαίνεται στη χώρα μας το οποίο δημιουργείται λόγω των περιορισμών της νομοθεσίας μας, οι οποίοι για λόγους άμυνας, δε δίνουν εύκολα άδειες για την απόκτηση ακίνητης περιουσίας, από ξένους, στις παραμεθόριες περιοχές όπως Κρήτη, Ρόδος και Κέρκυρα. Αυτοί οι περιορισμοί κάθε άλλο παρά ευνοούν την εφαρμογή του Timeshare.

Ένα ακόμη πρόβλημα είναι οι λανθασμένες πληροφορίες που δίνονται κατά τη διάρκεια της πώλησης καθώς και το γεγονός ότι δε μπορούν να βρουν εύκολα ανταλλαγές μέσω της RCI. Η RCI λειτουργεί με βάση ορισμένους κανόνες, που σε υποχρεώνουν αν έχεις εβδομάδα Αυγούστου να ανταλλάξεις με εβδομάδα αντίστοιχη του Αυγούστου, δηλαδή ανάλογα με την προσφορά και τη ζήτηση της εβδομάδας σου, ανάλογη εβδομάδα θα πάρεις. Οπότε, ενώ όταν έγινε η πώληση υποστηρίχθηκε ότι δε θα έχει ο αγοραστής κανένα πρόβλημα να βρει μια εβδομάδα, τελικά αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη πορεία που πρέπει να ακολουθήσει για να βρει αυτή την εβδομάδα, όπως π.χ. να κάνει μια αίτηση νωρίς, οπότε εκεί δημιουργείται μεγαλύτερο πρόβλημα. Δηλαδή, συνήθως είναι η παραπληροφόρηση κατά τη στιγμή της πώλησης.

Για να ξεκινήσει μια μονάδα Timeshare, χρειάζεται κεφάλαιο, φυσικά αρκετά μεγαλύτερο σε σχέση με τα παραδοσιακά συγκροτήματα. Συνεπάγονται διάφορες δυσκολίες και έξοδα διαφήμισης μέχρι να πωληθούν τα χρονομερίδια.

Τις περισσότερες φορές, τα προβλήματα που παρουσιάζονται δεν μπορούν να λυθούν παρά μόνο νομικά.

Πρέπει να ρυθμιστούν βασικά θέματα όπως: η έλλειψη ελέγχου επί ετησίων ποσοστών που πρέπει να καλύπτουν οι αγοραστές, ο έλεγχος της διαχείρισης του συγκροτήματος, η ανεπαρκής ενημέρωση για τις υποχρεώσεις των αγοραστών και των ιδιοκτητών και φυσικά οι παραπλανητικές τακτικές μάρκετινγκ.

Επιδείνωση των προβλημάτων του Timesharing παρουσιάζεται, όταν ο αγοραστής ενδιαφέρεται ν' αγοράσει χρονομερίδιο σε διαφορετικό τόπο από εκείνο όπου διαμένει. Ο αγοραστής σ' αυτή την περίπτωση είναι περισσότερο και καλά πληροφορημένος από τους επαγγελματίες της χώρας όπου βρίσκεται το χρονομερίδιο.

Αυτές οι νομικές συμβουλές όμως, δεν αποσκοπούν πάντα στο καλό του αγοραστή, αλλά περισσότερο στο καλό των μεγάλων επιχειρήσεων της χρονομεριστικής μίσθωσης, οι οποίοι έχουν στις υπηρεσίες τους αυτούς τους επαγγελματίες, θύματα αυτών είναι οι αγοραστές – συνιδιοκτήτες και οι κρατικές αρχές των χωρών όπου βρίσκονται τα τουριστικά συγκροτήματα.

Οι πιο συχνές καταχρήσεις που έχουν εμφανισθεί είναι:

- έλλειψη έγκυρων τίτλων κυριότητας
- ελαττώματα στην κατασκευή των κατοικιών
- πολεοδομικές ανωμαλίες
- έργα που δεν έχουν αποπερατωθεί
- υποθήκες τις οποίες αγνοούν οι αγοραστές
- παραπλανητική διαφήμιση

Υπάρχει ακόμη τέλος και η ακραία άποψη ότι ο τρόπος με τον οποίο εισάγεται ο θεσμός δημιουργεί τα πλαίσια για το ξεπούλημα ξενοδοχειακών μονάδων και τουριστικών καταλυμάτων στους ξένους.

7. ΕΛΕΓΧΟΣ – ΚΥΡΩΣΕΙΣ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η αρμοδιότητα για τον έλεγχο των συμβάσεων της χρονομεριστικής μίσθωσης και των σ' αυτές προσαρτημένων κανονισμών, ανήκει στον Ε.Ο.Τ.

Ο έλεγχος αυτός αφορά την τήρηση των διατάξεων του Ν. 1652/86 της σχετικής Υ.Α και βέβαια όλων των εκτελεστικών του νόμου αυτού πράξεων.

Ο Ε.Ο.Τ παρακολουθεί επίσης με κάθε πρόσφορο τρόπο και στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, την καλή εκτέλεση των συμβάσεων εκ μέρους των εκμισθωτών.

Ο εκμισθωτής γνωστοποιεί εγγράφως την κατάρτιση κάθε χρονομεριστικής μισθώσεως στον Ε.Ο.Τ, ο οποίος έχει δικαίωμα να ελέγχει και να παρακολουθεί την καλή εκτέλεση των συμβάσεων χρονομεριστικής μισθώσεως.

Επίσης, ο εκμισθωτής είναι υποχρεωμένος να κοινοποιεί στον Ε.Ο.Τ αντίγραφα των συμβάσεων που συνάπτονται καθώς επίσης να τηρεί και ειδικό βιβλίο, θεωρημένο από τον Ε.Ο.Τ όπου θα καταχωρεί κάθε σύμβαση με αύξοντα αριθμό κατά χρονολογική σειρά.

Σε περίπτωση παραβίασης του νόμου περί χρονομεριστικής μίσθωσης, ο γενικός γραμματέας του Ε.Ο.Τ μπορεί να ανακαλέσει την απόφασή του για την υπαγωγή της επιχείρησης στις διατάξεις περί χρονομεριστικής μίσθωσης.

Εάν ο εκμισθωτής δεν εκπληρώνει τις συμβατικές του υποχρεώσεις ή τις κάθε είδους υποχρεώσεις που προβλέπονται από τη ξενοδοχειακή νομοθεσία, ο Ε.Ο.Τ επιβάλλει τις κυρώσεις του Ν. 642/77. Οι κυρώσεις δηλαδή μπορεί να συνίστανται σε απλή επίπληξη, σε πρόστιμο (από 15 euro έως 600 euro), σε υποβιβασμό της μονάδας στην αμέσως κατώτερη τάξη, μετά πάντα από επιβολή τριών προστίμων μέσα σε ένα χρόνο. Επίσης, με τους όρους του νόμου μπορεί να επιβληθεί ποινή προσωρινής ανάκλησης της έγκρισης διορισμού του υπεύθυνου διευθυντή. Σε σοβαρότερες περιπτώσεις, δεδομένου ότι δεν επιτρέπεται απόκλιση από τις διατάξεις του Ν. 642/77, προβλέπεται ως ποινή, η προσωρινή αφαίρεση της άδειας λειτουργίας της μονάδας, αλλά ακόμα και η οριστική αφαίρεση της άδειας αυτής.

Ένα ζήτημα που παρουσιάζει ενδιαφέρον στις συμβάσεις χρονομεριστικής μισθώσεως είναι αυτό του ποσοστού που μπορούν να καλύπτουν σε σχέση με τη δυναμικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας, δεδομένου ότι δεν είναι δυνατό να λειτουργήσει ένα τουριστικό κατάλυμα στο σύνολό του με αυτή τη μορφή.

Όταν πρόκειται για υφιστάμενες ή υπό ανέγερση μονάδες, μπορεί να υπαχθεί στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης ποσοστό κλινών μέχρι 49% του συνόλου, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό θα λειτουργεί υπό το συνθήκες καθεστώσ της μονάδας.

Όταν πρόκειται για νέες μονάδες, το ποσοστό υπαγωγής στο καθεστώς της χρονομεριστικής μισθώσεως ανέρχεται στο 70% της δυναμικότητας.

Το τμήμα της δυναμικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο θα λειτουργεί υπό το καθεστώς της χρονομεριστικής μισθώσεως θα πρέπει οπωσδήποτε να είναι συνεχόμενο ή οργανικά ενοποιημένο σε κτιριακές ενότητες.

Εξάλλου ένας άλλος περιορισμός είναι αυτός που αφορά τις ιδιαίτερες διατάξεις, που ρυθμίζουν τις δυνατότητες κτήσης δικαιωμάτων επί ακινήτων εκ μέρους αλλοδαπών σε περιοχές που χαρακτηρίζονται “παραμεθόριες”.

Το ποσό της αμοιβής της σύμβασεως πρέπει να κατανέμεται ανάλογα με το χρόνο μίσθωσης και σε κάθε διαχειριστική περίοδο να εκδίδεται θεωρημένη απόδειξη παροχής υπηρεσιών, ανεξάρτητα από το αν ο μισθωτής είναι έλληνας ή ξένος.

ΕΝΟΤΗΤΑ V: ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ

ΓΕΝΙΚΑ

Το πρόγραμμα ανταλλαγής διακοπών επιτρέπει στους ιδιοκτήτες χρονονεριδίων να ανταλλάσσουν τις εβδομάδες διακοπών που έχουν αγοράσει σε περιοχές ανά τον κόσμο, ώστε να μη χρειάζεται να επισκέπτονται κάθε χρόνο το ίδιο μέρος για τις διακοπές τους. Αυτός ακριβώς είναι και ο ρόλος της **Resort Condominiums International**, και της **Interval International (II)**, που αναφέρονται παρακάτω.

1. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ

Είναι ξεκάθαρο και από προηγούμενες αναφορές μας ότι οι εταιρείες ανταλλαγών παίζουν σημαντικό ρόλο τόσο στην ύπαρξη όσο και στην περαιτέρω ανάπτυξη της βιομηχανίας της χρονομεριστικής μίσθωσης. Υπάρχουν μόνο δύο μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες προσφέρουν την υπηρεσία των ανταλλαγών, **Resort Condominiums International (RCI)** και η **Interval International (II)**, με έδρα τις Η.Π.Α.

Πρώτον οι εταιρείες αυτές παρέχουν ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο στους επιχειρηματίες και στους **Marketers** οι οποίοι ξεπερνούν με τις ανταλλαγές το αδύνατο σημείο του να πηγαίνει ο ιδιοκτήτης χρονονεριδίου κάθε χρονιά στο ίδιο συγκρότημα. Οι εταιρείες ανταλλαγών υποστηρίζουν αυτό το δεδομένο με υλικά πωλήσεων και marketing που παρέχουν απλόχερα στους επιχειρηματίες. Δεύτερον, εγγράφουν τους αγοραστές χρονονεριδίου απευθείας σε μια από τις δύο αυτές εταιρείες ανταλλαγών. Τρίτον, προβάλλουν έναν αριθμό από υπηρεσίες που παρέχουν οι εταιρείες ανταλλαγών (ταξιδιωτικές ασφάλειες, κλείσιμο εισιτηρίων, ενοικίαση αυτοκινήτων, ταξιδιωτικές οδηγίες).

Τα έσοδα των εταιρειών ανταλλαγών προέρχονται από τις εξής 4 πηγές:

- α. Εγγραφές των νέων ιδιοκτητών οι οποίες πληρώνονται από τους επιχειρηματίες οι οποίοι περιλαμβάνουν αυτό το ποσό στο συνολικό κόστος του χρονονεριδίου.
- β. Ετήσιες συνδρομές των μελών για να τους δίνεται το δικαίωμα να χρησιμοποιούν το σύστημα των ανταλλαγών και των άλλων υπηρεσιών που προέρχονται από τις εταιρείες.
- γ. Κόστος ανταλλαγών που καταβάλλουν οι ιδιοκτήτες για κάθε ανταλλαγή τους.
- δ. Έσοδα από περιφερειακές υπηρεσίες που προσφέρονται στους επιχειρηματίες και στους ιδιοκτήτες.

Αρκετές εταιρείες προσπάθησαν να εισβάλλουν στο χώρο των ανταλλαγών αλλά μόνο η **R.C.I.** και η **I.I.** επιβίωσαν και αναπτύχθηκαν πετυχημένα από τις πρώτες μέρες της ύπαρξης του θεσμού στα μέσα της δεκαετίας του 1970.

Κάποιες εταιρείες που ασχολούνται με την πώληση χρονονεριδίων έχουν τις δικές τους εταιρείες ανταλλαγών. Η **Harimag** η οποία έχει την έδρα της στην Ελβετία και η **Holiday Property Bond** η οποία έχει την έδρα της στην Αγγλία, δουλεύουν μ' ένα σύστημα πόντων, στο οποίο ο κάθε ιδιοκτήτης ζητάει διακοπές στο ίδιο ή σε διαφορετικό συγκρότημα κάθε χρόνο. Συμπληρωματικά η **Harimag** έχει ένα δίκτυο σε συνεργασία με την **R.C.I.** για τη διεξαγωγή των ανταλλαγών της εκτός Ευρώπης.

Είναι ξεκάθαρο από τη μεγάλη ανάπτυξη των εργασιών των εταιρειών ανταλλαγών ότι το σύστημα ανταλλαγών δεν είναι μόνο μια μαγική επινοήση για μεγαλύτερες πωλήσεις χρονονεριδίων. Το σύστημα ανταλλαγών δουλεύει ικανοποιητικά και αυτό φαίνεται από την όλο και μεγαλύτερη χρησιμοποίηση του από τους ιδιοκτήτες αλλά και από τον αριθμό των μελών που ανανεώνουν κάθε χρόνο τη συνδρομή τους στις εταιρείες ανταλλαγών.

Η R.C.I. το 1993 εξυπηρέτησε πάνω από 1,7 εκατομμύρια οικογένειες και 2600 συγκροτήματα. Βασίστηκε σε ένα εκπληκτικό σύστημα πληροφοριών που διευθύνεται από έναν IBM 30 – 90 από τα κεντρικά της γραφεία στην Ινδιανούπολη των ΗΠΑ. Η R.C.I. εξυπηρετεί την ολοένα και αυξανόμενη διεθνή βάση μελών της, με διαφορετικές γλώσσες, κουλτούρες και νόμους, με on line συνδέσεις του συστήματος μ' όλα τα γραφεία της σε όλο τον κόσμο.

1.1 RCI (RESORT CONDOMINIUM INTERNATIONAL)

Η RCI είναι ο μεγαλύτερος και ο αρχαιότερος οργανισμός ανταλλαγής διακοπών στον κόσμο (με το σύστημα Timeshare) με περισσότερο από 2.100 τουριστικά συγκροτήματα σε 70 χώρες και πάνω από 1.400.000 οικογένειες μέλη.

Ορισμένες από τις χώρες που διαθέτει γραφεία εξυπηρέτησης των μελών της είναι: Βρετανία, Φιλανδία, Δανία, Γερμανία, Βέλγιο, Γαλλία, Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία και Ελλάδα.

Η παρουσία της RCI στην Ελλάδα σαν γραφείο αντιπροσωπείας άρχισε στις αρχές του 1988. Το 1989 ιδρύθηκε η RCI ΕΛΛΑΣ Α.Ε που έχει σαν αρχικό κύριο σκοπό την εξυπηρέτηση των συγκροτημάτων της RCI στην Ελλάδα. Στη συνέχεια στις αρχές του 1991 η RCI, ανταποκρινόμενη στη μεγάλη ανάπτυξη που έχει ο θεσμός του Timesharing στην Ελλάδα και τις γύρω χώρες οργάνωσε στην Αθήνα ένα πλήρες γραφείο εξυπηρέτησης κοινού. Το γραφείο της Αθήνας έχει πλήρη εξοπλισμό σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές οι οποίοι είναι συνδεδεμένοι on-line και με τα 40 γραφεία της RCI σε όλο τον κόσμο. Το γραφείο απασχολεί μέχρι στιγμής 37 άτομα.

Σκοπός του γραφείου της Αθήνας, το οποίο είναι υπεύθυνο για όλη την περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου και της Μέσης Ανατολής, είναι:

A) Η εξυπηρέτηση 15.000 ατόμων οι οποίοι επικοινωνούν καθημερινά με τα γραφεία της RCI στην Αθήνα ρυθμίζοντας τις διακοπές τους σε όλο τον κόσμο.

B) Η εξυπηρέτηση των 32 έως τώρα τουριστικών μονάδων στην Ελλάδα και Μέση Ανατολή.

Γ) Η ενημέρωση νέων επιχειρηματιών σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις προϋποθέσεις εντάξεως μιας τουριστικής μονάδας στην RCI και τέλος

Δ) Η δημιουργία ενός γραφείου ταξιδίων το οποίο θα είναι στη διάθεση των μελών της RCI καθώς και των οικογενειών τους.¹³

1.1.a ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΝΤΑΛΛΑΓΩΝ ΤΗΣ RCI

Πως, λοιπόν, λειτουργεί το σύστημα ανταλλαγών της RCI; Είναι πολύ απλό. Με ένα μόνο τηλεφώνημα, η ανταλλαγή των διακοπών σας είναι τόσο εύκολη, όσο να πείτε ένα, δύο, τρία!

1) Κατάθεση.

Μπορείτε να καταθέσετε την εβδομάδα σας στην Τράπεζα Ελεύθερων Εβδομάδων της RCI, από δυο χρόνια μέχρι και 14 ημέρες πριν από την ημερομηνία αναχώρησής σας – όσο νωρίτερα καταθέσετε, τόσες περισσότερες πιθανότητες θα έχετε για να ταιριάξετε την αίτησή σας.

2) Ανταλλαγή.

¹³ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα

Αποφασίστε πότε και πού θέλετε να πάτε –η ανταλλαγή μπορεί να ζητηθεί από δύο χρόνια μέχρι 46 ημέρες πριν από την ημερομηνία ταξιδιού. Εάν κάνετε την κράτησή σας μέσα στο υπόλοιπο 45ήμερο, ζητήστε μια Ανταλλαγή Τελευταίας Στιγμής.

3) Κάντε κράτηση για το ταξίδι σας.

Αφού ολοκληρωθεί η ανταλλαγή σας, μπορείτε να οργανώσετε τις λεπτομέρειες του ταξιδιού σας την ίδια στιγμή, με ένα απλό τηλεφώνημα.¹⁴

1.1.β ΠΕΝΤΕ ΚΑΛΟΙ ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΝΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΟ RCI TRAVEL

1. Ανταγωνιστικές Τιμές.

Το RCI Travel είναι ένα ανεξάρτητο γραφείο που προσφέρει πάντα τις καλύτερες τιμές με άριστη εξυπηρέτηση.

2. One stop shopping.

Για την καλύτερη διευκόλυνση σας, κλείστε τα εισιτήρια σας και ενοικιάστε αυτοκίνητο την ίδια στιγμή με την ανταλλαγή σας με μόνο ένα τηλεφώνημα.

3. Συμβουλές από ειδικούς.

Οι έμπειροι ταξιδιωτικοί σύμβουλοι του RCI Travel είναι έτοιμοι να σας βοηθήσουν για όλες τις ταξιδιωτικές σας ανάγκες.

4. Η σωστή επιλογή.

Το RCI Travel συνεργάζεται με τις καλύτερες αεροπορικές εταιρίες και αποκλειστικά με την AVIS για σίγουρη ποιότητα στην ενοικίαση του αυτοκινήτου.

5. Μόνο με ένα τηλεφώνημα.

Τα αεροπορικά εισιτήρια και τα ταξιδιωτικά σας έγγραφα, μεταφέρονται δωρεάν σε εσάς, για την καλύτερη εξυπηρέτησή σας.¹⁵

1.2 I.I. (INTERVAL INTERNATIONAL)

Ο διεθνής οργανισμός ανταλλαγών χρονομεριστικών διακοπών I.I., είναι μια θυγατρική εταιρεία του ομίλου εταιρειών LEAGUESTAR.

Η Interval International έχει τα κεντρικά της γραφεία στο Μαϊάμι των ΗΠΑ και έχει και αυτή ένα εξαιρετικά πολύπλοκο σύστημα για τη διεκπεραίωση των ανταλλαγών της. Το γραφείο της I.I. στη Μεγάλη Βρετανία έχει το δικό του σύστημα ανταλλαγών ανεξάρτητο από το σύστημα που βρίσκεται στο Μαϊάμι. Η I.I. το 1993 είχε 700.000 μέλη και 800 εντεταγμένα συγκροτήματα.

Σκοπός της εταιρείας είναι να προσφέρει ένα δίκτυο ανταλλαγών χρονομεριστικών διακοπών για ένα επίπεδο υπηρεσιών που ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών της.

Το Internal International είναι μια τράπεζα χρόνου και τόπου όπου οι χρονομισθωτές ανάλογα με την υπάρχουσα προσφορά και ζήτηση ανταλλάσσουν το δικό τους τόπο και χρόνο διακοπών με κάποιο άλλο επιθυμητό τόπο και στιγμή.

Ο στόχος είναι η εξεύρεση τουριστικών μονάδων τέτοιου ποιοτικού επιπέδου που να μπορεί να ανταγωνίζεται άνετα άλλες μονάδες που έχουν ενταχθεί διεθνώς στο θεσμό του timesharing. Οι Έλληνες επιχειρηματίες θα έχουν να συναγωνιστούν με περίπου 900 μονάδες σε 45 χώρες του κόσμου. Κριτήριο η ποιότητα καταλύματος και παροχής υπηρεσιών.¹⁶

¹⁴ Οδηγός RCI, Το διαβατήριό σας στον κόσμο της RCI, σελ. 18

¹⁵ Περιοδικό RCI, Ιούλιος 2002

¹⁶ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα

2. ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Με τη μεγάλη ποικιλία αγορών στις οποίες έχει εισχωρήσει και το πλήθος των συγκροτημάτων σ' όλη την Ευρώπη η χρονομεριστική μίσθωση είναι ένα από τα πιο προσδοκώμενα προϊόντα στην Ευρωπαϊκή βιομηχανία των διακοπών. Οι επιχειρηματίες και οι εταιρείες ανταλλαγών ανοίγουν το φάσμα παρεχόμενων υπηρεσιών όσον αφορά το προϊόν, προσπαθώντας να δώσουν όσο το δυνατό πιο πλήρεις ταξιδιωτικές υπηρεσίες στους πελάτες τους όπως κάνουν οι Tour Operators.

Τελευταία οι ιδιοκτήτες χρονομεριδίων απολαμβάνουν τη δυνατότητα πτήσεων Charter από την Μεγ. Βρετανία, τη Γερμανία και τις Σκανδιναβικές χώρες προς τις χώρες της Νότιας Ευρώπης, ειδικών ταξιδιωτικών ασφαλίσεων και υπηρεσιών όπως μεταφορά από το αεροδρόμιο και οργανωμένων εκδρομών στα αξιοθέατα της περιοχής.

Το ερώτημα όμως που τίθεται είναι το κατά πόσο μπορεί να εισχωρήσει η χρονομεριστική μίσθωση περαιτέρω στην αγορά διακοπών. Στη Γερμανία και στις Σκανδιναβικές χώρες οι χρονομεριστικές διακοπές έχουν καταφέρει να εισχωρήσουν σ' ένα μεγάλο μέρος της αγοράς διακοπών. Στην Ισπανική αγορά τα πρώτα αποτελέσματα έχουν αρχίσει μόλις τώρα να φαίνονται. Στη Μεγ. Βρετανία σχεδόν το 2,8% των τουριστών ταξιδεύουν μέσα χρονομεριστικών διακοπών. Οι περισσότεροι παρατηρητές της βιομηχανίας πιστεύουν ότι υπάρχει ακόμα ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων στην αγορά και ότι αν δοθεί στη βιομηχανία η δυνατότητα να αυτοπροσδιορισθεί και να βελτιώσει την εικόνα της προς τα έξω, οι χρονομεριστικές διακοπές έχουν ένα πραγματικά λαμπρό μέλλον.

Όσον αφορά την παγκόσμια προοπτική της χρονομεριστικής βιομηχανίας τα μηνύματα και από εκεί είναι πολύ ελπιδοφόρα. Η αγορά των ΗΠΑ η οποία είναι τουλάχιστον 20 χρόνων έχει δείξει το μέγεθος ανάπτυξής της, αλλά ακόμα πουλάει περίπου 1,5 δις δολάρια χρονομερίδια τον χρόνο. Η εισαγωγή στη βιομηχανία μεγάλων επιχειρηματικών κολοσσών όπως Marriott, Disney Fairfield, Hyatt κ.α σε συνάρτηση με την αποτελεσματική νομοθεσία έχει παράγει ένα σταθερό και αναπτυσσόμενο περιβάλλον για το timeshare στις αγορές διακοπών.

Η αγορά στο Μεξικό πριν από 5 χρόνια είναι όπως η Ισπανική αγορά αυτή τη στιγμή. Τα περισσότερα χρονομερίδια αγοραζόντουσαν από Αμερικανούς και ελάχιστα από τους Μεξικανούς. Η κατάσταση τώρα έχει αντιστραφεί αφού το 66% των πωλήσεων έγινε σε Μεξικανούς. Το ίδιο συμβαίνει και στη Νότια Αμερική με οργανισμό δραστηριοτήτων στην Βενεζουέλα, Βραζιλία, Αργεντινή και Χιλή. Στη Νότια Αφρική η εισχώρηση στην αγορά είναι τρομακτική αφού το 7% των οικογενειών λευκών στην Νότια Αφρική διαθέτουν χρονομερίδιο ενώ οι πωλήσεις παραμένουν ακόμα σε υψηλότερο επίπεδο.

Τέλος η δυναμική αγορά της Άπω Ανατολής και της Νοτιοανατολικής Ασίας είναι ακόμη ανεκμετάλλευτη. Με τις πολλές χώρες, κουλτούρες και γλώσσες αυτή η αγορά θυμίζει την Ευρωπαϊκή όπως ήταν 8 χρόνια πριν. Οι επενδύσεις σ' αυτές τις χώρες είναι πολλές και αξιόλογες και είναι σίγουρο ότι θα αναπτυχθούν όπως και η Ευρωπαϊκή αγορά. Υπάρχουν ακόμα πολλές χώρες και περιοχές στις οποίες δεν έχουν γίνει επενδύσεις πάνω στον τομέα της χρονομεριστικής μίσθωσης. Όπου η χρονομεριστική βιομηχανία απουσιάζει είναι θέμα χρόνου πριν κάποιος δαιμόνιος επιχειρηματίας εισάγει τη νέα αυτή ιδέα της "πώλησης διακοπών".

3. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕΤΑΠΩΛΗΣΗΣ

Η δυνατότητα κάποιου αγοραστή χρονομεριδίου να πουλήσει μετέπειτα την ιδιοκτησία του, η οποία του έχει κοστίσει κάποια εκατομμύρια ευρώ, είναι κάτι πολύ σημαντικό. Η αλήθεια είναι ότι οι πωλητές χρονομεριδίων διαβεβαιώνουν τους αγοραστές

ότι η μεταπώληση είναι κάτι πολύ εύκολο. Η πραγματικότητα όμως είναι ότι οι επιχειρήσεις μεταπώλησης δεν έχουν αναπτυχθεί ιδιαίτερα στην Ευρώπη σε αντίθεση με τις ΗΠΑ που είναι σημαντικό κομμάτι της βιομηχανίας timeshare.

Τα χρονομερίδια μπορούν να μεταπωληθούν και πολλά πουλιούνται κάθε χρόνο. Το πρόβλημα όμως είναι ότι κάθε χρόνο νέα χρονομερίδια κάνουν την εμφάνιση τους στην αγορά με αποτέλεσμα οι εταιρείες marketing να δίνουν την προσοχή τους στην πώληση του νέου χρονομεριδίου και να αποφεύγουν να ρίξουν στην αγορά κάποιο παλιό χρονομερίδιο. Παρόλα αυτά κάποιοι επιχειρηματίες και marketers έκαναν επιχειρησιακά ανοίγματα στην μεταπώληση, σαν μέρος του marketing mix, είχε πολύ καλά αποτελέσματα.

Ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών μεταπώλησης έχει κάνει την εμφάνιση του τα τελευταία 5 περίπου χρόνια και κατάφερε να πουλήσει έναν ικανοποιητικό αριθμό χρονομεριδίων. Κάποιοι απογοητευμένοι αγοραστές μπορούν να απευθυνθούν σ' αυτές τις εταιρείες, αλλά η μεταπώληση θα συνεχίσει να είναι το αδύνατο σημείο όσο θα πωλούνται 150.000 νέες εβδομάδες χρονομεριδίων το χρόνο.

ΕΝΟΤΗΤΑ VI: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΓΕΝΙΚΑ

Η χρονομεριστική μίσθωση είναι η αγορά ενός δικαιώματος που δίνει τη δυνατότητα στον αγοραστή να κάνει διακοπές κάθε χρόνο για ορισμένο χρονικό διάστημα, επιλέγοντας ανάμεσα σε χιλιάδες μέρη στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Αγοράζοντας λοιπόν το δικαίωμα αυτό, μπορεί κανείς κάθε χρόνο για χρονικό διάστημα από 5 έως 60 χρόνια να πηγαίνει στο ξενοδοχείο ή στην κατοικία της επιλογής του και για μία ή περισσότερες εβδομάδες που θα έχει προκαθορίσει. Επιπλέον, μπορεί να ανταλλάξει το δωμάτιο του ξενοδοχείου ή την κατοικία που έχει επιλέξει με κάποιο άλλο σε οποιοδήποτε σημείο στην Ελλάδα ή στον κόσμο.

1. ΕΠΙΤΕΛΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα ο θεσμός του Timesharing κατοχυρώθηκε νομοθετικά το 1986. Βρίσκεται όμως στα πρώτα του βήματα, παρ' όλο που σαν προορισμός, η Ελλάδα εμφανίζεται πρώτη στην τουριστική ζήτηση του χρονομεριστικού παραθεριστή.

Πολύ μικρός είναι ο αριθμός των τουριστικών καταλυμάτων που έχουν υπαχθεί στο καθεστώς του Timesharing σε σύγκριση με τον συνολικό αριθμό των όσων καταλυμάτων υπάρχουν στη χώρα μας.

Απαραίτητη προϋπόθεση, για να λειτουργήσουν τα τουριστικά καταλύματα με τη μορφή του Timesharing είναι να έχουν κατασκευασθεί και επιπλωθεί με υψηλές προδιαγραφές, να προσφέρουν αρκετές ευκολίες εστίασης και αναψυχής και να βρίσκονται σε καλή τοποθεσία.

Τα συγκροτήματα που έχουν υιοθετήσει το Timesharing στη χώρα μας είναι:

Στην RCI:

- Porto Hydra στην Ερμιόνη
- Porto Rio στην Πάτρα
- Costa Ilios στη Μύκονο
- Golden Coast στον Μαραθώνα
- Bonavista στη Γλυφάδα
- Porto Elounda Mare στην Ελούντα Κρήτης
- Village Inn Porto Carras στη Χαλκιδική
- Sun Beach στη Ρόδο
- Nostos στη Σκιάθο
- Govino Bay στην Κέρκυρα

Η RCI Ελλάς έχει και τρεις μονάδες στην Κύπρο:

- Club Afroditi στη Λεμεσό
- Club Pyla στη Λάρνακα
- Υπό κατασκευή Malama Beach στην Αγία Νάπα

Τα ελληνικά της Interval International είναι:

- Alia Club στην Κρήτη
- "Elizabeth" στη Ρόδο
- Montana Resort στο Καρπενήσι

Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, timesharing έχουν αγοράσει μέχρι τώρα πάνω από πέντε χιλιάδες ελληνικές οικογένειες, ενώ η ζήτηση είναι ανοδική τα τελευταία χρόνια.

Οι Έλληνες μπορούν να αγοράσουν Timesharing από των PRIME AE στο μοναδικό Πόρτο Καρράς ή το μαγευτικό Nostos της Σκιάθου ή στο Club MYKONOS στο πανέμορφο κυκλαδίτικο νησί της Μυκόνου. Και μέσω της RCI να πάνε στην Αυστρία για σκι, στη Σκωτία για γκολφ, στη Φλώριδα για τον κόσμο του Disney, στην Κέννα για σαφάρι, ή στις Μπαχάμες για μαύρισμα, και σ' όλα αυτά τα μέρη η διαμονή τους είναι πληρωμένη με αποπληθωρισμένα ευρώ κατά κάποιο τρόπο.

Η ελληνική αγορά δεν έχει μέχρι στιγμής εκμεταλλευθεί στο μέγεθος των δυνατοτήτων της, τις προοπτικές και τις ευκαιρίες που υπάρχει στο TIMESHARING. Κυρίως παρατηρείται στροφή των πωλήσεων προς την εσωτερική αγορά.

Περίπου 31 συγκροτήματα συνεργάζονται με τις εταιρείες ανταλλαγών ενώ περισσότερες από 15.000 άτομα εξυπηρετούνται μέσα από τις υπηρεσίες που προσφέρει το TIMESHARING.

Οι προορισμοί που συνήθως προτιμούν οι Έλληνες είναι οι χώρες της Κεντρικής Ευρώπης, αλλά και η Γαλλία και η Αγγλία, επιλέγοντας παράλληλα ως επί το πλείστον, τυπικούς χώρους διαμονής. Όμως παρά τα σχετικά μικρά μεγέθη της ελληνικής αγοράς το μέλλον διαγράφεται αρκετά αισιόδοξο.

Στην Ελλάδα η εισαγωγή του θεσμού της χρονομεριστικής μίσθωσης έγινε ουσιαστικά το 1986 με τη θέσπιση ειδικού νόμου. Από το 1982 όμως υπήρξε έντονο ενδιαφέρον για το νέο αυτό σύστημα, τόσο μετά τον ιδιωτικό όσο και από το δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα το 1982, όπως προαναφέραμε, η ελβετική εταιρεία Harimag ίδρυσε το πρώτο κέντρο διακοπών Timesharing στον Άγιο Αιμιλιανό Ερμιονίδος υπό το σχήμα πολυιδιοκτησίας πρώην ξενοδοχειακού συγκροτήματος.

Από το 1982 ο Ε.Ο.Τ. σε συνεργασία με το ΥΠΕΘΟ άρχισε να επεξεργάζεται το πρώτο σχέδιο νόμου για Τ.Σ. Το 1983 συστήθηκε ειδική διυπηρεσιακή ομάδα εργασίας από εκπροσώπους Ε.Ο.Τ., ΥΠΕΘΟ, Υπ. Εσωτερικών, ΓΕΕΘΑ, Υπ. Οικονομικών, ΥΧΟΠ, Υπ. Δικαιοσύνης, ΞΕΕ, ΤΕΕ, ΚΕΔΚΕ, για τη μελέτη του θέματος και επεξεργασία σχετικής πρότασης. Το πόρισμα της ομάδας εργασίας κατέληξε στην εισαγωγή του συστήματος αρχικά με το σχήμα της πολυμίσθωσης ξενοδοχείων, με σταδιακή εφαρμογή από τις υφιστάμενες μονάδες, που ήταν άμεσα δυνατή επειδή δεν προσέκρουε στην ξενοδοχειακή νομοθεσία. Το 1985 το ξενοδοχείο Πόρτο Ύδρα στην Ερμιονίδα εφάρμοσε δοκιμαστικά το σύστημα Timesharing με άδεια του Ε.Ο.Τ.

Το 1986 νέα επιτροπή από εκπροσώπους Ε.Ο.Τ., ΥΠΕΘΟ, ΞΕΕ, Τράπεζα Ελλάδος, ΕΤΒΑ επεξεργάστηκε το τελικό σχέδιο Νόμου. Τον Οκτώβριο του 1986 θεσπίστηκε ο Νόμος 1652/ 86 για τη σύμβαση Χρονομεριστικής Μίσθωσης και ρύθμιση συναφών θεμάτων¹⁷, σε εφαρμογή του οποίου το Δεκέμβριο 1987 δημοσιεύτηκε η Υπουργική Απόφαση 1789/ 87 περί υπαγωγής τουριστικών καταλυμάτων σε καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης.

2. ΕΙΝΑΙ ΔΙΑΔΕΔΟΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ;

Στην Ελλάδα αυτή τη στιγμή είναι περίπου 15.000 οι ενεργοί χρονομισθωτές, δηλαδή ιδιοκτήτες χρονομεριδίων. Υπάρχουν περίπου 20.000 ιδιοκτήτες, δηλαδή 15.000 ενεργοί στα δυο δίκτυα ανταλλαγών που υπάρχουν, δηλαδή στην RCI και στην INTERVAL

Υπάρχουν περίπου 20.000 Έλληνες ιδιοκτήτες χρονομεριδίων, οι οποίοι είτε έχουν ξεχάσει ότι έχουν αγοράσει κάποια στιγμή χρονομερίδιο, είτε θέλησαν να το ξεχάσουν, είτε χρησιμοποιούν μόνο το ξενοδοχείο για να πηγαίνουν κάθε χρόνο εκεί. Αυτή τη στιγμή είναι περίπου στις 20.000, το σημαντικό όμως είναι ότι υπάρχουν περίπου άλλες 10.000, οι οποίοι είναι ξένοι και είναι ιδιοκτήτες εδώ στην Ελλάδα, σε ελληνικά ξενοδοχεία. Οι περισσότεροι

¹⁷ Φ.Ε.Κ. 167/Α' / 86

από αυτούς το 60% έως το 70% είναι εγγλέζοι, οι οποίοι έχουν αγοράσει χρονομεριστική μίσθωση στην Ελλάδα. Αυτό σημαίνει ότι αυτή οι 10.000 αποκτούν δεσμό με τον τόπο.¹⁸

3. ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ – ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ – ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ TIMESHARING ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΘΕΤΙΚΟΣ Ο Ε.Ο.Τ

Το σύστημα του Timesharing είναι υπό ανάπτυξη στη χώρα μας. Είναι φυσικό να περνά κάποιες δυσκολίες, ν' αντιμετωπίζεται με δυσπιστία και να πολεμιέται. Το ίδιο συμβαίνει και στο εξωτερικό, άρα δεν είναι περίεργο που συμβαίνει και στη χώρα μας. Σαν καινούργιος θεσμός είναι φυσικό ν' αντιμετωπίσει εχθρότητες ή αλλιώς "επαγγελματικές απειλές". Τα άτομα τα οποία έχουν στα χέρια τους την αγορά φοβούνται ότι το Timesharing μπορεί να διεκδικήσει μέρος αυτής της αγοράς ή και να τους εκτοπίσει.

Ποια είναι η αναγκαιότητα του θεσμού στη χώρα μας;

Ο τουρισμός παίζει ένα σπουδαίο ρόλο στην οικονομία, λόγω του κλίματος, των φυσικών καλλονών και φυσικά έχει μέλλον. Οι τουριστικές αγορές προς τις οποίες απευθύνεται η χώρα μας είναι οι αγορές άλλων κρατών στις οποίες διαμορφώνεται σαν ελκυστική πρόταση, το σύστημα διακοπών Timesharing. Είναι φυσικό λοιπόν και στη χώρα μας να παραμείνει ανταγωνιστική και η τουριστική αγορά. Αυτό δε σημαίνει βέβαια ότι θα πάψει να υπάρχει και να λειτουργεί ο παραδοσιακός τρόπος της απλής ξενοδοχειακής μίσθωσης, αλλά θα προσφερθεί στην τουριστική πελατεία και ο νέος τρόπος εκμετάλλευσης της χρονομεριστικής μίσθωσης.

Ένας άλλος λόγος εισαγωγής και εφαρμογής του Timesharing, είναι ότι ενδεχομένως θ' αποτελέσει υπό προϋποθέσεις βέβαια, μια πιθανή λύση στο οικονομικό πρόβλημα που έχουν αρκετές επιχειρήσεις λόγω μειωμένης ή μεταβαλλόμενης πληρότητας και υποχρεώσεων υπό μορφή δανείων.

Ποιες είναι οι προοπτικές εφαρμογής του Timeshare;

Η χώρα μας έχει αποκτήσει το θεσμικό πλαίσιο για την χρονομεριστική μίσθωση. Το σύστημα απευθύνεται στην αλλοδαπή πελατεία που έχει αποκτήσει κάποια οικειότητα μαζί του και μετά στην ελληνική που θα ενδιαφερθεί σίγουρα αφού ξεπεράσει την αδράνειά της και εξοικειωθεί με τον καινούργιο θεσμό.

Εκείνο που απαιτείται είναι να εξασφαλισθούν και στην πράξη: 1) Η εφαρμογή του θεσμού σε μονάδες που θα καλύπτουν ικανοποιητικά τα ελάχιστα standards και 2) Η εφαρμογή του θεσμού από σωστούς επιχειρηματίες ώστε να μη ριζώσει παρασιτικά και ευκαιριακά ο θεσμός αυτός στη χώρα μας.

Οικονομικές δυνατότητες του Timesharing

Στην οικονομική πλευρά του timeshare, η ερώτηση που προκύπτει πολύ συχνά από ιδιοκτήτες ξενοδοχείων είναι γιατί ένα κερδοφόρο ξενοδοχειακό συγκρότημα θα πρέπει να μετατραπεί σε timeshare;

Η απάντηση είναι αρκετά απλή. Εάν εκμεταλλευτούμε για 30 χρόνια ένα απλό δωμάτιο ξενοδοχείου Α' κατηγορίας που έχει κοστίσει 14.500 euro για να χτιστεί και έχει τζίρο 1.500 euro τη σεζόν, χωρίς βέβαια να υπολογίζουμε τον πληθωρισμό, η πραγματική απόσβεση κεφαλαίου για τον επενδυτή θα είναι περίπου 10% το έτος. Εάν το ίδιο δωμάτιο, με μερικά πρόσθετα χαρακτηριστικά πωληθεί ως ένα στούντιο (timeshare) θα κοστολογηθεί το λιγότερο περίπου 1.500 euro την εβδομάδα και θα αποφέρει τζίρο 26.500 euro στον επενδυτή σε μια περίοδο περίπου 8 ετών. Η απόσβεση κεφαλαίου θα είναι περίπου 30% ανά έτος ή 3 φορές περισσότερο από την περίπτωση των απλών ξενοδοχειακών δωματίων. Άρα δεν υπάρχει καμία λογική δικαιολογία στο να μη μετατραπεί σε μονάδα timeshare.

¹⁸ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα

Το timeshare μπορεί να συνεισφέρει αρκετά στην ανάγκη αυτής της χώρας να ανυψώσει την ποιότητα του τουρισμού της. Οι αγοραστές timeshare είναι συνήθως κάποιου υψηλού επιπέδου, και ξοδεύουν περισσότερα χρήματα, από τον μέσο όρο τουρίστα, εφ' όσον δεν έχουν σχεδόν καθόλου έξοδα διαμονής. Η ίδια λογική κάνει μια πετυχημένη μονάδα timeshare οικονομικά ωφέλιμη στον επενδυτή όπως και στο κράτος.

Θετικός ο Ε.Ο.Τ

Θετικές είναι οι διαθέσεις του Ε.Ο.Τ απέναντι στον θεσμό του Timesharing. Απλά η παροχή δυνατότητας για διακοπές με το σύστημα αυτό θα υπάρχει μόνο σε ελεγχόμενα από το κράτος καταλύματα. Δηλαδή τουριστικά καταλύματα που λειτουργούν με άδειες, έλεγχο και την εποπτεία του Ε.Ο.Τ. Αυτός είναι ο κύριος στόχος της ελληνικής νομοθεσίας με την οποία έγινε η εισαγωγή του θεσμού του Timesharing στην Ελλάδα.

Αυτό που είναι σίγουρο όσο και παρήγορο και ελπιδοφόρο για τον ελληνικό τουρισμό είναι ότι ο θεσμός του Timesharing θεωρείται από τους υπεύθυνους του Ε.Ο.Τ ως το αναγκαίο συμπλήρωμα της τουριστικής μας προσφοράς. Αισιόδοξη αναμένεται λοιπόν να είναι η πορεία από εδώ και πέρα του θεσμού των χρονοδιακοπών.

Ο νόμος 1652/86 και η ύπαρξη της Ελληνικής Ένωσης Επιχειρήσεων Χρονομεριστικών Διακοπών σε συνδυασμό με το μεγάλο ενδιαφέρον που δείχνουν ήδη οι Έλληνες Επιχειρηματίες για το θεσμό αυτό, αποτελούν τις καλύτερες προϋποθέσεις για μια πολύ επιτυχή πορεία του θεσμού του Timesharing και στην Ελλάδα.

4. TIMESHARE ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Διεθνής βιομηχανία χρονομεριστικών διακοπών ήταν αδύνατον να αγνοήσει την αγορά της Ελλάδας η οποία έτσι και αλλιώς ήταν ήδη από δεκαετίες ένας δημοφιλέστατος προορισμός διακοπών.

Ο χρονομερισμός στην Ελλάδα έκανε δοκιμαστικά κατ' αρχήν την εμφάνισή του στο Porto Hydra στην Ερμιόνη και στην Κέρκυρα, το 1984. Το 1986 το Ελληνικό Κράτος με το νόμο 1652 κατοχύρωσε θεσμικά και νομικά όχι μόνο το νέο σύστημα διακοπών αλλά και τον πελάτη – αγοραστή χρονομεριδίου δίνοντας τους τίτλους ιδιοκτησίας.

Η χρονομεριστική μίσθωση στην Ελλάδα βγήκε από το τέλμα από τη στιγμή ουσιαστικά που η διεθνώς εταιρεία ανταλλαγών RCI ίδρυσε ένα υποκατάστημα της και στην Ελλάδα με σκοπό την εξυπηρέτηση τόσο της Ελλάδας όσο και της Μέσης Ανατολής και της Αιγύπτου. Από το 1990 λοιπόν ο θεσμός γνώρισε τεράστια ανάπτυξη και στον Ελλαδικό χώρο, που ήταν πρωτόγνωρη για τα Ευρωπαϊκά δεδομένα των χρονομεριστικών διακοπών.

Η Ελληνική αγορά δεν έχει κορεστεί και οι εταιρείες marketing συνεχίζουν να πουλάνε ένα πλήθος χρονομεριδίων είτε σε νέους ιδιοκτήτες, είτε σε παλαιούς οι οποίοι θέλουν να αυξήσουν τις εβδομάδες τους.

Μια έρευνα αγοράς που διενέργησε η RCI Ελλάς, θέλοντας να έχει μια επιστημονική εικόνα για το προφίλ των αγοραστών χρονομεριδίων αλλά και τη γνώμη τους για το προϊόν έδειξε ότι:

- Ο μέσος όρος ηλικίας του Έλληνα ιδιοκτήτη χρονομεριδίου είναι τα 45 χρόνια.
- Το 85% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ανωτέρας ή ανωτάτης σχολής, μέσου και άνω οικονομικού επιπέδου, παντρεμένοι και με πλήρη απασχόληση.
- Η πλειοψηφία των ιδιοκτητών (85%) είναι διατεθειμένο να ανανεώσει τη συνδρομή του και να συνεχίσει να ανταλλάσσει το χρονομερίδιο του μ' άλλους προορισμούς διακοπών.
- Ο δημοφιλέστερος προορισμός για τους Έλληνες είναι η ίδια η Ελλάδα και ακολουθούν τα θέρετρα της Ιαπωνίας, των Κανάριων Νήσων και της Φλόριντα όσον αφορά τις ΗΠΑ.

Η υψηλή ποιότητα την οποία απολαμβάνουν οι ιδιοκτήτες χρονομεριδίων αλλά και οι συμφέρουσες τιμές είναι σίγουρα ότι θα προσελκύσουν και άλλους Έλληνες αγοραστές οι οποίοι θα επενδύσουν σε χρόνο διακοπών σ' ένα συγκρότημα.¹⁹

5. ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στον Τουρισμό

- Εμπλουτισμός της τουριστικής προσφοράς με νέα μορφή, νέος ευέλικτος κλάδος που προσαρμόζει τον τουριστικό τομέα στη διεθνή ζήτηση και αυξάνει την ανταγωνιστικότητα.
- Αναβάθμιση της τουριστικής ζήτησης με προσέλκυση ειδικής τουριστικής πελατείας που δε διακινείται με τους γνωστούς όρους διακίνησης του μαζικού τουρισμού.
- Δυναμική παρέμβαση στο σύνολο της τουριστικής αγοράς προς επίλυση σημαντικών διαρθρωτικών αδυναμιών του συστήματος πέραν των “συμβατικών” μεθόδων.
- Παράλληλη λειτουργία με τα παραδοσιακά ξενοδοχεία, χωρίς να θίγει ούτε να τα ανταγωνίζεται.
- Έμμεση αναβάθμιση της τουριστικής προσφοράς.
- Άμβλυνση της εποχικότητας, επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου (μέχρι και 50 εβδομάδες).
- Εξασφάλιση σταθερά επαναλαμβανόμενης τουριστικής πελατείας. Μείωση πιθανοτήτων επηρεασμού του τουριστικού ρεύματος προς τη χώρα μας από εξωγενείς παράγοντες – συγκυρίες (π.χ. πληθωρισμός, οικονομικές διακυμάνσεις, ταξιδιωτικές οδηγίες).
- Δημιουργία σταθερής πελατείας κατά τη διάρκεια της χαμηλής τουριστικής περιόδου (εκτός αιχμής), διεύρυνση του μέσου χρόνου παραμονής αλλοδαπών τουριστών και ενίσχυση του χειμερινού τουρισμού.
- Προσέλκυση τουριστών υψηλότερης εισοδηματικής στάθμης σε μόνιμη βάση, με αντίστοιχη αύξηση εισροής συναλλάγματος.
- Κίνδυνος έλξης χαμηλής εισοδηματικής στάθμης τουριστών λόγω φθηνού κόστους.
- Κίνδυνος εξάρτησης από ξένες επιχειρήσεις, διεθνή κέντρα αποφάσεων.

Στην Εθνική Οικονομία

- Άμεση εισαγωγή συναλλάγματος με την υπαγωγή ξενοδοχειακών συγκροτημάτων στο καθεστώς της χρονομεριστικής μίσθωσης. Το συνάλλαγμα αυτό δεν είναι άμεσα επανεξαγωγίμο.
- Εισαγωγή συναλλάγματος από ετήσια έξοδα για δαπάνες διαβίωσης, αναψυχής κλπ. των αλλοδαπών καταναλωτών Timesharing.
- Αύξηση των εσόδων του κράτους από τις εισπράξεις τελών, χαρτοσήμων κλπ., προερχόμενων από τις σχετικές δικαιοπραξίες.
- Αύξηση της απασχόλησης των ξενοδοχοϋπαλλήλων σε όλη τη διάρκεια του χρόνου, με αντίστοιχη μείωση καταβολών επιδομάτων ανεργίας από τα ασφαλιστικά ταμεία.
- Δυνατότητα επανεξαγωγής συναλλάγματος, μακροπρόθεσμη μείωση έως εκμηδενισμός οικονομικών ωφελειών.

¹⁹ Βάσει έρευνας της RCI.

- Κίνδυνος επανεξαγωγής συναλλάγματος για royalties, τεχνογνωσία, management, διαφήμιση κλπ.
- Μη επαρκής διασφάλιση εισροής ξένου συναλλάγματος.
- Εκροή συναλλάγματος από αύξηση διακοπών Ελλήνων στο εξωτερικό.
- Κίνδυνος προτίμησης αλλοδαπού προσωπικού από Έλληνες και ξένους επιχειρηματίες, έλλειψη επαγγελματικής κατοχύρωσης ελληνικού προσωπικού.

Στους Ξενοδόχους – Επιχειρηματίες

Η εφαρμογή του συστήματος της χρονομεριστικής μίσθωσης μόνο σε ξενοδοχεία πληροί τις προϋποθέσεις της εφαρμογής του συστήματος διεθνώς. Υπάγονται και ελέγχονται από τον Ε.Ο.Τ., είναι αποδεκτά από πλευράς προδιαγραφών από τους μεγάλους οργανισμούς ανταλλαγών, χωρίς τη μεσολάβηση των οποίων είναι σχεδόν αδύνατη η εφαρμογή του συστήματος.

- Αύξηση της πληρότητας των ξενοδοχείων από την υπαγωγή τους στο σύστημα Timesharing, βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και μείωση του λειτουργικού κόστους.
- Εξυγίανση υπερχρεωμένων τουριστικών επιχειρήσεων και συντομότερη εναπόκτηση των δανειακών κεφαλαίων από τις τράπεζες.
- Με την εξασφάλιση ενός ελάχιστου ποσοστού πληρότητας ξενοδοχείων από το Timeshare αυξάνεται η διαπραγματευτική ικανότητα των ξενοδόχων και ισχυροποιείται η θέση τους στις πιέσεις των μεγάλων τουριστικών πρακτόρων του εξωτερικού.
- Κατακερματισμός προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος.
- Προβλήματα από την απαγόρευση υπαγωγής και του υπόλοιπου τμήματος του ξενοδοχείου στο σύστημα της Χρονομεριστικής Μίσθωσης ιδίως για τα μικρά ξενοδοχεία.
- Κίνδυνος να περιέλθουν σταδιακά σε πολυεθνικές εταιρείες ή σε αλλοδαπούς η γη, οι επιχειρήσεις, η διαχείριση και η εκμετάλλευση τουριστικών καταλυμάτων.

Στους καταναλωτές

- Φθηνότερη απόκτηση – χρήση καταλύματος διακοπών από τη β' κατοικία ή το ξενοδοχείο.
- Υψηλή ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών.
- Επικερδής επένδυση με δυνατότητα υπεκμίσθωσης, πώλησης κλπ.
- Δυνατότητα ανταλλαγών με όλα τα πλεονεκτήματα φθηνής μετακίνησης κλπ. διευκολύνσεων, που μέσω αυτών παρέχονται.
- Έλλειψη επαρκούς προστασίας δικαιωμάτων μισθωτών σε περίπτωση ανάκλησης αδείας ξενοδοχείων.
- Αδυναμία δικαιοπραξιών από αλλοδαπούς σε παραμεθόριες περιοχές (τουριστικά νησιά Αιγαίου, Ιονίου) όπως ίσχυαν με το προηγούμενο θεσμικό καθεστώς.
- Αδυναμία συμμετοχής μισθωτών στα όργανα λήψης απόφασης (Γενική Συνέλευση Μισθωτών).
- Άγνωστη η κατάσταση του καταλύματος μετά από 50 χρόνια.

6. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ TIMESHARE ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Την προώθηση των χρονομεριστικών διακοπών όπως είθισται και στις υπόλοιπες χώρες του κόσμου ανέλαβαν οι εταιρείες marketing που διαπραγματεύονται με τα παραθεριστικά συγκροτήματα τις τιμές αγοράζοντας συγκεκριμένο χώρο και χρόνο χονδρικά και πουλώντας στους αγοραστές λιανικά. Η τιμή μιας χρονομεριστικής εβδομάδας μπορεί να ξεκινήσει από 1500 euro και να φτάσει στα 9000 euro, ανάλογα με το συγκρότημα, το μέγεθος του διαμερίσματος και την εποχή στην οποία αγοράζει κανείς.

Οι εταιρείες marketing και συγκροτήματα που αντιπροσωπεύουν είναι οι εξής:

- **Prime time** και αντιπροσωπεύει τα:
- *Porto Carras* στην Χαλκιδική, *Nostos Beach Club* στην Σκιάθο, *Club Mykonos* στη Μύκονο, *Govino Bay* στην Κέρκυρα, *Candia Park Village* στην Κρήτη και στο εξωτερικό το *Club Albufeira* στην Πορτογαλία.
- **Ακτή Πλέπη** η οποία αντιπροσωπεύει το *Porto Hydra* όπως και η *Timeshare Hellas*.
- **Hallmark Estates** η οποία αντιπροσωπεύει τα *Sunset Bay* και *Sunset Beach* στην Ισπανία και το *Club Praia da Oura* στην Πορτογαλία.
- **Euroholidays** η οποία αντιπροσωπεύει το *Metropolitan Capsis* στη Ρόδο και το *Mirabello Village* στον Άγιο Νικόλαο της Κρήτης.
- **Paragon** η οποία αντιπροσωπεύει το *Porto Rio* στη Πάτρα.
- **Club One** το οποίο είναι θυγατρική της *Euroholidays* και αντιπροσωπεύει το *Metropolitan Capsis* στη Ρόδο και το *Mirabello* στη Κρήτη.
- **Genesis** η οποία αντιπροσωπεύει τα *Sun Beach* και *Metropolitan Capsis* στη Ρόδο και το *Village Holiday Club* στη Κρήτη.
- **F.N.D.S** η οποία αντιπροσωπεύει το *Golden Coast* στο Μαραθώνα.
- **Interlude** η οποία αντιπροσωπεύει το *Kaviria Palace* στη Λήμνο.
- **Eureka** η οποία αντιπροσωπεύει το *Sunning Dale Village* στη Τενερίφη.

Η δυναμική της ένταξης των συγκροτημάτων στη χρονομεριστική βιομηχανία, δείχνει την προοπτική ανάπτυξης της χρονομεριστικής μίσθωσης, την εκτίμηση και εμπιστοσύνη που δείχνουν στο θεσμό αλλά ταυτόχρονα και την αναγνώριση ότι ο θεσμός αυτός μπορεί να τους αποφέρει τεράστια οφέλη. Οφέλη όπως μεγαλύτερη πληρότητα, επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, αλλά και γρήγορη απόδοση της επένδυσής τους.²⁰

7. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΩΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΔΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι πληροφορίες που ακολουθούν παραχωρούνται από την RCI Ελλάς Α.Ε χωρίς χρέωση και βάσει της ενημέρωσης που έχουμε από τους αντίστοιχους συνεργάτες μας. Η RCI Ελλάς όπως επίσης και κανένα μέλος του προσωπικού της δεν εγγυάται για τις δραστηριότητες των παρακάτω εταιρειών ούτε και έχει το δικαίωμα να ευνοήσει καμία από αυτές. Ο παρακάτω κατάλογος πρέπει να χρησιμοποιηθεί από τον παραλήπτη κατά τη δική του διακριτική ευχέρεια.

Η Ελληνική Βιομηχανία Χρονομεριστικής Μίσθωσης μπορεί να διαχωριστεί στους δύο παρακάτω τομείς:

1. Επιχειρηματίες και ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών συγκροτημάτων που έχουν δική τους εταιρεία προώθησης και πώλησης χρονομεριδίων του συγκροτήματός τους.

²⁰ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

2. Εταιρείες πώλησης και προώθησης χρονομεριδίων που έχουν οριστεί από τον επιχειρηματία. Οι εταιρείες αυτές έχουν τη δυνατότητα να προωθούν και να πωλούν περισσότερα από ένα προϊόντα που μπορεί να μην έχουν και άμεση σχέση με το χώρο της χρονομεριστικής μίσθωσης.

Ο παρακάτω κατάλογος περιλαμβάνει εταιρείες που ανήκουν και στις δύο περιπτώσεις.

1. **ΑΚΤΗ ΠΛΕΠΗ Α.Ε**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : PORTO HYDRA – ΕΡΜΙΟΝΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
2. **DREAM DEALS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : SANTORINI VILLAS
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
3. **E.D.I. EUROHOLIDAYS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ : ΙΣΠΑΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ
4. **EMPERIAL TOURISM ASSOCIATION**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
5. **F.N.T.O ΕΠΕ**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : LAOKASTI VILLAS – ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
6. **4 QUALITY HOTELS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : PILIO HOLIDAY CLUB – ΠΗΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
7. **ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΙΑΚΟΠΩΝ**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : CRETA RESIDENCE – ΚΡΗΤΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
8. **CORFU VACATION CLUB ΕΠΕ**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : CORFU VACATION CLUB – ΚΕΡΚΥΡΑ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
9. **AFFANT HOLDINGS LTD**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : CRETA RESIDENCE ΚΡΗΤΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
10. **COMPETITIVE HOLIDAYS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : CORFU RESIDENCE – ΚΕΡΚΥΡΑ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
11. **PRIVILEGE VACATION CLUB**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : NOSTOS VILLAGE
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
12. **PARADISE VACATION CLUB**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : NOSTOS VILLAGE
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
13. **GLOBE STAR LTD.**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : CORFU RESIDENCE – ΚΕΡΚΥΡΑ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ : CRETA RESIDENCE – ΚΡΗΤΗ
PILIO HOLIDAY CLUB – ΠΗΛΙΟ
14. **HOLIDAY PROMOTIONS OF RHODES**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : THE VILLAGE HOLIDAY CLUB - ΚΡΗΤΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ : SUN BEACH HOLIDAY CLUB - ΡΟΔΟΣ
LEONIKI RESIDENCE - ΚΡΗΤΗ
15. **LIFE TIME CLUB INTERNATIONAL**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : AEOLUS BEACH CLUB

- ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ PALEROS CLUB
- 16. NOSTOS MARKETING**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : NOSTOS VILLAGE – ΣΚΙΑΘΟΣ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 17. RMI (RESORT MARKETING INTERNATIONAL)**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : PORTO HYDRA – ΕΡΜΙΟΝΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ΙΣΠΑΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 18. ROYAL HOLIDAYS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : ANEZINA VILLAGE – ΠΑΡΟΣ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΙΣΠΑΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 19. STARTIME VACATIONS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ΙΣΠΑΝΙΚΑ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
-
- 20. SOLE VACATIONS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ANEZINA VILLAGE – ΠΑΡΟΣ
- 21. UNIQUE HOLIDAYS**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ ANEZINA VILLAGE – ΠΑΡΟΣ
- 22. EUROFIRST AE**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : LAOKASTI VILLAS – ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 23. DOLPHIN LINE LTD**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 24. TRAVEL LINES**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : IRIA MARE – ΝΑΥΠΛΙΟ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 25. GECOM LTD**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : RANIA BEACH RESORT – ΠΑΦΟΣ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 26. J.A.T VACATION OWNERSHIP**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : LE VILLAS AT LE MERIDIEN – ΛΕΜΕΣΟΣ
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ CLUB APHRODITE – ΛΕΜΕΣΟΣ
RANIA BEACH RESORT – ΠΑΦΟΣ
- 27. MAXIMA MARKETING LTD**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : MALAMA BEACH CLUB – PROTARAS
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ
- 28. BUSINESS MARKETING INTERNATIONAL**
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΑ : VILLA OLYMPIA
ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΑ

➤ (ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΑΠΟ RCI, «RCI. The Marketplace for Leisure»)

8. Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΙΣΘΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Το Timesharing στην Ελλάδα εισήχθη αρχικά το 1985, από το θέρετρο του Πόρτο Ύδρα που βρίσκεται στη Πελοπόννησο. Το Πόρτο Ύδρα άρχισε εκείνη την περίοδο πειραματικά να πουλάει στην περιοχή εκείνη, διάφορες μονάδες του ως χρονομερίδια, βασιζόμενο σε βρετανούς holidaymakers. Σύντομα το 1986, ένα νομικό υπόβαθρο με τη πρόνοια του νόμου 1652/86 παρήχθη για Timesharing στην Ελλάδα. Εντούτοις, έως τότε η ιδέα της χρονομίσθωσης στην Ελλάδα δεν πραγματοποιήθηκε.

Ο κύριος λόγος για την αύξηση της βιομηχανίας ήταν η καθιέρωση της λειτουργίας των ελληνικών γραφείων RCI και II στην Αθήνα. Ο κύριος στόχος των δύο γραφείων, ήταν να παρέχουν μια ποικιλία υπηρεσιών στα θέρετρα της χρονομίσθωσης και στους καταναλωτές, καθώς επίσης και να οργανώνουν, σύμφωνα με τη διεθνή εμπειρία, τη περαιτέρω ανάπτυξη της χρονομεριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα. Στα επόμενα μερικά έτη διάφορες επιχειρήσεις μάρκετινγκ και προώθησης εμφανίστηκαν προκειμένου να πωλήσουν χρονομερίδια, πρώτιστα στα ελληνικά θέρετρα timeshare. Εντούτοις οι καταγγελίες από τους καταναλωτές για τις σκληρές τεχνικές πώλησης και τις ανεπαρκείς πληροφορίες για την έννοια έφθασαν στα αυτιά του GNTO. Κατά συνέπεια ο GNTO, δημοσίευσε μια οδηγία, προκειμένου να ελεγχθούν οι δραστηριότητες των εμπορικών επιχειρήσεων, και επιπλέον μέχρι το τέλος του 1996, η Ελλάδα θα ακολουθήσει την οδηγία που εκδίδεται από την ΕΕ τον Οκτώβριο του 1994.

Από το 1991 η κατανομή χρόνου στην Ελλάδα έχει δοκιμάσει μια τεράστια αύξηση από την άποψη των συμβεβλημένων θέρετρων και των ιδιοκτητών timeshare. Σήμερα διάφορα 32 θέρετρα timeshare διαδίδονται ευρέως στη Ελλάδα και σχεδόν 9.500 των ελληνικών οικογενειών είναι ιδιοκτήτες ενός χρονομεριδίου. Παρά τα προβλήματα της εικόνας και της δημόσιας αντίληψης για τις διακοπές timeshare, η βιομηχανία συνέχισε την αδυσώπητη ανάπτυξη στην Ελλάδα και αποτελεί προς το παρόν ένα τμήμα της ελληνικής βιομηχανίας τουρισμού που δεν μπορεί να αγνοηθεί.²¹

9. Η ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ TIMESHARE

Όπως αναφέρθηκε πριν, η χρονομεριστική μίσθωση υπήρξε στην Ελλάδα από το 1985. Η ελληνική βιομηχανία timeshare επεκτάθηκε αργά, ειδικά μεταξύ το 1985 και το 1990. Το 1989 μόνο 8 θέρετρα timeshare υπήρχαν στην Ελλάδα και 419 οικογένειες αγόρασαν ένα χρονομερίδιο.

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 5 ετών εντούτοις, η χρονομίσθωση έχει γίνει ένα από τα γρηγορότερα αυξανόμενα τμήματα του ελληνικού τουρισμού. Η επέκταση της ελληνικής βιομηχανίας timeshare κατά τη διάρκεια των τελευταίων 5 ετών παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

²¹ Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας "RCI Hellas" στην Αθήνα

Τάσεις στην ελληνική βιομηχανία κατανομής χρόνου, 1989 – 1995.

| Έτος | Αριθ. των θέρετρων Timeshare | Αριθ. των ιδιοκτητών Timeshare |
|------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1989 | 8 | 419 |
| 1990 | 9 | 920 |
| 1991 | 12 | 1.875 |
| 1992 | 13 | 3.325 |
| 1993 | 21 | 4.855 |
| 1994 | 28 | 7.643 |
| 1995 | 32 | 9.125 |

Πηγή: kali, 1995 RCI Ελλάδα, 1996

Όπως φαίνεται στον πίνακα από το 1991 η αύξηση της ελληνικής βιομηχανίας timeshare υπήρξε τεράστια. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου των πέντε ετών ο αριθμός των νέων ιδιοκτητών χρονομεριδίων αυξήθηκε από 1.875 σε 9.125 για μια σχετική αύξηση περίπου 386% ή μια μέση ετήσια ανάπτυξη 77,2%. Ο αριθμός νέων χρονομεριδίων αυξήθηκε από 12 σε 32 για μια σχετική αύξηση 166% ή μια μέση ετήσια ανάπτυξη 33,2%.

Η μεγαλύτερη ετήσια απόλυτη και σχετική αύξηση από την άποψη των νέων θέρετρων υποδείχθηκε το 1993 όταν εισήγαγαν 8 νέα θέρετρα στην βιομηχανία timeshare, που αποτελεί το 61,5% περισσότερο απ' ό,τι το 1992. Αφ' ετέρου η μικρότερη αύξηση ήταν το 1990 και το 1992, όπου μόνο ένα θέρετρο εισήχθηκε μέχρι αυτό το έτος στη βιομηχανία timeshare.

Από την άποψη των νέων ιδιοκτητών timeshare που κατοικούν στην Ελλάδα, η σημαντική αύξηση εμφανίστηκε το 1994 με 2608 νέους ιδιοκτήτες, όπου η μικρότερη αύξηση ήταν το 1990 με μόνο 501 νέους ιδιοκτήτες. Εντούτοις το 1990 παρατηρήθηκε η μεγαλύτερη ετήσια σχετική αύξηση, με 119% περισσότερους νέους ιδιοκτήτες απ' ό,τι το 1989.

Όταν τοποθετείται σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο, είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι μεταξύ των σημαντικότερων χωρών στον κόσμο, μεταξύ του 1992 και του 1994, η Ελλάδα κατατάχθηκε τέταρτη από την άποψη της σχετικής αύξησης των νέων ιδιοκτητών που είναι ιδιοκτήτες στη περιοχή, και τρίτη στο κόσμο, από την άποψη των νέων ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή.

Υπάρχουν 32 βιώσιμα προγράμματα timeshare στην Ελλάδα που συνδέονται με μια από τις δύο σημαντικές επιχειρήσεις ανταλλαγής και είναι στις ενεργές πωλήσεις. Αυτά τα προγράμματα περιέχουν 3.264 κρεβάτια για έναν μέσο όρο περίπου 100 κρεβατιών ανά πρόγραμμα.

Η ανάπτυξη της χρονομεριστικής μίσθωσης στην Ελλάδα, 1988 – 1995.

| Έτος συνεταιρισμού | Αριθ. των νέων θέρετρων | Αριθ. των κρεβατιών συνδεδεμένων |
|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| 1989 | 5 | 536 |
| 1990 | 1 | 167 |
| 1991 | 3 | 360 |
| 1992 | 1 | 65 |
| 1993 | 8 | 687 |
| 1994 | 7 | 369 |
| 1995 | 4 | 249 |
| Σύνολο | 32 | 3.264 |

Πηγή: Kali, 1995.

Από το 1993 ο αριθμός των νέων θέρετρων που μπαίνουν στην αγορά της Ελλάδας (19) είναι μεγαλύτερος έναντι των ετών από το 1988 ως το 1993 (13). Εντούτοις ο αριθμός κρεβατιών συνδεδεμένων ήταν 1.959 μεταξύ 1988 και 1993 και μόνο 1.305 από το 1993. Έτσι μπορεί να παρατηρηθεί ότι ο αριθμός των θέρετρων γίνεται μεγαλύτερος, ενώ ο αριθμός κρεβατιών μειώνεται. Μπορεί επομένως να δηλωθεί, ότι μια πρόσφατη τάση της ελληνικής βιομηχανίας timeshare είναι ότι πολλές νέες εξελίξεις εισάγονται στη αγορά timeshare, εντούτοις αυτές οι εξελίξεις δεν διατηρούν έναν μεγάλο αριθμό μονάδων για τη λειτουργία timeshare.

Σύμφωνα με τον κ. Αβραμόπουλο, υπάρχουν περίπου 600.000 οικογένειες στην Ελλάδα που μπορεί να αντέξει οικονομικά να αγοράσει timeshare. Εντούτοις θεωρεί ότι η αύξηση της αγοράς μπορεί να φθάσει σε μέχρι 50.000 ελληνικές οικογένειες που θα είναι ιδιοκτήτες χρονομεριδίων, μέχρι το τέλος του αιώνα.²²

10. Ο ΕΛΛΗΝΑΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ ΤΟΥ TIMESHARE

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Ο πυρήνας των ακόλουθων πληροφοριών αντλήθηκε από τις συνεντεύξεις με τους Έλληνες επαγγελματίες timeshare, καθώς επίσης και από τα άρθρα που συλλέχθηκαν μέσω των διάφορων περιοδικών και των εφημερίδων στην Ελλάδα.

Ηλικία και φύλο των ελληνικών ιδιοκτητών timeshare

Μεταξύ των 8.125 ελλήνων ιδιοκτητών που είναι μέλη της RCI, 4.469 τους είναι αρσενικά (55%), και 3.656 είναι θηλυκά (45%).

Η μέση ηλικία των ελληνικών ιδιοκτητών χρονομεριδίων είναι 38 ετών, ενώ για τον υπόλοιπο κόσμο είναι 45 ετών. Περισσότερο από το 70% των ελληνικών ιδιοκτητών χρονομεριδίων είναι λιγότερο από 44 ετών. Περίπου το 27% όλων των ελληνικών ιδιοκτητών είναι μεταξύ 18 –34 ετών, και άλλα 43% είναι μεταξύ 35 –44 ετών. Μεταξύ 45 – 54 ετών, είναι το 24% των ελλήνων ιδιοκτητών, όπου μόνο το 6% είναι περισσότερο από 55 ετών (γράφημα 1).

Είδους νοικοκυριού

Η μεγάλη πλειοψηφία, 85% των ιδιοκτητών timeshare είναι μέρος ενός ζεύγους που είναι πολύ κοντά στη βρετανική πραγματικότητα (86,5%). Περίπου το 70% αυτών των ζευγαριών έχουν παιδιά, (κάτω από 18 ετών) που ζουν στο σπίτι, όπου το υπόλοιπο 30% δεν έχουν κανένα παιδί κάτω των 18 ετών.

Εκπαιδευτική κοινωνική θέση επίτευξης –και εργασίας του οικιακού κεφαλαίου

Τα εκπαιδευτικά επίπεδα των ελληνικών ιδιοκτητών timeshare είναι σχετικά υψηλά. Το 59% των ιδιοκτητών έχουν ένα πτυχίο πανεπιστημίου και μόνο ένα 0,8% δεν έχει ούτε δίπλωμα γυμνασίου. Περίπου το 84% των ελληνικών ιδιοκτητών δουλεύουν σε εργασίες πλήρης ή μερικής απασχόλησης, το 11% δεν δουλεύει καθόλου και μόνο το 5% των ιδιοκτητών αποσύρονται (γράφημα 2). Η μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών ιδιοκτητών timeshare ανήκει στους υπαλλήλους γραφείων (78%), όπου τα άλλα 22% ανήκουν στους εργαζόμενους χειρονακτικής εργασίας.

Θέση της κατοικίας

Η μεγάλη πλειοψηφία των ελληνικών ιδιοκτητών timeshare ζει στη περιοχή της Αθήνας. Πιο συγκεκριμένα το 74% των ιδιοκτητών ζουν στην Αθήνα και τα υπόλοιπα 26% είναι διεσπαρμένα σε όλη την Ελλάδα. Ο λόγος αυτού, βρίσκεται στο γεγονός ότι στην αρχή της ανάπτυξης της χρονομεριστικής μίσθωσης στην Ελλάδα, όλες οι εμπορικές και εταιρείες προώθησης λειτουργούσαν στην Αθήνα. Εντούτοις, αυτή τη στιγμή αυτή η κατάσταση έχει

²² Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

αλλάζει ήδη, δεδομένου ότι πολλές εμπορικές επιχειρήσεις έχουν μεταφέρει τις λειτουργίες τους σε άλλες πόλεις έξω από την Αθήνα.

Οικιακό εισόδημα

Το ετήσιο εισόδημα για όλους τους ελληνικούς ιδιοκτήτες timeshare καλύπτει μια σειρά από 10.000 λιρέτες σε 35.000 λιρέτες. Επιπλέον, το μέσο ετήσιο εισόδημα που παρουσιάζεται από τους ελληνικούς ιδιοκτήτες είναι 15.700 λιρέτες. Οι ιδιοκτήτες που είναι ιδιοκτήτες στο Mirabello Village στην Κρήτη και στο Govino Bay στην Κέρκυρα, ανέφεραν το υψηλότερο μέσο ετήσιο εισόδημα (19.200 λιρέτες), όπου εκείνοι που είναι ιδιοκτήτες στο Πόρτο Ρίο στη Πάτρα ανέφεραν το χαμηλότερο εισόδημα (10.500 λιρέτες).²³

11. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Στην Ελλάδα, οι αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά ιδιοκτησίας για κάθε ένα από τα 32 θέρετρα είναι μη υπάρχουσες. Εντούτοις η RCI Hellas, που τα μέλη της υπολογίζονται στο 90% των ελληνικών ιδιοκτητών timeshare, έχει κάνει μια έκθεση στην οποία, οι χώρες όπου τα μέλη της RCI έχουν αγοράσει το χρονομερίδιο τους παρουσιάστηκαν. Η πλειοψηφία των μελών RCI Hellas (9.092) έχει αγοράσει ένα χρονομερίδιο στην Ελλάδα, με την επόμενη κυρίαρχη περιοχή που είναι η Ισπανία με 851 ιδιοκτήτες. Η υπεροχή των ελληνικών θέρετρων στις προτιμήσεις των μελών αναμένεται δεδομένου ότι μόνο ένας μικρός αριθμός Ελλήνων μπορεί να αντέξει οικονομικά το ταξίδι σε κάθε έτος με την οικογένειά τους. Επιπλέον, επειδή η κατανομή χρόνου είναι μια σχετικά νέα έννοια στην Ελλάδα οι ιδιοκτήτες προτίμησαν να αγοράσουν μια μονάδα μέσα στο πλαίσιο της Ελλάδας προκειμένου να υπάρξει περισσότερος έλεγχος της ιδιοκτησίας τους. Η Ισπανία έρχεται δεύτερη χώρα στις προτιμήσεις, ως αποτέλεσμα των χαμηλών τιμών των χρονομεριδίων, επιπλέον με την "σκληρή εργασία" των εμπορικών επιχειρήσεων προκειμένου να αυξηθούν οι πωλήσεις τους. Οι επόμενες χώρες στη προτίμηση των μελών της RCI Hellas είναι η Πορτογαλία (158), οι ΗΠΑ (27) και η Αίγυπτος (23).

Χώρες στις οποίες τα μέλη της RCI Ελλάδα έχουν αγοράσει χρονομερίδιο, το 1996

| Χώρες | Αριθ. των ιδιοκτητών * |
|------------|------------------------|
| Ελλάδα | 9.092 |
| Ισπανία | 851 |
| Αίγυπτος | 23 |
| Πορτογαλία | 158 |
| ΗΠΑ | 27 |

Πηγή: RCI Ελλάδα, 05/1996

* Σημείωση: Μέλη υπηρεσιών RCI Ελλάδα επίσης από τη Βουλγαρία (930), την Κύπρο (253) και την Αλβανία (32).²⁴

12. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΑΞΙΔΙΟΥ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ TIMESHARE

Οι έλληνες ιδιοκτήτες του timeshare φαίνεται να προτιμούν τη παραμονή στη χώρα τους, όταν ανταλλάσσουν το χρονομερίδιο τους. Σύμφωνα με μια έκθεση που διεξήχθη από το ελληνικό γραφείο της RCI, η πλειοψηφία των μελών προτίμησε να κάνει ένα ταξίδι σε ένα από τα 32 ελληνικά θέρετρα χρονομίσθωσης. Λεπτομερέστερα, 2.845 μέλη της RCI

²³ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The Marketplace for Leisure»

²⁴ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

Hellas, ταξίδεψαν στο εσωτερικό. Αυτό το αποτέλεσμα αναμενόταν, δεδομένου ότι το κύριο μέρος των ελληνικών ιδιοκτητών δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά ένα εξωτερικό ταξίδι για ολόκληρη την οικογένειά τους. Επιπλέον κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου, οι Έλληνες προτιμούν να μείνουν στη χώρα τους δεδομένου ότι το κλίμα είναι ιδανικό για τις καλοκαιρινές διακοπές τους.

Η επόμενη χώρα στις προτιμήσεις των μελών της RCI Hellas για το 1995, ήταν η Ισπανία με 726 μέλη που ταξιδεύουν εκεί. Η Ισπανία ήταν υψηλά στις προτιμήσεις των μελών, επειδή έχει μια μεγάλη ποικιλία θέρετρων και επιπλέον είναι ένας καλά γνωστός θερινός προορισμός για τον ελληνικό καταναλωτή διακοπών.

Έξι ακόμη χώρες περιέχουν πάνω από 100 επισκέπτες μελών της RCI, συμπεριλαμβανομένης της Αυστρίας (236), της Ιταλίας (198), των ΗΠΑ (195), της Γερμανίας (172), της Γαλλίας (133) και της Ουγγαρίας (117). Οι πρώτοι πέντε προορισμοί αναμενόταν, δεδομένου ότι είναι στις κορυφαίες προτιμήσεις του ελληνικού κατασκευαστή διακοπών. Εντούτοις η Ουγγαρία, είναι ένας νέος προορισμός που προέκυψε μετά από την πτώση του ανατολικού μπλοκ το 1989. Πολλοί κατασκευαστές διακοπών στην Ελλάδα φαίνονται να είναι πρόθυμοι να ερευνήσουν αυτούς τους νέους προορισμούς του ανατολικού μπλοκ όπως η Ουγγαρία, η Ρωσία, η Βουλγαρία, και επιπλέον εξωτικούς προορισμούς όπως η Καραϊβική, το Μεξικό και η Ινδονησία (Kousounis, 1996b).

Οι άλλες εννέα χώρες που τα μέλη της RCI Hellas έχουν επισκεφτεί είναι: η Κύπρος (69), η Φινλανδία (48), η Αγγλία (44), το Μεξικό (42), η Σκωτία (42), η Μάλτα (40), η Ελβετία (33), η Ινδονησία (22) και η Αίγυπτος (21).

RCI Hellas, μέλη από τη χώρα του προορισμού, 1995

| Χώρα | Αριθ. των μελών * | Χώρα | Αριθ. των μελών * |
|------------|-------------------|-----------|-------------------|
| Ελλάδα | 2.845 | Κύπρος | 69 |
| Ισπανία | 726 | Φινλανδία | 48 |
| Αυστρία | 236 | Αγγλία | 44 |
| Ιταλία | 198 | Μεξικό | 42 |
| ΗΠΑ | 195 | Σκωτία | 42 |
| Γερμανία | 172 | Μάλτα | 40 |
| Γαλλία | 133 | Ελβετία | 33 |
| Ουγγαρία | 117 | Ινδονησία | 22 |
| Πορτογαλία | 90 | Αίγυπτος | 21 |

Πηγή: RCI Ελλάδα, 1996

* Σημείωση: Μέλη υπηρεσιών RCI Ελλάδα επίσης από τη Βουλγαρία (930), την Κύπρο (253) και την Αλβανία (32)²⁵

13. ΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΘΕΡΕΤΡΑ TIMESHARE

Στην Ελλάδα, όπου η βιομηχανία καθιερώθηκε αρχικά σχεδόν 10 έτη πριν, υπάρχουν προς το παρόν 32 λειτουργούντα θέρετρα (βλ. τον πίνακα 6). Η μεγάλη πλειοψηφία τους βρίσκεται στην Κρήτη (9) ακολουθούμενη από τη Ρόδο (5) και τη Χαλκιδική (3). Αυτοί οι προορισμοί είναι μεταξύ των πολύ διάσημων στην Ελλάδα και μπορούν να προσελκύσουν holidaymakers από το εξωτερικό, καθώς επίσης και, εισερχόμενο τουρισμό. Το 1993 ήταν το έτος στο οποίο τα περισσότερα από τα θέρετρα συνδέθηκαν (8), ακολουθούμενος μέχρι το 1994 με 7 συμβεβλημένα θέρετρα. Σύμφωνα με τον κ. Μανίκη, η RCI Hellas αναμένει ότι τέσσερα ακόμη θέρετρα προσφεύγουν για να μετατραπούν στο timeshare μέχρι το 1996 και

²⁵ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

υπολογίζουν ότι μέχρι το τέλος του αιώνα η Ελλάδα θα μετρήσει περίπου 65 θέρετρα timeshare.

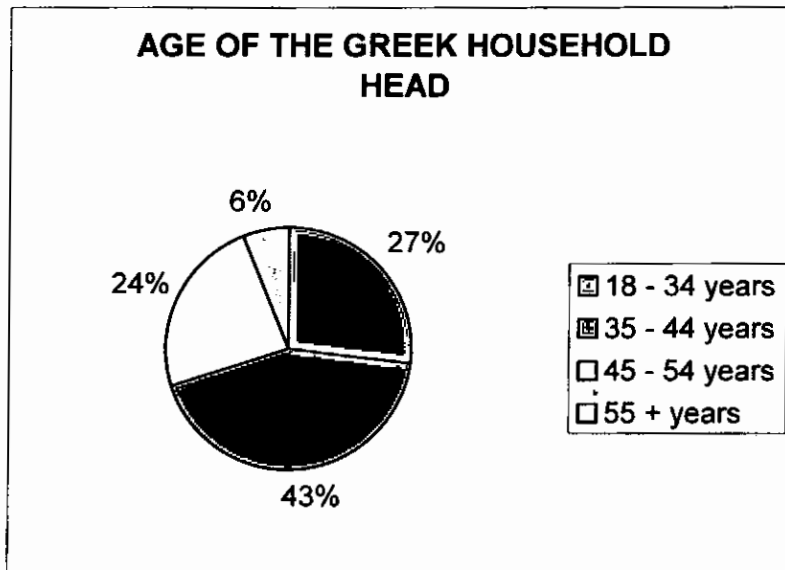
Ελληνικά θέρετρα Timeshare

| ΘΕΡΕΤΡΟ | ΘΕΣΗ | ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΑΡΙΘ. ΤΩΝ ΚΡΕΒΑΤΙΩΝ | ΑΡΙΘ. ΤΩΝ ΚΡΕΒΑΤΙΩΝ TIMESHARE | ΕΤΟΣ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΜΟΥ |
|-------------------------|------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| ΠΟΡΤΟ HYDRA | ΕΡΜΙΟΝΙ | 506 | 244 | 1988 |
| ΧΡΥΣΗ ΑΚΤΗ | ΑΘΗΝΑ | 993 | 487 | 1988 |
| CALYPSO ΧΩΡΙΟ | ΚΡΗΤΗ | 204 | 100 | 1988 |
| ΠΟΡΤΟ ΡΙΟ | ΠΑΤΡΑ | 383 | 78 | 1989 |
| ΑΚΤΙ ΑΙΟΛΟΣ | ΚΕΡΚΥΡΑ | 673 | 260 | 1989 |
| ΑΛΙΑ | ΚΡΗΤΗ | 72 | 50 | 1989 |
| ΧΡΥΣΗ ΠΑΡΑΛΙΑ | ΡΟΔΟΣ | 60 | 42 | 1989 |
| ELISABETH | ΡΟΔΟΣ | 224 | 106 | 1989 |
| ΤΟΥ ΧΩΡΙΟΥ ΠΑΝΔΟΧΕΙΟ | ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ | 2.045 | 167 | 1990 |
| MONTANA | ΚΑΡΠΕΝΙΣΙ | 207 | 94 | 1991 |
| ΠΑΡΑΛΙΑ ΗΛΙΩΝ | ΡΟΔΟΣ | 300 | 96 | 1991 |
| NOSTOS | ΣΚΙΑΘΟΣ | 350 | 170 | 1991 |
| ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΗΣ | ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ | 141 | 65 | 1992 |
| ΚΟΥΤΟΥΛΟΥΦΑΡΙ | ΚΡΗΤΗ | 42 | 20 | 1993 |
| ΚΟΥΤΟΥΛΟΥΦΑΡΙ β | ΚΡΗΤΗ | 24 | 12 | 1993 |
| ΠΑΡΚΟ CANDIA | ΚΡΗΤΗ | 387 | 190 | 1993 |
| ΜΗΤΡΟΠΟΛΙΤΙΚΟ CAPSIS | ΡΟΔΟΣ | 1.288 | 180 | 1993 |
| FOROUM | ΡΟΔΟΣ | 80 | 38 | 1993 |
| ORMOS | ΚΡΗΤΗ | 86 | 42 | 1993 |
| ΧΩΡΙΟ VILLEA | ΚΡΗΤΗ | 116 | 82 | 1993 |
| MIRABELO ΧΩΡΙΟ | ΚΡΗΤΗ | 251 | 123 | 1993 |
| ΒΙΛΑ ΟΛΥΜΠΙΑ | GALAXIDI | 28 | 19 | 1994 |
| ΦΟΡΑΔΑ | ΚΡΗΤΗ | 36 | 16 | 1994 |
| ENNEA MOUSES | SAMOS | 65 | 46 | 1994 |
| ASTIR | ΑΘΗΝΑ | 256 | 20 | 1994 |
| ΚΑΒΙΡΙΑ ΠΑΛΑΤΙ | LIMNOS | 602 | 86 | 1994 |
| ΚΟΛΠΟΣ GOVINO | ΚΕΡΚΥΡΑ | 145 | 96 | 1994 |
| ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΤΟΥ ΔΑΦΝΗ | ΧΑΛΚΙΔΙΚΗ | 125 | 86 | 1994 |
| ΠΡΙΓΚΙΠΑΣ STAFILOS | ΣΚΟΠΕΛΟΣ | 124 | 46 | 1995 |
| ΦΟΡΑΔΑ ΤΗΣ REGINA | ΘΕΣΣΠΡΩΤΙΑ | 211 | 148 | 1995 |
| ΜΑΡΙΝΑ ΤΟΥ ΧΡΗΣΤΟΥ | PILIO | 55 | 25 | 1995 |
| PANTHEON | CHIOS | 43 | 30 | 1995 |

ΠΗΓΗ: Dimakouleas, 1996

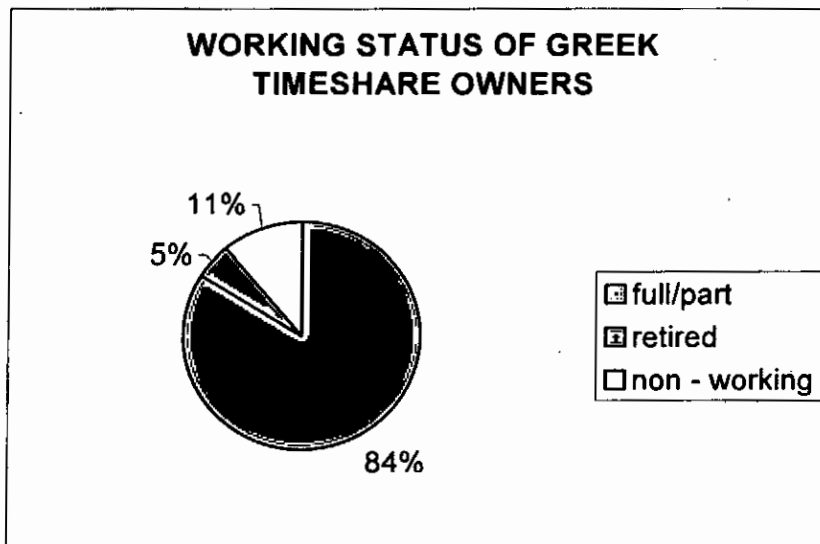
Μια άλλη τάση όπου παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα, είναι ότι πολλοί μικροί επιχειρηματίες εισάγουν στη βιομηχανία χρονομίσθωσης προκειμένου να αποκομίσουν τα πλεονεκτήματα που αναφέραμε στη προηγούμενη παράγραφο. Ειδικότερα, μόνο εννέα θέρετρα έχουν διατηρήσει περισσότερα από 120 κρεβάτια για τη λειτουργία χρονομίσθωσης. Όλα τα άλλα θέρετρα με εξαίρεση το Elisabeth στο χωριό Ρόδος και το Calypso στην Κρήτη, περιέχουν λιγότερο από 100 κρεβάτια για την χρονομίσθωση. Εντούτοις υπάρχουν τρία θέρετρα που έχουν περισσότερα από 200 κρεβάτια για την χρονομίσθωση: Golden Coast ένα θέρετρο κοντά στην Αθήνα με 487 κρεβάτια, Porto Hydra, το θέρετρο που εισήγαγε το timeshare στην Ελλάδα με 244 και η Akti Aiolos στην Κέρκυρα με 260 κρεβάτια. Σύμφωνα με τον κ. Μανίκη, εάν η ύπαρξη του ελληνικού νόμου χρονομίσθωσης επιτρέπει μόνο το 49% των μονάδων ενός υπάρχοντος ξενοδοχείου, τότε πολλά από τα μικρά ξενοδοχεία θα διατηρήσουν τη πλειοψηφία των μονάδων τους στη χρονομίσθωση.²⁶

ΓΡΑΦΗΜΑ 1



Source: RCI Greece, 1994

ΓΡΑΦΗΜΑ 2

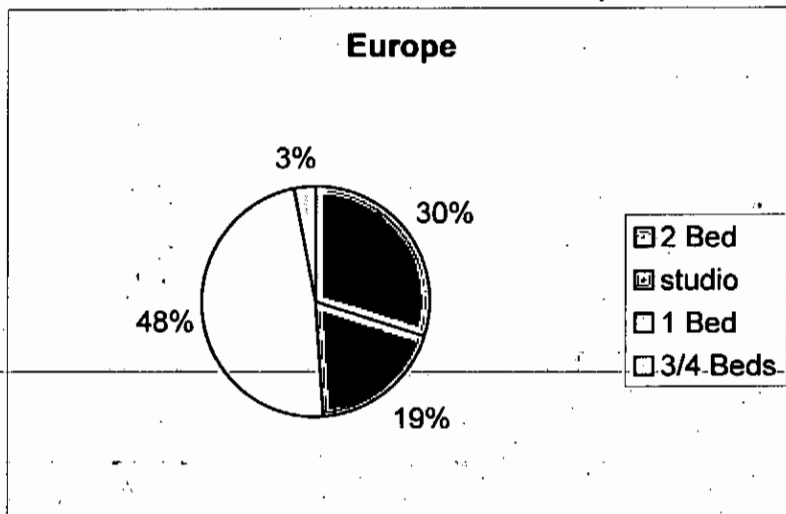


Source: RCI Greece, 1994

ΙΔΙΟΚΤΗΤΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ: ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΕΥΡΩΠΗΣ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑΣ 1994

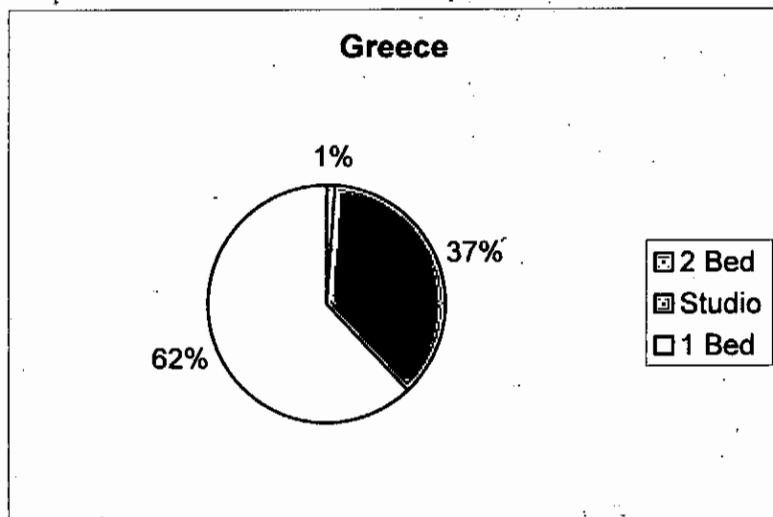
²⁶ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

ΓΡΑΦΗΜΑ 3



Source: RCI Greece, 1994

ΓΡΑΦΗΜΑ 4



Source: RCI Greece, 1994

14. ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ TIMESHARE

Η έννοια της χρονομεριστικής μίσθωσης είναι μόνο περίπου 30 ετών. Η βιομηχανία timesharing άργησε σχετικά να επεκταθεί, ειδικά σε παγκόσμια βάση. Στα 1980 μόνο περίπου 155.000 οικογένειες ήταν ιδιοκτήτες σε όλο τον κόσμο ενός χρονομεριδίου σε περίπου 500 χρονομερίδια. Το 1980 υπολογίζεται ότι κατά προσέγγιση 100.000 χρονομερίδια αγοράστηκαν για έναν -παγκόσμιο όγκο πωλήσεων περίπου \$500 εκατομμυρίων.

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων 15 ετών, εντούτοις, η χρονομεριστική μίσθωση έχει γίνει ένα από τα γρηγορότερα αυξανόμενα τμήματα των γενικών βιομηχανιών διακοπών, ταξιδιού, τουρισμού και ακίνητων περιουσιών στον κόσμο. Λίγοι πραγματοποιούν την τεράστια αύξηση που εμφανίζεται στη βιομηχανία σε διεθνή βάση. Η τεράστια επέκταση της βιομηχανίας timeshare κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Τάσεις στη -παγκόσμια βιομηχανία χρονομεριστικής μίσθωσης, 1980 ως 1994.

| YEAR (JANUARY 1) | TIMESHARE RESORTS | TIMESHARE OWNERS | INTERVALS SOLD | SALES VOLUME mil (\$) |
|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------|-----------------------------|
| 1980 | 506 | 155.000 | 100.000 | 490 |
| 1981 | 631 | 220.000 | 175.000 | 965 |
| 1982 | 950 | 335.000 | 205.000 | 1.165 |
| 1983 | 1.200 | 470.000 | 225.000 | 1.340 |
| 1984 | 1.550 | 620.000 | 275.000 | 1.735 |
| 1985 | 1.774 | 805.000 | 245.000 | 1.580 |
| 1986 | 1.779 | 970.000 | 240.000 | 1.610 |
| 1987 | 1.822 | 1.125.000 | 280.000 | 1.940 |
| 1988 | 1.899 | 1.310.000 | 330.000 | 2.390 |
| 1989 | 2.132 | 1.530.000 | 295.000 | 2.970 |
| 1990 | 2.357 | 1.800.000 | 405.000 | 3.240 |
| 1991 | 2.687 | 2.070.000 | 440.000 | 3.740 |
| 1992 | 3.050 | 2.422.000 | 515.000 | 4.500 |
| 1993 | 3.250 | 2.833.000 | 625.000 | 5.625 |
| 1994 | 4.145 | 23.144.000 | 560.000 | 4.760 |

Πηγή: Ragatz Associates, 1994 :2

Σε σχετικούς όρους, η σημαντικότερη αύξηση σε αριθμό των χρονομεριδίων και των ιδιοκτητών εμφανίστηκε τα πρώτα τρία έτη του 1980. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου ο αριθμός των χρονομεριδίων αυξήθηκε σε όλο τον κόσμο από 506 σε 1200 με μια μέση ετήσια σχετική ανάπτυξη 33,8%. Ο αριθμός νέων ιδιοκτητών αυξήθηκε από περίπου 155.000 σε 470.000 με μια μέση ετήσια σχετική ανάπτυξη.

Τα επόμενα έτη είδαν μια πιο αργή αύξηση της βιομηχανίας λόγω της αποκατάστασης της οικονομικής ύφεσης στις Ηνωμένες Πολιτείες και την ιδιαίτερα άσχημη κατάσταση των χρονομεριδίων, σε αυτή τη χώρα. Από το 1984 ως το 1986, ο αριθμός νέων χρονομεριδίων αυξήθηκε μόνο από 1.550 σε 1.779 με μια μέση ετήσια σχετική ανάπτυξη 13%. Ο αριθμός νέων ιδιοκτητών αυξήθηκε κατά 350.000 με μια μέση ετήσια σχετική ανάπτυξη 27,4%.

Από το 1987, ο αριθμός των νέων χρονομεριδίων, που μπαίνουν στην αγορά των Ηνωμένων Πολιτειών, είναι ελάχιστος σε αντίθεση με τα πρώτα τρία έτη της δεκαετίας. Εντούτοις, το μέσο μέγεθος των νέων χρονομεριδίων έχει αυξηθεί παρά πολύ και τώρα

αναπτύσσονται ως τις πιο πεπειραμένες και καλύτερα χρηματοδοτημένες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, ο όγκος των πωλήσεων χρονομεριδίων στις Ηνωμένες Πολιτείες αυξάνεται συνεχώς αν και σχετικά ελάχιστα χρονομερίδια έχουν ξεκινήσει και η μεγάλη πλειοψηφία των προηγούμενων χρονομεριδίων δεν είναι πλέον στις πωλήσεις.

Η αύξηση της βιομηχανίας timeshare είναι τεράστια από την αρχή αυτής της δεκαετίας. Κατά τη διάρκεια αυτής της συνοπτικής περιόδου:

1. 1.788 νέα χρονομερίδια αναπτύχθηκαν (συν 75,9%)
2. 1.244.000 περισσότερες οικογένειες αγόρασαν χρονομερίδιο (συν 74,7%)
3. δύο εκατομμύρια περισσότερα χρονομερίδια πωλήθηκαν για έναν όγκο πωλήσεων 17 δισεκατομμυρίων \$.

Κατά ανάλυση των τάσεων μεταξύ 1992 και 1994, διαπιστώνουμε ότι η μέγιστη απόλυτη αύξηση είναι στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη και τη Νότια Αμερική. Αυτές οι τρεις περιοχές αποτέλεσαν το 66,4% (727) των νέων χρονομεριδίων, 75,5% (590.000) των νέων ιδιοκτητών που είναι ιδιοκτήτες στη περιοχή, και 75,7% (591.000) των νέων ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή (Ragatz Associates, 1995 α: 4).

Πάνω από το ένα τρίτο (36,0%) των 1.095 νέων χρονομεριδίων ήταν στην Ευρώπη, με 394. Αυτή η περιοχή πραγματοποίησε μια αύξηση 47,0% στον αριθμό των χρονομεριδίων. Εντούτοις, η μέγιστη σχετική αύξηση ήταν στη Νότια Αμερική κατά 100,9% (από 115 έως 231 χρονομερίδια). Οι Ηνωμένες Πολιτείες κέρδισαν 217 νέα χρονομερίδια, ενώ άλλες περιοχές που κέρδισαν πάνω από 50 νέα χρονομερίδια ήταν το Μεξικό (90), η Καραϊβική (71) και η Ιαπωνία/ Νότια Ασία (68). Από την άλλη πλευρά του φάσματος της αύξησης, ήταν ο Καναδάς και η Αυστραλία, με μόνο εννέα και επτά νέα χρονομερίδια, αντίστοιχα.

Όταν εξετάζουμε την αύξηση των νέων ιδιοκτητών που είναι ιδιοκτήτες στη περιοχή, με μεγάλη διαφορά δύο ήταν οι κύριες περιοχές: Οι Ηνωμένες Πολιτείες (συν 280.000) και η Ευρώπη (συν ποσοστό αύξησης 230.000). Σε αυτές τις δύο περιοχές η αύξηση ήταν 22,3% και ένα πολύ υψηλό 53,7%.

Ενώ τα απόλυτα κέρδη ήταν αρκετά λιγότερα, τα μεγάλα σχετικά κέρδη πραγματοποιήθηκαν στη Νότια Αμερική (333,3%) και τον Καναδά (50,5%). Λόγω μιας συνεχόμενης υποχώρησης, η αύξηση ήταν η πιο αργή στην Αυστραλία με μόνο 9,1% και σε 7.000 νέους ιδιοκτήτες στη περιοχή.

Εξετάζοντας την αύξηση των νέων ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή, η Ευρώπη ξεπερνά τις Ηνωμένες Πολιτείες. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο ετών, πρόσθετες 245.000 οικογένειες που κατοικούν στην Ευρώπη έχουν αγοράσει χρονομερίδια, έναντι 237.000 στις Ηνωμένες Πολιτείες. Συλλογικά, αυτές οι δύο περιοχές αποτέλεσαν 61,7% όλων των ιδιοκτητών που κατοικούν σε οποιαδήποτε δεδομένη περιοχή (Ragatz Associates, 1995 α: 5).

Σε απόλυτους όρους, το τρίτο μέγιστο κέρδος πραγματοποιήθηκε στη Νότια Αμερική, με 109.000 νέους εδρεύοντες ιδιοκτήτες, ακολουθούμενος από το Μεξικό με 48.000 και τη Νότια Αφρική με 42.000. Η Νότια Αμερική πραγματοποίησε και πάλι το υψηλότερο σχετικό κέρδος με 375,9%. Δύο άλλες περιοχές είδαν επίσης ένα κέρδος περισσότερο από 50%, συμπεριλαμβανομένης της Ευρώπης κατά 57,8% και των Καραϊβικών Θαλασσών κατά 80,0%. Αφ' ετέρου, η αύξηση στην Αυστραλία ήταν μόνο 7,7%.

Το ποσοστό διεξόδου είναι πάνω από 50 ιδιοκτήτες ανά πληθυσμό, 10.000 σε δύο χώρες, Νέα Ζηλανδία με 79,4:10.000 και οι Ηνωμένες Πολιτείες με 63,2. Είναι υψηλότερο από 35:10.000 σε τέσσερις άλλες χώρες συμπεριλαμβανομένου του Ηνωμένου Βασιλείου (49,2), του Καναδά (45,2), της Νότιας Αφρικής (37,0), και της Φινλανδίας (35,2). Οι άλλες κορυφαίες 15 χώρες περιλαμβάνουν τη Βενεζουέλα, το Ισραήλ, την Αυστραλία, την Πορτογαλία, τη Νορβηγία, την Αργεντινή, τη Σιγκαπούρη, την Ισπανία και το Βέλγιο. Ως επί το πλείστον, αυτές οι 15 χώρες είναι συνήθως βιομηχανοποιημένες. Αρκετοί είναι επίσης

στα κρύα βόρεια κλίματα. Οι περισσότεροι ιδιοκτήτες έχουν αγοράσει τα χρονομερίδια τους αλλού. Οι χώρες με τα χαμηλότερα ποσοστά διείσδυσης έχουν λίγες εισοδηματικές επιλέξιμες οικογένειες και/ή το παρελθόντες ή τους παρόντες πολιτικούς περιορισμούς (Ragatz Associates, 1995 α: 5).

Ο μέσος αριθμός για όλες τις χώρες είναι 8,9 ιδιοκτήτες χρονομεριδίων ανά 1.000 τουρίστες από στο εξωτερικό. Εντούτοις, αυτή η αναλογία είναι σημαντικά υψηλότερη σε διάφορες χώρες. Όπως αναμένεται, αυτές οι χώρες τείνουν να είναι ηλιόλουστες όπως το Μεξικό, η Καραϊβική, Νότια Ευρώπη, κλπ. (Ragatz Associates, 1995 α: 5).

Μερικά σημαντικά συμπεράσματα από τον πίνακα 3.1 τοποθετούν το μέγεθος της παγκόσμιας βιομηχανίας κατανομής χρόνου χρονομεριδίων στη κατάλληλη προοπτική:

- περίπου 4.145 χρονομερίδια υπάρχουν.
- περίπου 3.144.000 οικογένειες ήταν ιδιοκτήτες ενός χρονομεριδίου το 1994.
- περίπου 560.000 χρονομερίδια πωλήθηκαν το 1994, περίπου 460% περισσότερο απ' ό,τι το 1980 (για 100.000).
- ο ακαθάριστος όγκος πωλήσεων το 1994 ήταν περίπου 4,76 δισεκατομμύρια \$, πάνω από 870% περισσότερο απ' ό,τι το 1980 (\$ 490 εκατομμύρια).
- κατά προσέγγιση 4,9 εκατομμύρια χρονομερίδια έχουν αγοραστεί από το 1980 για έναν όγκο πωλήσεων πάνω από \$36 δισεκατομμυρίων.
- πάνω από 780.000 οικογένειες έχουν αγοράσει συνολικά σχεδόν 1,2 εκατομμύρια χρονομερίδια από το 1992 ως το 1994, που αντιπροσωπεύουν έναν όγκο πωλήσεων άνω των 9\$ δισεκατομμυρίων.
- το 1994 ήταν ένα έτος αρχείων στη βιομηχανία timeshare, με 384.000 νέους ιδιοκτήτες που αγόρασαν 560.000 χρονομερίδια για έναν όγκο πωλήσεων περίπου 4,76 δισεκατομμύρια \$.

Μια σημαντική εύρεση από τις πρόσφατες τάσεις είναι η σχετική συνέπεια στην ετήσια – παγκόσμια αύξηση των ιδιοκτητών χρονομεριδίων στα προηγούμενα οκτώ έτη (σχήμα 1 παράρτημα α). Αυτό έχει υπολογισθεί κατά μέσο όρο 15,8%, με μια στενή εμβέλεια από μόνο 13,9% σε 17,6%. Αυτό προφανώς υποδηλώνει μια σταθερή και ώριμη βιομηχανία. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι απόλυτες αυξήσεις στα προηγούμενα τέσσερα έτη είναι οι υψηλότερες στη ιστορία της βιομηχανίας.

Τα χρονομερίδια βρίσκονται σε 81 χώρες και οι ιδιοκτήτες κατοικούν σε 174 χώρες. Όπως φαίνεται στον πίνακα 3, οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο ηγέτης στη παγκόσμια αγορά της χρονομεριστικής μίσθωσης, που περιέχει το 37,3% (1546) των χρονομεριδίων, 48,9% (1.538.000) των "ιδιοκτητών στη περιοχή" και 52,4% (1.648.000) των "ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή".

Resort Timeshare Market by Area of World, 31 Δεκ., 1994

| Timeshare projects | | | Timeshare Owners | | Timeshare Owner | |
|----------------------|--------|------------|------------------|------------|-----------------|------------|
| | | | Owning | | in the area | |
| Residing in the area | | | | | | |
| Area | Number | % of Total | Number | % of Total | Number | % of Total |
| Un. States | 1.546 | 37.3 | 1.538.000 | 48.9 | 1.648.000 | 52.4 |
| Europe | 1.233 | 29.7 | 658.000 | 20.9 | 669.000 | 21.6 |
| Mexico | 291 | 7.0 | 319.000 | 10.1 | 172.000 | 5.5 |
| S. America | 231 | 5.6 | 104.000 | 3.3 | 138.000 | 4.4 |
| Caribbean | 202 | 4.9 | 139.000 | 4.4 | 9.000 | 0,3 |
| S.E Asia/ Japan | 160 | 3.9 | 39.000 | 1.2 | 82.000 | 2.7 |

| | | | | | | |
|-----------|------|-------|-----------|-------|-----------|-------|
| S. Africa | 142 | 3.4 | 161.000 | 5.1 | 162.000 | 5.2 |
| Australia | 117 | 2.8 | 84.000 | 2.7 | 84.000 | 2.7 |
| Canada | 93 | 2.2 | 57.000 | 1.8 | 127.000 | 4.0 |
| Elsewhere | 130 | 3.1 | 45.000 | 1.4 | 53.000 | 1.7 |
| TOTAL | 4145 | 100.0 | 3.144.000 | 100.0 | 3.144.000 | 100.0 |

Πηγή: Ragatz Associates, 199δ :3

Η δεύτερη πιο κυρίαρχη περιοχή για το χρονομεριστική μίσθωση είναι η Ευρώπη, περιέχοντας 29,7% των χρονομεριδίων, 20,9% των ιδιοκτητών στη περιοχή και 21,6% των ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή. Συλλογικά, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Ευρώπη περιέχουν το 67,0% των χρονομεριδίων, το 69,8% των ιδιοκτητών στη περιοχή και το 74,0% των ιδιοκτητών που κατοικούν στη περιοχή. Τέτοιες διανομές αφορούν προφανώς το μέγεθος πληθυσμών, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν και το οικιακό εισόδημα. Μερικές περιοχές του κόσμου έχουν σχεδόν ακριβώς τον ίδιο αριθμό ιδιοκτητών χρονομεριδίων στη περιοχή και που ζουν στη περιοχή. Αυτό είναι ιδιαίτερα αληθινό για τις Ηνωμένες Πολιτείες, την Ευρώπη, τη Νότια Αφρική, Αυστραλία, την Ιαπωνία ,τη Νοτιοανατολική Ασία και τη Νότια Αμερική. Αυτές οι περιοχές είναι λίγο πολύ απομονωμένες προς τους ίδιους, με αυτόν τον τρόπο διαμορφώνουν μάλλον τις καταστάσεις προσφοράς και ζήτησης. Αφ' ετέρου, αυτή η κατάσταση είναι αρκετά διαφορετική στο Μεξικό, τις Καραϊβικές Θάλασσες και τον Καναδά.²⁷²⁷

15. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

α. Μέγεθος της Παγκόσμιας αγοράς TIMESHARING

Στην παγκόσμια αγορά, το timesharing άρχισε ν' αναπτύσσεται αλματωδώς από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 παρουσιάζοντας άνοδο περίπου 30% το χρόνο. Στα τέλη του 1987, οι ιδιοκτήτες χρονομεριστικών μεριδίων φτάνουν τις 1350 εκατομμύρια οικογένειες σ' όλο τον κόσμο, ενώ η Βόρεια Αμερική έχει πλέον ξεφύγει πολύ μακριά έχοντας τη μερίδα του λέοντος στην αγορά.

Η συγκεκριμένη άνοδος της παγκόσμιας αγοράς timeshare, οφείλεται τόσο στην ανάπτυξη και δημιουργία νέων συγκροτημάτων όσο και στη μεγαλύτερη ζήτηση και ανάπτυξη των παγκοσμίων συναλλαγών.

β. Μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς TIMESHARING

Για να παρουσιαστεί καλύτερα το μέγεθος της ευρωπαϊκής αγοράς Timesharing, σκόπιμο είναι να γίνει ένας διαχωρισμός ανάμεσα στις τοποθεσίες όπου βρίσκονται συγκροτήματα Timesharing και στις τοποθεσίες όπου κατοικούν αυτοί που έχουν αγοράσει Timesharing στον ευρωπαϊκό χώρο.

Η Τενερίφη για παράδειγμα στα Κανάρια Νησιά, τα οποία διοικητικά ανήκουν στην Ισπανία, είναι με διαφορά η μεγαλύτερη αγορά στην Ευρώπη με περισσότερα από 55 συγκροτήματα Timeshare. Αλλά οι κάτοικοι των Καναρίων Νησιών δεν αγοράζουν καθόλου Timesharing.

Η Μεγάλη Βρετανία είναι το μέρος στο οποίο έχουν γίνει οι περισσότερες πωλήσεις Timeshare σε μέλη που κατοικούν σ' αυτή, πωλήσεις που τα 1990 ανήλθαν σε 440 εκατομμύρια λίρες Αγγλίας με δεύτερη τη Γερμανία με 180 εκατομμύρια λίρες.

γ. Μέγεθος των επί μέρους ευρωπαϊκών αγορών TIMESHARING

Οι ετήσιες πωλήσεις στην Μεγάλη Βρετανία παρ' όλο που αυξήθηκαν σημαντικά την τελευταία τριετία, μειώθηκαν σημαντικά σαν ποσοστό της ετήσιας πωλήσεις Timeshare.

²⁷ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

Αυτό οφείλεται κυρίως στην μεγάλη ανάπτυξη των πωλήσεων Timeshare και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Η Γερμανική αγορά αυξάνεται γρήγορα. Και αυτό εξηγείται εύκολα να λάβουμε υπ' όψη μας ότι η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά διακοπών στην Ευρώπη, κομμάτι της οποίας σίγουρα θα επένδυε και στο Timeshare.

Η μεγαλύτερη όμως έκρηξη έγινε στην Πορτογαλία, η οποία έχοντας στην κατοχή της ένα μεγάλο αριθμό συγκροτημάτων Timeshare θεωρείται η πιο ανεπτυγμένη περιοχή στην Ευρώπη, όσον αφορά ξενοδοχειακά συγκροτήματα.

Η Ιταλία και η Γαλλία παίζουν ένα μικρό ρόλο στην όλη Ευρωπαϊκή εικόνα. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι και οι Ιταλοί και οι Γάλλοι ενδιαφέρονται για διακοπές κυρίως μέσα στις χώρες τους.

Οι κάτω χώρες – Βέλγιο, Ολλανδία – αυξάνονται σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Η αγορά πακέτων διακοπών βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο, κάτι που δίνει αισιόδοξα μηνύματα για την μελλοντική ανάπτυξη του Timeshare και στις περιοχές αυτές.

Αλλά η Ευρωπαϊκή αγορά δεν σταματά στις πιο πάνω χώρες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, οι εταιρείες ανταλλαγών να έχουν ανοίξει γραφεία σε διαφορετικά μέρη της Ευρώπης για την εξυπηρέτηση των μελών αυτών, όσον αφορά τις ανταλλαγές τους καθώς και τις ταξιδιωτικές τους ρυθμίσεις.²⁸

16. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΤΙΜΕΣHΑΡΕ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η συμβολή της χρονομεριστικής μίσθωσης στην τουριστική ανάπτυξη κάποιας περιοχής η οποία φιλοξενεί συγκροτήματα ενταγμένα στο timesharing είναι πραγματικά καταλυτική. Τέτοιο παράδειγμα είναι τα Κανάρια Νησιά τα οποία οφείλουν σε μεγάλο βαθμό την τουριστική τους ανάπτυξη στην ύπαρξη πολλών συγκροτημάτων timesharing.

Ορισμένα μόνο οικονομικά αποτελέσματα της παγκόσμιας χρονομεριστικής βιομηχανίας είναι ικανά να μας πείσουν για το ρόλο αυτής της βιομηχανίας στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Σύμφωνα λοιπόν με μια έρευνα της Ragats Associates μερικά από τα οικονομικά αποτελέσματα της παγκόσμιας χρονομεριστικής βιομηχανίας είναι τα εξής:

- 3 δις δολάρια ετησίως σε καταναλωτικές δαπάνες στα συγκροτήματα timeshare.
- 6 δις δολάρια ετησίως λαμβάνουν οι περιοχές που φιλοξενούν συγκροτήματα timeshare.
- 7.2 δις δολάρια ετησίως σε ταξιδιωτικά έξοδα.
- 30.000 μόνιμες θέσεις εργασίας στα λειτουργικά και διευθυντικά τμήματα των συγκροτημάτων.
- 80.000 έκτακτες θέσεις εργασίας στα λειτουργικά και διευθυντικά τμήματα των συγκροτημάτων.
- 45.000 πρόσθετες θέσεις εργασίας στους διάφορους σχετικούς με τον τουρισμό τομείς των περιοχών που φιλοξενούν συγκροτήματα.

Πρόσθετα οικονομικά οφέλη απορρέουν από επενδυτικά και κατασκευαστικά έξοδα από δαπάνες για marketing και πωλήσεις και από λειτουργικά έξοδα των συγκροτημάτων (προμήθειες, φόροι, άδειες κλπ.).

Αποδεικνύεται λοιπόν ότι η χρονομεριστική βιομηχανία είναι ένας πολύ θετικός εισφορέας στην οικονομική ευμάρεια εκατοντάδων περιοχών στον κόσμο οι οποίες φιλοξενούν timeshare.

Η χρονομεριστική μίσθωση προσδίδει ακόμα οφέλη στις τοπικές κοινωνίες αφού δημιουργεί μια πιο μόνιμη αγορά στην περιοχή όπου υπάρχουν συγκροτήματα. Οι περισσότερες ιδιοκτήτες χρονομεριδίου λένε ότι θα επιστρέψουν στην περιοχή που έχουν το

²⁸ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

χρονομερίδιο σχεδόν 7 φορές μέσα στα επόμενα 10 χρόνια, σε αντίθεση με 3 φορές στα 10 χρόνια αν δεν είχαν χρονομερίδια. Μόνο το 17% λέει ότι δεν θα επιστρέψει ποτέ στην περιοχή τα επόμενα 10 χρόνια, ενώ ένα 54.8% των ιδιοκτητών δεν θα επέστρεφαν ποτέ αν δεν είχαν χρονομερίδιο στην περιοχή.

Η χρονομεριστική ιδιοκτησία ενθαρρύνει ακόμα την παραμονή περισσότερου χρόνου στις περιοχές συγκροτημάτων. Σύμφωνα με την έρευνα της Ragats Associates, οι ιδιοκτήτες χρονομεριδίων πριν αγοράσουν την ιδιοκτησία του παρέμεναν στα συγκροτήματα διακοπών κατά μέσο όρο 13.2 ημέρες, ενώ αφού αγόρασαν χρονομερίδια παραμένουν κατά μέσο όρο 17.7 ημέρες. Επιπρόσθετο το 62% των ερωτηθέντων παίρνουν περισσότερες διακοπές τώρα ως ιδιοκτήτες, παρά πριν την απόκτηση χρονομεριδίου.

17. ΟΦΕΛΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

Έχουν γίνει πολλές έρευνες τα τελευταία χρόνια σε περιοχές όπου έχει αναπτυχθεί ο θεσμός της χρονομεριστικής μίσθωσης. Δυστυχώς μια τέτοια έρευνα δεν έχει εκπονηθεί για την Ελλάδα, όπου θα μπορούσε να μας δώσει μια πιο ξεκάθαρη ματιά στα οφέλη που απορρέουν από τις χρονομεριστικές διακοπές.

Μια έρευνα που εκπονήθηκε το 1990 από την εταιρεία Ernst & Young για λογαριασμό της Ενώσεως Συγκροτημάτων Χρονομεριδίων των καναρίων Νησιών, εκθέτει με πολύ καθαρή ματιά τα οικονομικά οφέλη του χρονομερισμού στα νησιά, όσο και στο θέμα των δαπανών που κάνουν οι ιδιοκτήτες χρονομεριστικών διακοπών στα Κανάρια Νησιά.

Η έρευνα λοιπόν έδειξε ότι υπήρχαν 85 συγκροτήματα χρονομερισμού στα Κανάρια Νησιά την 1^η Απριλίου του 1990. Σε αυτά τα συγκροτήματα 7.985 διαμερίσματα χρονομερισμού είχαν ολοκληρωθεί ή είχαν προγραμματισθεί να γίνουν, αντιπροσωπεύοντας μια συνολική επένδυση της τάξεως των 67.273 εκ. Πεσέτων. Περίπου 10 εκ. Πεσέτες ξοδεύτηκαν για κάθε διαμέρισμα για την προώθηση της πώλησης του και για διαφημιστικές δαπάνες, αποδίδοντας συνολική επένδυση κόστους 79.850 εκ. Πεσέτες.

Περίπου 239.550 οικογένειες αγόρασαν σε συγκροτήματα στα Κανάρια Νησιά. Ο μέσος αριθμός οικογενειών που είχαν εβδομάδα σε κάθε ένα διαμέρισμα ήταν 30. Αν αναλογιστούμε ότι το μέγεθος κάθε παρέας που επισκεπτόταν την κάθε χρονομεριστική εβδομάδα ήταν κατά μέσο όρο 2.5 άτομα. Αυτό σημαίνει ότι 598.875 επισκέπτες ταξίδεψαν στα Κανάρια Νησιά μέσο των χρονομεριστικών διακοπών.

Η έρευνα αναφέρει ότι η κάθε παρέα τουριστών ξόδευε περίπου 105.000 Πεσέτες κατά τη διάρκεια της επίσκεψης της. Αυτά τα έξοδα αναλύονται ως εξής:

| ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ | ΠΟΣΟ ΣΕ ΛΙΡΕΣ | % ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ |
|--------------------|---------------|---------------------|
| Ενοικίαση | 111.64 | 19.17 |
| Εκδρομές | 78.19 | 13.43 |
| Δώρα | 81.63 | 14.02 |
| Καρτ Ποστάλ | 3.29 | 10.57 |
| Τρόφιμα/ Αναλώσιμα | 120.85 | 20.76 |
| Εστιατόρια - Μπαρ | 186.63 | 32.05 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 582.23 | 100.00 |

Οι συνολικές δαπάνες από επισκέπτες μέσο χρονομεριστικών διακοπών στα Κανάρια Νησιά ήταν ίσες με 25.152 εκ. Πεσέτες το 1990. Συμπληρωματικά ένα συνολικό ποσό ύψους 7.330 εκ. Πεσέτες πληρώνεται κάθε χρόνο υπό μορφή κοινοχρήστων για τη συντήρηση των συγκροτημάτων.

Η χρονομεριστική βιομηχανία δημιούργησε στα νησιά 9.500 θέσεις εργασίας στις κατασκευές, 2.500 θέσεις εργασίας στην προώθηση και πώληση των χρονομεριδίων και 3.700 θέσεις στην διοίκηση των συγκροτημάτων.

Να σημειώσουμε βέβαια ότι τα στοιχεία αυτά είναι για το 1990 και αντιλαμβανόμενη την ανάπτυξη της χρονομεριστικής βιομηχανίας από τότε μέχρι και σήμερα μπορούμε να καταλάβουμε τη μεγιστοποίηση των μεγεθών σε όλους τους τομείς των κοινωνιών που φιλοξενούν συγκροτήματα.²⁹

18. ΠΟΤΕ ΟΙ ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΚΡΥΒΟΥΝ ΠΑΓΙΔΕΣ

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή για να μην πέφτουν οι παραθεριστές σε παγίδες όταν επιλέγουν για τις διακοπές τους συμβάσεις χρονομεριστικής μίσθωσης (timesharing), επισημαίνει σε ανακοίνωση της η Γενική Γραμματεία Καταναλωτή του Υπουργείου Ανάπτυξης.

Με βάση τις καταγγελίες, αλλά και τις διαπιστώσεις των αρμοδίων υπηρεσιών, το Υπουργείο απευθύνει τις εξής συστάσεις στους ενδιαφερόμενους.

- Μην επηρεάζεστε από τις δελεαστικές προτάσεις, που σας γίνονται τηλεφωνικά ή με επιστολή, όπως π.χ. “κερδίσατε ταξίδι στο εξωτερικό ή κερδίσατε μια τηλεόραση, κ.ο.κ., ελάτε να σας δείξουμε στην εταιρεία μας τι ακριβώς κερδίσατε, τι διακοπές μπορείτε να κάνετε, κτλ.”.
- Μην υπογράφετε αμέσως οτιδήποτε “εν θερμό”, εφ’ όσον λαμβάνετε μέρος σε κάποια επίδειξη της εταιρείας, προτού ελέγξετε προσεκτικά τους όρους της σύμβασης και σκεφτείτε τι πραγματικά σας συμφέρει.
- Να κάνετε έρευνα αγοράς προτού καταλήξετε στην επιλογή συγκεκριμένης επιχείρησης χρονομεριστικής μίσθωσης (αυτοπροστασία).
- Μη δεχθείτε να υπογράψετε συμβόλαιο “εν μια νυκτί” και χωρίς την παρουσία συμβολαιογράφου.
- Μη φύγετε χωρίς να πάρετε μαζί σας το συμβόλαιο. Γιατί έχετε το δικαίωμα να υπαναχωρήσετε, σύμφωνα με τον νόμο, εντός 10 ημερολογιακών ημερών από την υπογραφή των συμβολαίων, χωρίς να προβάλετε κανέναν ιδιαίτερο λόγο. Προσοχή! Η ακύρωση πρέπει να γίνει γνωστή στην εταιρεία με συστημένη επιστολή.
- Μη δώσετε προκαταβολή, ο νόμος απαγορεύει να σας τη ζητήσουν.

Μπλεγμένες στα δίκτυα δύο εταιρειών που υπόσχονταν διακοπές «εφ’ όρου ζωής», αλλά και της Τράπεζας που συνεργαζόταν μαζί τους, βρέθηκαν περισσότερες από 100 οικογένειες στην προσπάθεια τους να εξασφαλίσουν μια εβδομάδα διακοπών τον χρόνο για διάστημα 30 ετών σε ξενοδοχειακή μονάδα της περιοχής Σητείας Κρήτης.

Είναι η δεύτερη υπόθεση χρονομεριστικών μισθώσεων που απασχολεί την Ελληνική Δικαιοσύνη (η προηγούμενη αφορούσε το συγκρότημα Πόρτο Καρράς της Χαλκιδικής) από τις αρχές του χρόνου, με θύματα οικογένειες που απειλούνται ακόμα και με εκποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων.

Στα δικαστήρια έχουν προσφύγει κατά των εταιρειών περισσότεροι από 60 χρονομισθωτές, ενώ υπολογίζεται ότι άλλες 70 οικογένειες, τουλάχιστον, βρίσκονται στην ίδια μοίρα.

“Όλα ξεκίνησαν από ένα τηλεφώνημα μιας υπαλλήλου της εταιρείας χρονομεριστικών μισθώσεων Prime Time που μας ενημέρωσε ότι είχαμε επιλεγεί, μαζί με άλλα ζευγάρια, για μια δωρεάν κρουαζιέρα στην Ελλάδα ή για μια εβδομάδα διακοπών στο

²⁹ Βάσει στοιχείων από RCI, «RCI. The marketplace for leisure»

εξωτερικό”, αναφέρει η κ. Ελισάβετ Βακαλοπούλου – Καλκαβούρα, η οποία έχει προσφύγει, μαζί με τον σύζυγό της, για τη συγκεκριμένη υπόθεση στα δικαστήρια.

“Κλείσαμε ραντεβού και πήγαμε στα γραφεία της εταιρείας στις 9 το βράδυ της 18^{ης} Ιουνίου 1996”, λέει η κ. Βακαλοπούλου και συνεχίζει: “Σε μια μεγάλη αίθουσα, με πολύ δυνατή μουσική, αναψυκτικά, τσστ και ξηρούς καρπούς, όπου ήταν συγκεντρωμένοι και άλλοι – επιλεγέντες πελάτες, μας παρουσίασαν ένα νέο είδος διακοπών, τη χρονομεριστική μίσθωση. Μας είπαν ότι μια εβδομάδα διακοπών, για συνεχές διάστημα 30 χρόνων, σε δίκλινο στούντιο στο ξενοδοχείο “Villeva Village” στη Σητεία της Κρήτης, θα стоίχιζε περίπου 2,5 εκατ. Δραχμές”.

Το ίδιο βράδυ αναφέρει η κ. Βακαλοπούλου, μας έπεισαν να υπογράψουμε προσύμφωνο χρονομεριστικής μίσθωσης, καθώς και 36 συναλλαγματικές για την εξόφληση του κόστους των διακοπών μας.

Όμως, κατά την υπογραφή των συναλλαγματικών, σύμφωνα με την κ. Βακαλοπούλου, στα γραμμάτια υπήρχε μόνο το ποσό και η ημερομηνία λήξης, χωρίς να αναγράφεται το όνομα του εκδότη.

Αργότερα, όταν άρχισε η εξόφληση τους, διαπιστώθηκε ότι στη θέση του εκδότη των συναλλαγματικών, υπήρχε το όνομα της εταιρείας Prime Time. Η κ. Βακαλοπούλου και ο σύζυγός της ζήτησαν αμέσως να ακυρωθεί το προσύμφωνο χρονομεριστικής μίσθωσης και να επιστραφούν οι υπόλοιπες συναλλαγματικές που είχαν υπογράψει.

Όμως την ίδια περίοδο αποκαλύπτεται ότι η εταιρεία Prime Time είχε σπεύσει να προεξοφλήσει τις συναλλαγματικές. Ο χρόνος όμως περνούσε και οι συναλλαγματικές δεν παραδίδονταν, ενώ από την πλευρά της Prime Time υπήρχε πάντα η διαβεβαίωση ότι τα γράμματα είχαν ακυρωθεί και ότι ήταν ανίσχυρα. Ξαφνικά και ύστερα από 3 χρόνια η Τράπεζα άρχισε να ζητεί από την οικογένεια την εξόφληση των συγκεκριμένων συναλλαγματικών.

Το ίδιο έχει συμβεί με άλλες 60 οικογένειες, τουλάχιστον, ορισμένες από τις οποίες απειλούνται ακόμα και με εκποίηση των περιουσιακών τους στοιχείων.

19. ΠΡΟΝΟΙΑ ΓΙΑ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ

Η απόκτηση δικαιώματος χρήσης ενός ακινήτου με χρονομεριστική μίσθωση (timesharing) δίνει την ευκαιρία τουλάχιστον για μία εβδομάδα του έτους να ικανοποιήσει όποιος το επιθυμεί το όνειρό του. Μάλιστα, πολλοί είναι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι αποτελεί έναν ιδιαίτερα συμφέροντα τρόπο διακοπών, αφού με ένα κόστος περίπου 4.500 ευρώ μπορεί κανείς να εξασφαλίσει ένα δωμάτιο δύο ατόμων με κουζίνα για τον μήνα Ιούλιο και μάλιστα για 60 χρόνια.

Σύμφωνα με στοιχεία του υπουργείου Ανάπτυξης, στη χώρα μας περίπου 13.000 ελληνικές και 9.000 ξένες οικογένειες έχουν συνάψει συμβάσεις χρονομεριστικής μίσθωσης. Ετησίως οι ανταλλαγές σε ελληνικά ξενοδοχειακά συγκροτήματα ανέρχονται σε 12.500. Όμως οι υπηρεσίες του Υπουργείου Ανάπτυξης, ιδίως κατά τη διάρκεια των θερινών διακοπών, αντιμετωπίζουν σημαντικό αριθμό καταγγελιών καταναλωτών, οι οποίοι επισημαίνουν περιπτώσεις ανεπαρκούς πληροφόρησης για τους όρους των συμβάσεων και καταστρατήγησης του δικαιώματος αναιτιολόγητης υπαναχώρησης που τους παρέχει η ισχύουσα νομοθεσία.

Γι' αυτό καλό είναι οι καταναλωτές που πρόκειται να υπογράψουν ένα συμβόλαιο χρονομεριστικής μίσθωσης να διαβάζουν προσεκτικά τα διάφορα έγγραφα που τους δίνονται και ιδιαίτερα τις σελίδες με τα λεγόμενα « ψιλά γράμματα », προς αποφυγή παρεξηγήσεων.

Αυτό που πρέπει επίσης να προσέχει ο ενδιαφερόμενος αγοραστής χρονομεριδίου είναι ότι έχει δικαίωμα υπαναχώρησης, χωρίς να χρειάζεται να επικαλεσθεί κάποιον λόγο,

μέσα σε προθεσμία δέκα ημερών από την υπογραφή της σύμβασης ή από την υπογραφή του δεσμευτικού προσυμφώνου και επίσης θα έχει τη δυνατότητα να μην καταβάλει προκαταβολή, κατά τη διάρκεια της παραπάνω προθεσμίας.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, στη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνονται ή να προβλέπονται μεταξύ άλλων ο προσδιορισμός και η πλήρης περιγραφή του μισθίου και του πάσης φύσεως εξοπλισμού του, συμπεριλαμβανομένου του κινητού εξοπλισμού, η διάρκεια της μίσθωσης και ο ημερολογιακός προσδιορισμός της κατ' έτος ισχύος της.

20. ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ: ΣΥΜΒΑΣΗ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΣΗΣ ΚΑΙ ΡΥΘΜΙΣΗΣ ΣΥΝΑΦΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

NOMOS 1652/1986
(ΦΕΚ 167 Α' /30.10.1986)

Άρθρο 1

1. Με τη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης ο εκμισθωτής αναλαμβάνει την υποχρέωση να παραχωρεί κατ' έτος στο μισθωτή, κατά τη διάρκεια της σύμβασης, τη χρήση τουριστικού καταλύματος και να παρέχει σ' αυτόν συναφείς υπηρεσίες για καθορισμένο από τη σύμβαση χρονικό διάστημα και ο μισθωτής να καταβάλει το μίσθωμα που συμφωνήθηκε.

Ως τουριστικά καταλύματα για την εφαρμογή του νόμου αυτού νοούνται ξενοδοχειακές μονάδες και γενικά τουριστικές εγκαταστάσεις που λειτουργούν με άδεια του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (Ε.Ο.Τ) και έχουν υπαχθεί στις διατάξεις του νόμου με απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ. Η χρονομεριστική μίσθωση συνομολογείται για χρονικό διάστημα 5 έως 60 ετών.

2. Η χρονομεριστική μίσθωση καταρτίζεται με συμβολαιογραφικό έγγραφο και υποβάλλεται σε μεταγραφή.

3. Αν ο μισθωτής είναι μόνιμος κάτοικος του εξωτερικού ή έχει την έδρα του στο εξωτερικό, το μίσθωμα συμφωνείται σε συνάλλαγμα, που εκχωρείται υποχρεωτικά από τον εκμισθωτή στην Τράπεζα της Ελλάδος μέσα σε ένα μήνα από την είσπραξή του.

Με πράξη του διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος μπορεί να ρυθμίζονται λεπτομέρειες με την εφαρμογή της παραγράφου αυτής.

Άρθρο 2

1. Οι καθολικοί και ειδικοί διάδοχοι του μισθωτή και εκμισθωτή υπεισέρχονται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις του δικαιοπάροχου τους που απορρέουν από τη σύμβαση.

Σε περίπτωση κληρονομικής διαδοχής του μισθωτού εφαρμόζεται το άρθρο 612 Α.Κ, αλλά τυχόν προκαταβληθέντα μισθώματα δεν αναζητούνται.

2. Ο μισθωτής έχει το δικαίωμα της υπομίσθωσης της παραχώρησης της χρήσης του καταλύματος που μίσθωσε, σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου αυτού, σε τρίτους για μία ή περισσότερες περιόδους.

3. Οι καθολικοί και ειδικοί διάδοχοι του εκμισθωτή δεν έχουν αξίωση για μισθώματα που έχουν προκαταβληθεί στο δικαιοπάροχό τους. Το ίδιο ισχύει και για μισθώματα που έχουν κατασχεθεί από δανειστές του δικαιοπάροχου τους.

Άρθρο 3

1. Υποθήκες, προσημειώσεις, αναγκαστικές και συντηρητικές κατασχέσεις για την εξασφάλιση απαιτήσεων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ., δήμων και κοινοτήτων, οργανισμών κοινωνικών ασφαλίσεων, τραπεζών ή άλλων δανειοδοτικών οργανισμών, υφιστάμενες επί ακινήτων τα οποία εκμισθώνονται κατά το άρθρο 1 του νόμου αυτού, αποσβένονται και αίρονται, αν χορηγηθεί εγγυητική επιστολή, με την οποία θα καλύπτεται το σύνολο της απαίτησης από ελληνική ή ξένη τράπεζα. Ο δανειστής δικαιούται να αποκρούσει την προτεινόμενη εγγυητική επιστολή, εφόσον προτείνει ή αποδέχεται άλλη.

2. Για την κατά την παρ. 1 του παρόντος άρθρου άρση και απόσβεση βαρών, δύναται να εκχωρούνται τα μισθώματα προς το δανειστή ή προς την εγγυήτρια τράπεζα εφαρμοζόμενης όμως της διατάξεως του άρθρου 1 παρ. 3.

3. Κάθε διαφορά για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου επιλύεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο μονομελές πρωτοδικείο κατά τη διαδικασία των ασφαλιστικών μέτρων. Επίσης για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου ισχύουν οι διατάξεις των άρθρων 1323 και επόμενα του Α.Κ.

Άρθρο 4

1. Ο εκμισθωτής υποχρεούται να γνωστοποιεί εγγράφως στον Ε.Ο.Τ την κατάρτιση χρονομεριστικής μίσθωσης. Ο Ε.Ο.Τ. έχει δικαίωμα να ελέγχει και να παρακολουθεί την εκτέλεση των συμβάσεων χρονομεριστικής μίσθωσης.

2. Με αποφάσεις του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας, που δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως : α) καθορίζονται οι όροι ολικής ή μερικής υπαγωγής τουριστικών καταλυμάτων, κατά περιοχές της χώρας, στις διατάξεις του νόμου αυτού, β) ρυθμίζεται κάθε θέμα που αναφέρεται στη λειτουργία και οργάνωση των καταλυμάτων και υπηρεσιών που μισθώνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού, γ) ορίζονται όροι που πρέπει να περιέχονται στη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης, υπομίσθωσης ή παραχώρησης της χρήσης και δ) ρυθμίζεται κάθε θέμα που ανάγεται στην εφαρμογή της παρ. 1 αυτού του άρθρου.

Άρθρο 5

Οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα που αναφέρονται στη μίσθωση πράγματος εφαρμόζονται και στη χρονομεριστική μίσθωση για θέματα που δε ρυθμίζονται από τις διατάξεις του νόμου αυτού, επιφυλασσομένης της διατάξεως του δεύτερου εδαφίου της παρ. 1 του άρθρου 2 του νόμου αυτού.

Άρθρο 6

1. Η παράβαση των διατάξεων του νόμου αυτού, καθώς και των πράξεων που εκδίδονται κατ' εξουσιοδότησή του, αποτελεί λόγω ανάκλησης της απόφασης του Γενικού Γραμματέα του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, για την υπαγωγή της επιχείρησης στις διατάξεις του.

2. Με τις αποφάσεις του άρθρου 4 παρ. 2 καθορίζονται περιοριστικός οι προϋποθέσεις ανάκλησης της παραπάνω απόφασης.

Άρθρο 7

Τα προβλεπόμενα από το νόμο έξοδα, τέλη, δικαιώματα συμβολαιογραφικών συλλόγων, εισφορές υπέρ του Ταμείου ασφάλισης συμβολαιογράφων, αναλογικά και πάγια έξοδα και

δικαιώματα υποθηκοφυλακείου και γενικά οποιοδήποτε δικαιώματα τρίτων μειώνονται στο μισό, εκτός από το τέλος χαρτοσήμου.

Άρθρο 8

Κυρώνεται η 503007/1976 (ΦΕΚ Β') Απόφαση του Γενικού Γραμματέα του Ε.Ο.Τ.³⁰

21. ΧΡΟΝΟΜΕΡΙΣΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΣΗ: ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ ΥΠ' ΑΡ. 182

(ΦΕΚ Α' 171/25.8.1999)

Προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου 94/47/ΕΚ της 26^{ης} Οκτωβρίου 1994 "Περί της Προστασίας των αγοραστών ως προς ορισμένες πλευρές των συμβάσεων που αφορούν την απόκτηση δικαιώματος χρήσης ακινήτων υπό καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης" που δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων Αριθμ. L 280 της 29.10.1994.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις :

α) του άρθρου 4 του Ν. 1338/83 "Εφαρμογή του Κοινοτικού Δικαίου" (Α' 34), όπως το άρθρο αυτό αντικαταστάθηκε με την παράγραφο 4 του άρθρου 6 του Ν. 1440/ 1984 "Συμμετοχή της Ελλάδας στο Κεφάλαιο, στα αποθεματικά και στις προβλέψεις της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, στο κεφάλαιο της Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα και του οργανισμού ΕΥΡΑΤΟΜ (ΦΕΚ 70/Α) και τροποποιήθηκε με το άρθρο 19 του Ν. 2367/1995 (Α/261) και τις διατάξεις του άρθρου 3 του Ν. 1338/1983 όπως αντικαταστάθηκε με το άρθρο 65 του Ν. 1892/90 για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις" (Α101).

2. Την οδηγία 94/47/ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 26^{ης} Οκτωβρίου 1994 για την χρονομεριστική μίσθωση που δημοσιεύθηκε στην Επίσημη Εφημερίδα των Ε.Κ. αριθμ. L 280 της 29.10.94, προς εναρμόνιση με την οποία εκδίδεται το παρόν διάταγμα.

3. Το γεγονός ότι δεν προκαλείται δαπάνη στον Κρατικό προϋπολογισμό.

4. Τη γνωμοδότηση 219/1999 του ΣΤΕ, ύστερα από πρόταση των υπουργών Εθνικής Οικονομίας, Ανάπτυξης, και Δικαιοσύνης, αποφασίζουμε:

Άρθρο 1: Σκοπός

Σκοπός αυτού του Π.Δ. είναι η προσαρμογή της Ελληνικής Νομοθεσίας προς τις διατάξεις της Οδηγίας του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου 94/47/ΕΚ της 26^{ης} Οκτωβρίου 1994 "Περί της Προστασίας των αγοραστών ως προς ορισμένες πλευρές των συμβάσεων που αφορούν την απόκτηση δικαιώματος χρήσης ακινήτων υπό καθεστώς χρονομεριστικής μίσθωσης".

Άρθρο 2: Ορισμοί

1. Για την εφαρμογή του παρόντος ισχύουν οι ακόλουθοι ορισμοί :

α) "Σύμβαση" κάθε σύμβαση ή ομάδα συμβάσεων, που αφορά άμεσα ή έμμεσα την απόκτηση δικαιώματος χρήσης ενός ή περισσότερων ακινήτων υπό καθεστώς

³⁰ <http://gort.gr/xronom.html>

χρονομεριστικής μίσθωσης, και συνάπτεται τουλάχιστον για τρία έτη, με την οποία έναντι συνολικού τμήματος άμεσα ή έμμεσα γεννάται ή μεταβιβάζεται ή αναλαμβάνεται η υποχρέωση να μεταβιβαστεί δικαίωμα χρησιμοποίηση ενός ή περισσότερων ακινήτων, για καθορισμένη ή δυνάμενη να καθοριστεί περίοδο του έτους, η οποία δεν μπορεί να είναι μικρότερη από μια εβδομάδα.

β) “Ακίνητο” κάθε ακίνητο που χαρακτηρίζεται ως τουριστικό κατάλυμα, εφόσον πληροί τους όρους και προϋποθέσεις της κείμενης νομοθεσίας, καθώς και κάθε προοριζόμενο για διαμονή κτίριο ή μέρος κτιρίου, στο οποίο αφορά το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης, το οποίο μπορεί να υπαχθεί στην κατηγορία του “τουριστικού καταλύματος”.

γ) “Πωλητής” κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο το οποίο κατά της συναλλαγής που καλύπτει το παρόν διάταγμα και στα πλαίσια της επαγγελματικής του δραστηριότητας συνιστά, μεταβιβάζει ή αναλαμβάνει την υποχρέωση να μεταβιβάσει το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης.

δ) “Αγοραστής” κάθε φυσικό πρόσωπο στο οποίο μεταβιβάζεται το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης ή υπέρ του οποίου γεννάται το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης, εφόσον το πρόσωπο αυτό ενεργεί στα πλαίσια των συναλλαγών του παρόντος προεδρικού διατάγματος.

2. Η σύμβαση συντάσσεται υποχρεωτικά συμβολαιογραφικά, πρέπει να περιέχει τουλάχιστον τα στοιχεία που αναφέρονται στο Παράρτημα και υποβάλλεται σε μεταγραφή. Η σύμβαση, καθώς και το έγγραφο που αναφέρεται στο άρθρο 3 παρ. 1 του παρόντος, πρέπει να συντάσσονται στην ελληνική γλώσσα και κατ’ επιλογή του αγοραστή είτε στην γλώσσα του Κράτους – Μέλους που κατοικεί, είτε στη γλώσσα του Κράτους – Μέλους που είναι υπήκοος. Ο πωλητής οφείλει να παραδίδει στον αγοραστή πιστή μετάφραση της σύμβασης στην Ελληνική γλώσσα.

3. Το τελευταίο εδάφιο της παρ. 1 του άρθρου 1 του Ν. 1652/86 αντικαθίσταται ως εξής :
“Η χρονομεριστική μίσθωση συνομολογείται για χρονικό διάστημα τριών έως εξήντα (60) ετών”.

4. Το πρώτο εδάφιο της παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν. 1652/16 αντικαθίσταται ως εξής :
“Αν ο μισθωτής είναι μόνιμος κάτοικος ή έχει την έδρα του σε χώρα εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, το μίσθωμα συμφωνείται σε συνάλλαγμα που εκχωρείται από τον εκμισθωτή στην τράπεζα της Ελλάδας μέσα σ’ ένα μήνα από την είσπραξη του”.

5. Η περίπτωση γ) της παρ. 2 του άρθρου 4 του Ν. 1652/86 αντικαθίσταται ως εξής :
ορίζονται πρόσθετοι όροι που πρέπει να περιέχονται στη σύμβαση χρονομεριστικής μίσθωσης, υπομίσθωσης ή παραχώρησης χρήσης.

Άρθρο 3: Υποχρέωση πωλητή για πληροφόρηση

1. Ο πωλητής υποχρεούται να παραδίδει σε κάθε πρόσωπο που ζητά πληροφορίες για το ακίνητο ή τα ακίνητα ένα έγγραφο, το οποίο, εκτός της γενικής περιγραφής του οικείου ακινήτου ή των ακινήτων, πρέπει να περιέχει σύντομες και ακριβείς πληροφορίες τουλάχιστον για τα στοιχεία που αναφέρονται στο παράρτημα υπό α) έως ζ), θ) και ιβ) καθώς και υποδείξεις για τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατόν να ληφθούν συμπληρωματικές πληροφορίες.

2. Όλες αυτές οι πληροφορίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της σύμβασης. Μεταβολές των πληροφοριών αυτών μπορούν να επέρχονται μόνο για λόγους ανεξάρτητους από τη βούληση του πωλητή, εκτός ρητής συμφωνίας των συμβαλλομένων μερών.

3. Οι μεταβολές αυτές πρέπει να ανακοινώνονται στον αγοραστή πριν από τη σύναψη της σύμβασης. Η σύμβαση πρέπει να αναφέρει ρητά αυτές τις μεταβολές.

4. Κάθε διαφήμιση του οικείου ακινήτου περιλαμβάνει υποχρεωτικά τη δυνατότητα απόκτησης του εγγράφου της παραγράφου 1 και τη διεύθυνση στην οποία είναι δυνατόν να απευθυνθεί ο ενδιαφερόμενος προς το σκοπό αυτό.

Άρθρο 4: Δικαίωμα υπαναχώρησης και καταγγελία

1. Με την επιφύλαξη της εφαρμογής των γενικών διατάξεων περί ακυρότητας των συμβάσεων ο αγοραστής δικαιούται :

α) Να υπαναχωρήσει, χωρίς μνεία λόγου, εντός προθεσμίας δέκα ημερολογιακών ημερών από την υπογραφή της σύμβασης ή δεσμευτικού προσυμφώνου από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη. Εάν η δέκατη μέρα είναι αργία, η προθεσμία παρατείνεται μέχρι την επόμενη πρώτη εργάσιμη μέρα.

β) Να καταγγείλει τη σύμβαση, αν αυτή δεν περιέχει τις πληροφορίες που αναφέρονται στα στοιχεία α), β), δ1), δ2), η), θ), ια), ιβ), ιγ), του Παραρτήματος κατά τη στιγμή της υπογραφής της σύμβασης ή δεσμευτικού προσυμφώνου από τα δύο συμβαλλόμενα μέρη εντός, προθεσμίας, τριών (3) μηνών από τη στιγμή αυτή.

Εάν, εντός της προθεσμίας των τριών μηνών παρασχεθούν οι εν λόγω πληροφορίες, ο αγοραστής θα διαθέτει από τη στιγμή αυτή προθεσμία υπαναχώρησης που προβλέπεται στην περίπτωση (α).

γ) Να υπαναχωρήσει εντός δέκα (10) ημερών από την επόμενη μέρα της λήξης της τρίμηνης προθεσμίας καταγγελίας, που προβλέπεται από τη δεύτερη (β) περίπτωση, εφόσον δεν έχει ασκήσει το δικαίωμα καταγγελίας και η σύμβαση δεν περιέχει τις πληροφορίες που αναφέρονται στα στοιχεία α), β), γ), δ1), δ2), η), θ), ια), ιβ), ιγ) του Παραρτήματος.

2. Εάν ο αγοραστής προτίθεται να ασκήσει τα δικαιώματα που προβλέπονται στη παρ. 1, οφείλει να απευθύνει σχετική έγγραφη δήλωση βέβαιης χρονολογίας με συστημένη επιστολή ή άλλο μέσο πριν από τη λήξη της προθεσμίας προς το πρόσωπο που ορίζεται στη σύμβαση για το σκοπό αυτό, κατ' εφαρμογή του στοιχείου ιβ) του παραρτήματος. Εάν το τίμημα καλύπτεται από την πίστωση σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 6 του παρόντος, τότε η δήλωση βέβαιης χρονολογίας κοινοποιείται και προς τον τρίτο, ο οποίος παρέχει την πίστωση.

3. Εάν ο αγοραστής ασκήσει το δικαίωμα που προβλέπεται στην παρ. 1 εδάφιο (α), θα καταβάλει μόνο, τα έξοδα που προέκυψαν από τη σύναψη της σύμβασης ή του προσυμφώνου και την υπαναχώρηση εξ αυτών και τα οποία αντιστοιχούν σε πράξεις που πρέπει οπωσδήποτε να έχουν πραγματοποιηθεί πριν από το τέλος της περιόδου που αναφέρεται στην παρ. 1 εδάφιο (α).

Τα έξοδα αυτά πρέπει να τα αναφέρει ρητά η σύμβαση σε καμιά δε περίπτωση δεν μπορεί να υπερβαίνουν ποσοστό 3% του συμφωνηθέντος τιμήματος.

4. Εάν ο αγοραστής ασκήσει το δικαίωμα καταγγελίας, που προβλέπεται στην παρ. 1, εδάφιο (β) του παρόντος δεν υποχρεούται σε καμία καταβολή.

Άρθρο 5: Απαγόρευση καταβολής

Πριν από τη λήξη της προθεσμίας άσκησης του δικαιώματος υπαναχώρησης, όπως προβλέπεται από τα εδάφια (α), (β), και (γ) της παρ. 1 του άρθρου 4, δεν επιτρέπεται μεταγραφή και απαγορεύεται κάθε πληρωμή προκαταβολής από τον αγοραστή, πλην των εξόδων της παρ. 3 του άρθρου 4.

Άρθρο 6: Καταγγελία σε περίπτωση κάλυψης του τιμήματος από τον πωλητή ή τρίτον

Σε περιπτώσεις που το τίμημα καλύπτεται από πίστωση εν όλο ή εν μέρει που χορηγείται στον αγοραστή είτε από τον πωλητή είτε από τρίτον, δυνάμει συμφωνίας συναπτόμενης μεταξύ του τρίτου και του πωλητή, τότε, εφ' όσον ο αγοραστής ασκήσει το δικαίωμα καταγγελίας ή το δικαίωμα υπαναχώρησης από τη σύμβαση κατά τα ειδικότερα οριζόμενα στο άρθρο 4, καταγγέλλεται αυτοδίκαια και η σύμβαση πίστωσης, χωρίς καταβολή αποζημίωσης σύμφωνα με τις διατάξεις του Α.Κ.

Άρθρο 7: Άκυρες ρήτρες

Ρήτρες με τις οποίες ο αγοραστής παραιτείται από την άσκηση των δικαιωμάτων που αναφέρει το παρόν προεδρικό διάταγμα ή ο πωλητής απαλλάσσεται των ευθυνών που απορρέουν από το παρόν προεδρικό διάταγμα είναι άκυρες.

Άρθρο 8: Εφαρμογή διατάξεων του Αστικού Κώδικα

Οι διατάξεις του Αστικού Κώδικα που αναφέρονται στη μίσθωση πράγματος εφαρμόζονται και στη χρονομεριστική μίσθωση, για θέματα που δε ρυθμίζονται από τις διατάξεις του Ν. 1652/86 ή του παρόντος Π.Δ., επιφυλασσόμενης της διατάξεως του δευτέρου εδαφίου της παρ. 1 του άρθρου 2 του Ν. 1652/86.

Άρθρο 9: Παράρτημα

Προσαρτάται και αποτελεί μέρος του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος, το κατωτέρω παράρτημα:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΤΑ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΕΡΙΕΧΕΙ Η ΑΝΑΦΕΡΟΜΕΝΗ ΣΤΟ ΑΡΘΡΟ 3 ΣΥΜΒΑΣΗ

- α) Ταυτότητα και κατοικία των συμβαλλομένων, με ακριβή αναφορά της νομικής ιδιότητας που έχει ο πωλητής κατά τη στιγμή της σύναψης της σύμβασης καθώς και της ταυτότητας και της κατοικίας του ιδιοκτήτη.
- β) Ακριβής φύση του δικαιώματος το οποίο αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης και ρήτρα που να αναφέρει τους όρους υπό τους οποίους το δικαίωμα αυτό ασκείται στο έδαφος των κρατών μελών όπου ευρίσκεται το ή τα ακίνητα, καθώς και αν πληρούνται οι όροι αυτοί, ή εν εναντία περιπτώσει, ποιοι όροι πρέπει ακόμα να πληρωθούν.
- γ) Όταν το ακίνητο είναι συγκεκριμένο, ακριβής περιγραφή του ακινήτου αυτού και της θέσης του.
- δ) Σε περίπτωση που το ακίνητο βρίσκεται υπό κατασκευή :

1. στάδιο αποπεράτωσης του ακινήτου
2. αναμενόμενος χρόνος αποπεράτωσης του ακινήτου
3. εάν πρόκειται για συγκεκριμένο ακίνητο, αριθμός αδειας οικοδομής και πλήρες όνομα και διεύθυνση της ή των αρμοδίων επί του θέματος αρχών
4. στάδιο αποπεράτωσης των κοινόχρηστων υπηρεσιών που καθιστούν το κτίριο λειτουργικό (συνδέσεις φωταερίου, ηλεκτρικού ρεύματος, νερού, τηλεφώνου)
5. εγγυήσεις ορθής αποπεράτωσης του ακινήτου και σε περίπτωση μη αποπεράτωσης, εγγυήσεις επιστροφής των καταβληθέντων ποσών και ενδεχομένως λεπτομέρειες εφαρμογής των εγγυήσεων αυτών.

- ε) Κοινόχρηστες υπηρεσίες (φωτισμός, ύδρευση, καθορισμός, αποκομιδή απορριμμάτων) στις οποίες έχει ή θα έχει ενδεχομένως πρόσβαση και οι όροι της πρόσβασης αυτής.
- στ) κοινόχρηστες εγκαταστάσεις, όπως κολυμβητήριο, σάουνα κλπ. Στις οποίες ο αγοραστής έχει ή θα έχει ενδεχομένως πρόσβαση και οι όροι της πρόσβασης αυτής.
- ζ) Γενικοί κανόνες οργάνωσης του καθαρισμού και της συντήρησης του ακινήτου καθώς και της διοίκησης και διαχείρισης του.
- η) Ακριβής δήλωση του χρονικού διαστήματος κατά το οποίο μπορεί να ασκηθεί το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης και, ενδεχομένως, διάρκεια του εφαρμοζόμενου καθεστώτος. Ημερομηνία από την οποία ο αγοραστής μπορεί να ασκήσει το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης.
- θ) Τίμημα το οποίο οφείλει να καταβάλει ο αγοραστής προκειμένου να ασκήσει το δικαίωμα που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης, εκτίμηση του ποσού που πρέπει να καταβάλει ο αγοραστής για τη χρήση των κοινοχρήστων εγκαταστάσεων, βάση υπολογισμού του ποσού των επιβαρύνσεων που συνδέονται με τη χρήση του ακινήτου από τον αγοραστή, των υποχρεώσεων νομίμων επιβαρύνσεων (φόροι, τέλη), καθώς και των πρόσθετων δαπανών διοικητικής φύσεως (διαχείριση, καθαρισμός, συντήρηση).
- ι) Ρήτρα ότι η απόκτησης δεν συνεπάγεται άλλη δαπάνη, επιβάρυνση ή υποχρέωση, επιπλέον όσων ορίζει η σύμβαση.
- ια) Δυνατότητα ή όχι συμμετοχής σε σύστημα ανταλλαγής ή και μεταπώλησης του δικαιώματος που αποτελεί αντικείμενο της σύμβασης καθώς και ενδεχόμενο κόστος σε περίπτωση που το σύστημα ανταλλαγής ή και μεταπώλησης διοργανώνεται από τον πωλητή ή από τρίτο που αυτός ορίζεται στη σύμβαση.
- ιβ) Πληροφορίες σχετικά με το δικαίωμα καταγγελίας της σύμβασης και το δικαίωμα υπαναχώρησης από τη σύμβαση καθώς και μνεία του προσώπου στο οποίο πρέπει να κοινοποιηθεί η ενδεχόμενη καταγγελία ή υπαναχώρησης και προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο μπορεί να γίνει η κοινοποίηση. Ακριβής ένδειξη της φύσεως και του ύψους των εξόδων που οφείλει να καταβάλει ο αγοραστής σύμφωνα με το άρθρο 5 παρ. 3 του παρόντος Π.Δ., εάν ασκήσει το δικαίωμα υπαναχώρησης του.
- Ενδεχομένως, πληροφορίες περί του τρόπου καταγγελίας της σύμβασης πίστωσης που συνδέεται με τη σύμβαση σε περίπτωση καταγγελίας της τελευταίας ή υπαναχώρησης από αυτήν.
- ιγ) Ημερομηνία και τόπος υπογραφής της σύμβασης από καθένα από τα συμβαλλόμενα μέρη.

Άρθρο 10: Κυρώσεις

Η παράβαση των διατάξεων του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος επισύρει τα πρόστιμα που προβλέπονται στο άρθρο 14 παρ. 3 του Ν. 2251/94. Εάν συγχρόνως συντρέχει και παράβαση του Ν. 1652/86, των κατ' εξουσιοδότηση του εκδιδόμενων πράξεων και γενικά της τουριστικής νομοθεσίας εφαρμόζονται παράλληλα και οι οικείες διατάξεις.

Άρθρο 11: Εφαρμοστέο δίκαιο

Κάθε διαφορά που ανακύπτει κατά την εφαρμογή του παρόντος Π.Δ. και αφορά σε ακίνητα που βρίσκονται στο έδαφος της Ελλάδος, υπάγεται στη δικαιοδοσία των δικαστηρίων της τοποθεσίας του ακινήτου και εφαρμόζεται το ελληνικό ουσιαστικό δίκαιο.

Άρθρο 12: Καταργούμενες διατάξεις

Από την έναρξη ισχύος του παρόντος καταργείται το άρθρο 5 του Ν. 1652/86.

Άρθρο 13: Μεταβατική διάταξη

Συμβάσεις ή προσύμφωνα χρονομεριστικής μίσθωσης, περιλαμβανομένων αιτήσεων και προτάσεων αγοράς μεριδίων, όσον αφορά στα δικαιώματα υπαναχώρησης και καταγγελίας της σύμβασης των εδαφίων α), β), και γ) της παρ. 1 του άρθρου 4 καταλαμβάνονται από το παρόν προεδρικό Διάταγμα, εφόσον έχουν συναφθεί τέσσερις (4) ημερολογιακούς μήνες πριν από τη δημοσίευσή του.

Άρθρο 14: Έναρξη ισχύος

Η ισχύς του παρόντος Προεδρικού Διατάγματος αρχίζει από την δημοσίευσή του στην εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με την επιφύλαξη των οριζομένων στο άρθρο 13. Στον υπουργό Ανάπτυξης αναθέτουμε τη δημοσίευση και εκτέλεση του παρόντος προεδρικού διατάγματος.

Αθήνα, 13 Αυγούστου 1999

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΣΤΕΦΑΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΟΙ ΥΠΟΥΡΓΟΙ
ΕΘΝΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
Γ. ΠΑΠΑΝΤΩΝΙΟΥ
ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ
Ε. ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΕΥΑΓ. ΒΕΝΙΖΕΛΟΣ

(<http://www.kepka.org/Grk/Lgs/Legislation/timesharing.htm>)

ΕΝΟΤΗΤΑ VII: PORTO HYDRA HOTEL

ΓΕΝΙΚΑ

Φανταστείτε ότι επιτέλους αποκτήσατε το δικό σας εξοχικό σπίτι στην αγαπημένη σας τοποθεσία. Ακούγεται θαυμάσιο. Δυστυχώς όμως γρήγορα θα διαπιστώνετε πως τα χρήματα που ξοδέψατε είναι δυσανάλογα με το μικρό χρονικό διάστημα που θα το χρησιμοποιούσατε. Γιατί λοιπόν να μην αγοράσετε ακριβώς τον χρόνο που χρειάζεστε για τις διακοπές σας;

Αγοράζοντας λοιπόν, μία ή δύο εβδομάδες **timesharing** και κάνοντας χρήση του χρονομεριδίου σας μπορείτε να παραθερίζετε με την οικογένεια σας κάθε χρόνο στο **Porto Hydra Hotel** χωρίς να χρειαστεί ξανά να πληρώσετε για την διαμονή σας.

1. TIMESHARING ΣΤΟ PORTO HYDRA HOTEL

Το **Porto Hydra Hotel** δεν ήταν τυχαία το πρώτο ξενοδοχείο που εισήγαγε το πρόγραμμα διακοπών του Timesharing στην Ελλάδα. Το **Porto Hydra Hotel** είναι ένα συγκρότημα που έχει λάβει πολλές διακρίσεις σε διαγωνισμούς του εξωτερικού.

Με σταθερή Διοίκηση και με πυξίδα την ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη ξεχωριστά, το **Porto Hydra Hotel** προσφέρει πάντα υψηλής ποιότητας καινοτόμες υπηρεσίες.

Αποκτώντας ένα χρονομερίδιο στο **Porto Hydra Hotel** γίνεστε αυτόματα μέλος ενός club διακοπών με προσφορές και εκπτώσεις...και αμέτρητες επιλογές!

2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ PORTO HYDRA

Καλώς ήλθατε στον κόσμο του **Porto Hydra Hotel**! Αυτός είναι ο κόσμος των διακοπών σήμερα. Ο δικός σας κόσμος.

Απλώνεται σε μια μαγευτική έκταση 164 στρεμ. Τη μεγαλύτερη που διαθέτει ξενοδοχειακό συγκρότημα στην Ελλάδα. Μέσα σε ένα τεράστιο κήπο από δένδρα και πολύχρωμα λουλούδια το **Porto Hydra** ξεπροβάλλει απέναντι από το νησί της Ύδρας, τόπος μοναδικών εξορμήσεων μπροστά σε μια πεντακάθαρη θάλασσα βραβευμένη επί 11 συνεχή χρόνια με τη γαλάζια σημαία της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το κεντρικό συγκρότημα αποτελείται από 7 πτέρυγες που με τα μπαλκαλόους και όλες τις δευτερεύουσες εγκαταστάσεις συνθέτουν ένα πανέμορφο σύνολο.

Η εντυπωσιακή πισίνα βρίσκεται στο κέντρο του συγκροτήματος σε μικρή απόσταση από την πλαζ ενώ η ιδιόκτητη μαρίνα μπορεί να φιλοξενήσει 60 περίπου σκάφη. Ένα δίκτυο πλωτών καναλιών μήκος 3.000 μ. ενώνει το **Porto Hydra Hotel** με το **Porto Hydra Village** ένα παραμυθένιο χωριό με λουλουδιασμένους κήπους γραφικές γέφυρες και κατακάθαρα κανάλια που επιβεβαιώνουν τον χαρακτηρισμό που έδωσε το γερμανικό περιοδικό **STERN** “Βενετία του Σαρωνικού”.

3. Η ΖΩΗ ΣΤΟ PORTO HYDRA VILLAGE

Ο οικιστής στο **Porto Hydra Village** απολαμβάνει μοναδικά προνόμια τα οποία βελτιώνουν σημαντικά τη ποιότητα ζωής της οικογένειάς του.

Το **Porto Hydra Village** βρίσκεται 10 χιλιόμετρα από το λιμάνι της Ερμιόνης, στην ακτή της Πελοποννήσου που κοιτά την Ύδρα. Η τοποθεσία του εκτός από το άψογο κλίμα, του εξασφαλίζει και γρήγορη και εύκολη πρόσβαση τόσο από ξηρά όσο και από την θάλασσα.

Η οργανωμένη Μαρίνα του ξενοδοχείου, σε συνδυασμό με τα πλωτά κανάλια και τις ιδιωτικές προβλήτες των βιβλίων, παρέχουν την δυνατότητα εύκολου λιμενισμού των ιδιωτικών σκαφών των οικιστών.

Η μικρή απόσταση που χωρίζει τον οικισμό από την Ύδρα, τις Σπέτσες, τον Πόρο, την Αίγινα, το Ναύπλιο, τις Μυκήνες και την Επίδαυρο καθιστούν τον οικισμό μοναδικό ορμητήριο για οικογενειακές εκδρομές.

Οι οικιστές εκτός από τις αθλητικές εγκαταστάσεις και τις ψυχαγωγικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις που έχουν δίπλα στο εξοχικό τους έχουν και υπηρεσίες που διευκολύνουν και βελτιώνουν τις διακοπές τους.

4. ΔΙΑΜΟΝΗ

Τα μεγάλα άνετα δωμάτια, με τη διακριτική επίπλωση και τα ευχάριστα χρώματα διαθέτουν βεράντα ή κήπο, air condition, mini bar, καθιστικό, ραδιόφωνο, απ' ευθείας εξωτερική γραμμή τηλεφώνου και τηλεόραση.

Σε όλα τα δωμάτια που προορίζονται για οικογένειες υπάρχει ειδική παιδική διακόσμηση καθώς και παιδικά κρεβατάκια, πάγκα για τα μωρά και παιδικές μπιλιέρες.

Διατίθενται επίσης και ειδικά δωμάτια για τους φίλους κατοικίδιων ζώων. Τα δωμάτια αυτά έχουν δικό τους κήπο και ειδικό ξύλινο σπιτάκι για το σκυλάκι που θα φιλοξενηθεί.

Οι διαστάσεις των δωματίων είναι από 35 τμ έως 64 τμ και οι διαστάσεις των βεραντών ή των κήπων είναι από 10 έως 22 τμ.

Υπάρχουν μια πλειάδα δυνατοτήτων για τον φιλοξενούμενο που διαμένει στο Porto Hydra. Μπορεί από τις 10.00 το πρωί έως τη 01.00 μετά τα μεσάνυχτα να παραγγείλει μέσω του Room Service, στο δωμάτιο του μια μεγάλη και γευστικά απολαυστική ποικιλία εδεσμάτων.

Επίσης για τους μικρούς φίλους, δίνουν στους γονείς τη δυνατότητα να παραγγείλουν το μενού που επιθυμούν για το μωρό τους και να τα έχουν την ώρα που το επιθυμούν στο δωμάτιο τους. Έτσι οι νεαρές μητέρες που θέλουν να ταξιδέψουν με τα μωρά τους δεν χρειάζεται να κουβαλούν μαζί τους μπλέντερ, βραστήρες και τόσα άλλα.

Εάν είσαστε νιόπαντροι, έχετε την επέτειο σας ή αισθάνεστε έτσι, με ένα τηλεφώνημα σας θα έχετε στο δωμάτιο σας μια υπέροχη τούρτα σε σχήμα καρδιάς, την σαμπάνια της αρεσκείας σας ή ένα πλούσιο καλάθι με φρούτα ή γλυκά.

5. Η ΖΩΗ ΣΤΟ ΠΟΡΤΟ ΥΔΡΑ

Για τους οικιστές του Porto Hydra Village, οι διακοπές ξεκινούν από τη στιγμή που θα φθάσουν στο εξοχικό τους. Δεν χρειάζεται να ξοδέψετε τις πρώτες μέρες καθαρίζοντας το σπίτι, μαγειρεύοντας για την οικογένεια, και επισκευάζοντας ζημιές ή βλάβες που έχουν συμβεί κατά την περίοδο που το εξοχικό σας ήταν κλειστό.

Οι οικιστές μας έχουν το προνόμιο να μπορούν να παραγγείλουν τηλεφωνικά να καθαριστεί το σπίτι τους και να γίνει ένας πλήρης τεχνικός έλεγχος πριν καν ξεκινήσουν για το ταξίδι τους. Με αυτόν τον τρόπο είναι σίγουροι πως όταν φθάσουν στο εξοχικό τους, όλα θα είναι καθαρά και θα λειτουργούν.

Μπορούν επίσης να παραγγείλουν φαγητό μέσω του Porto Hydra Catering ώστε να μην χρειαστεί να μαγειρέψουν. Το Porto Hydra Catering μπορεί να οργανώσει από ένα απλό οικογενειακό δείπνο μέχρι και το πιο απαιτητικό Gala, Barbecue, ή Παιδικό Πάρτι στον κήπο των οικιστών ή σε χώρο του ξενοδοχείου.

Οι οικιστές μπορούν επίσης να χρησιμοποιήσουν την γραμματειακή υποστήριξη που τους παρέχει το ξενοδοχείο και η οποία τους επιτρέπει να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους

με ταχύτητα και ασφάλεια. Επίσης, υπάρχει αίθουσα εξοπλισμένη με computers που έχουν πρόσβαση στο Internet και τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους οικιστές.

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των γονιών υπάρχει η δυνατότητα Babysitting, καθώς και ένα πλήρες εβδομαδιαίο πρόγραμμα για τα παιδιά. Οι γονείς οικιστές έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ξέγνοιαστες διακοπές γνωρίζοντας πως τα παιδιά τους κυκλοφορούν σε ένα πλήρως ασφαλισμένο χώρο με εικοσιτετράωρη παρακολούθηση από security και με ένα επιτελείο παιδαγωγών να τα προσέχει, να τα ψυχαγωγεί.

Οι κυρίες μπορούν να κλείσουν εύκολα ραντεβού στο κομμωτήριο ή να ψωνίσουν στην Boutique ή το Κοσμηματοπωλείο του ξενοδοχείου απολαμβάνοντας τις ειδικές εκπτώσεις που έχουν μόνο οι οικιστές μας.

Τέλος, να αναφέρουμε πως οι οικιστές έχουν τη δυνατότητα πλήρους ανακαίνισης της βίλας τους από τα συνεργεία της εταιρείας μας σε προνομιακές τιμές.

6. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ TIMESHARING ΣΤΟ PORTO HYDRA HOTEL

Το **Timesharing**, γνωστό και ως χρονομεριστική μίσθωση, αποτελεί έναν εναλλακτικό τρόπο διακοπών που σας προσφέρει τη δυνατότητα να απολαύσετε ποιοτική διαμονή και εξαιρετικές εγκαταστάσεις αναψυχής.

Φανταστείτε ότι επιτέλους αποκτήσατε το δικό σας εξοχικό σπίτι στην αγαπημένη σας τοποθεσία. Ακούγεται θαυμάσιο. Δυστυχώς όμως γρήγορα θα διαπιστώνετε πως τα χρήματα που ξοδέψατε είναι δυσανάλογα με το μικρό χρονικό διάστημα που θα το χρησιμοποιούσατε. Γιατί λοιπόν να μην αγοράσετε ακριβώς τον χρόνο που χρειάζεστε για τις διακοπές σας ;

Το **Timesharing** είναι μια πολυετής μίσθωση ενός ειδικά διαμορφωμένου ξενοδοχειακού δωματίου. Αγοράζοντας δηλαδή, μία ή δύο εβδομάδες Timesharing αποκτάτε το δικαίωμα χρήσης αυτών των βδομάδων για τα επόμενα 60 χρόνια. Κάνοντας χρήση του χρονομεριδίου σας μπορείτε να παραθερίζετε με την οικογένειά σας κάθε χρόνο στο Porto Hydra Hotel χωρίς να χρειαστεί ξανά να πληρώσετε για τη διαμονή σας.

Το πρόγραμμα ανταλλαγής διακοπών επιτρέπει στους ιδιοκτήτες χρονομεριδίων να ανταλλάσσουν τις εβδομάδες διακοπών που έχουν αγοράσει ώστε να μην χρειάζεται να επισκέπτονται κάθε χρόνο το Porto Hydra Hotel για τις διακοπές τους.

Το χρονομερίδιό σας (εβδομάδα **Timesharing**), μπορείτε να το υπομισθώσετε, να το μεταπωλήσετε ή ακόμα και να το μεταβιβάσετε στα παιδιά σας.

7. ΣΕ ΟΛΟ ΤΟΝ ΚΟΣΜΟ

Αγοράζοντας ένα ή και περισσότερα χρονομερίδια στο **Porto Hydra Hotel** γίνεστε αυτόματα μέλος της **RCI**, του μεγαλύτερου club ανταλλαγής διακοπών στον κόσμο.

Η παγκόσμια έδρα της RCI βρίσκεται στην Ινδιανάπολη των ΗΠΑ, ενώ η Ευρωπαϊκή έδρα της βρίσκεται στο Νορθάμπτον της Αγγλίας. Επίσης διατηρεί γραφεία στην Αθήνα για τη άμεση εξυπηρέτηση των μελών της στην Ελλάδα.

Με την εγγραφή σας στην RCI την οποία αναλαμβάνει το **Porto Hydra Timesharing Club**, λαμβάνετε ταχυδρομικά έναν πολυτελή κατάλογο 350 σελίδων που περιλαμβάνει φωτογραφίες και πληροφορίες για τα **4.000 πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα στην Ελλάδα και το Εξωτερικό** τα οποία ως μέλος μας μπορείτε να επισκεφθείτε.

Αν λοιπόν αποφασίσετε με την οικογένειά σας πως του χρόνου δεν επιθυμείτε να παραθερίσετε στο διαμέρισμά σας στο Porto Hydra ανοίγετε τον κατάλογο Ξενοδοχείων και επιλέγετε τον προορισμό και το συγκρότημα που επιθυμείτε να επισκεφθείτε.

Με ένα απλό τηλεφώνημα παραχωρείτε το δικαίωμα χρήσης του διαμερίσματος σας στο Porto Hydra και ζητάτε ένα παρόμοιου μεγέθους διαμέρισμα στα **Κανάρια**, στη **Φλόριντα**, στη **Χαβάη**, στην **Αυστρία**, στη **Γαλλία**, ή όπου αλλού επιθυμείτε να πάτε στην Ελλάδα ή το Εξωτερικό.

8. ΤΑ ΠΡΟΝΟΜΙΑ

Με τις κάρτες μέλους που θα αποκτήσετε από το **Porto Hydra Timesharing Club** θα έχετε τα παρακάτω προνόμια :

- Εκπτώσεις στα τμήματα του **Porto Hydra Hotel**.
- Έκπτωση στις διανυκτερεύσεις στο **Porto Hydra Hotel**.
- Έκπτωση έως και 50% σε 1.400 γνωστά ξενοδοχεία στην Ελλάδα και το Εξωτερικό (συμπεριλαμβάνονται αλυσίδες όπως **Marriott, Hilton, Sheraton, Capsis, Grecotel**).
- Έκπτωση έως 15% σε γνωστά εστιατόρια του Εξωτερικού.
- Έκπτωση στην αγορά Αεροπορικών Εισιτηρίων.
- Έκπτωση στην Ενοικίαση Αυτοκινήτου.
- Έκπτωση σε μεμονωμένα τουριστικά πακέτα, κρουαζιέρες κλπ.
- Δυνατότητα αγοράς συναλλάγματος με ένα τηλεφώνημα.
- Ταξιδιωτική Ασφάλεια.
- Αποστολή όλων των κρατήσεων, εισιτηρίων και συναλλάγματος στο σπίτι χωρίς χρέωση.
- Δυνατότητα αγοράς εβδομάδων BONUS (οι εβδομάδες BONUS είναι εβδομάδες που μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να αγοράσει σε ένα από τα 4.000 ξενοδοχεία που συνεργάζονται με την RCI σε τιμές που ξεκινούν από 44.000δρχ. την εβδομάδα για 2 άτομα).
- Δυνατότητα διπλασιασμού των εβδομάδων (Σε συγκεκριμένους προορισμούς όπως είναι οι ΗΠΑ και το Μεξικό μπορεί ο ενδιαφερόμενος δίνοντας μια δική του εβδομάδα να πάρει 2 εβδομάδες διακοπών).
- Δυνατότητα ύπαρξης του προσωπικού συμβούλου διακοπών που βοηθάει στην οργάνωση των ταξιδιών.

9. ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΑΣ ΟΦΕΛΗ

Για να μπορεί κανείς να διαπιστώσει τα οικονομικά οφέλη που απολαμβάνει ως ιδιοκτήτης χρονομεριδίου θα πρέπει πρώτα να υπολογίσει το πραγματικό κόστος των διακοπών του για τα επόμενα 6 χρόνια. Για να διαπιστώσετε πόσο σας στοιχίζουν οι διακοπές μιας εβδομάδας τον χρόνο προσπαθήστε να θυμηθείτε τις τελευταίες διακοπές που κάνατε.

Ο παρακάτω πίνακας αποτελεί ένα αρκετά συντηρητικό παράδειγμα του κόστους διακοπών μιας εβδομάδας κάθε χρόνο σε δίκλινο δωμάτιο για 2 άτομα. Η τιμή βάση της οποίας έχει γίνει ο υπολογισμός είναι 10.000δρχ το άτομο με ετήσια αύξηση των τιμών μόνο 5%.

Γνωρίζετε βέβαια πως η τιμή υπολογισμού που έχει χρησιμοποιηθεί στο παράδειγμα είναι αρκετά χαμηλή για ξενοδοχείο πολυτελείας σε περίοδο Ιουλίου.

| Κόστος Διακοπών χωρίς Timesharing για 6 χρόνια μήνα Ιούλιο Σε δίκλινο δωμάτιο με τιμή 10.000 δρχ. το άτομο | | | |
|---|--------------------------------------|-----------------|---------------------|
| Έτος | Κόστος 7 Διανυκτερεύσεων για 2 Άτομα | Συνολικό Κόστος | Ετήσια Αύξηση Τιμών |
| 1 | 140.000δρχ. | 140.000 δρχ. | 5% |
| 2 | 147.000δρχ. | 287.000δρχ. | 5% |
| 3 | 154.000δρχ. | 595.700δρχ. | 5% |
| 4 | 162.068δρχ. | 757.768δρχ. | 5% |
| 5 | 170.171δρχ. | 1.098.110δρχ. | 5% |
| 6 | 178.680δρχ. | 1.455.470δρχ. | 5% |

Δεν θα ήταν λοιπόν παράλογο να ισχυριστούμε πως τα επόμενα 6 χρόνια πρόκειται να ξοδέψετε τουλάχιστον 1.500.000δρχ. για να κάνετε διακοπές μία εβδομάδα κάθε χρόνο στην Ελλάδα σε κάποιο ξενοδοχείο Α΄ Κατηγορίας. Βέβαια η αλήθεια είναι πως θα ξοδέψετε πολύ περισσότερα αν έχετε παιδιά ή αν αποφασίσετε να κάνετε διακοπές στο Εξωτερικό.

Με λιγότερα από 1.500.000δρχ. που πρόκειται να ξοδέψετε σε αμφιβόλου ποιότητας ξενοδοχεία σε 6 χρόνια, μπορείτε να αγοράσετε στο **Porto Hydra Hotel** ένα δίκλινο δωμάτιο με κουζίνα και θέα θάλασσα, τον μήνα Ιούλιο. Μόνο που αντί να σαν ανήκει για 6 μόνο χρόνια θα σας ανήκει 60 χρόνια.

Και ως μέλος του club μας δεν θα χρειάζεται να κάνετε διακοπές μόνο στο **Porto Hydra** αφού μπορείτε όποτε θελήσετε να μπορείτε να παραθερίσετε σε ένα από τα 4.000 πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα και το Εξωτερικό τα οποία είναι συμβεβλημένα με την **RCI** χωρίς να πληρώσετε για την διαμονή σας!

Το μόνο κόστος που θα έχετε θα είναι το κόστος των κοινοχρήστων, το οποίο ισούται με την αξία μίας διανυκτέρευσης με ημιδιατροφή τον μήνα Ιούλιο στο **Porto Hydra** όπως αυτή κατατίθεται στον **ΕΟΤ**.

10. Η ΕΓΓΥΗΣΗ ΣΑΣ

- Περισσότερες από 90 χώρες προορισμοί διακοπών.
- Πάνω από 4.000 ξενοδοχειακά συγκροτήματα.
- Πάνω από 4 εκατομμύρια οικογένειες μέλη.
- Διπλός ρυθμός ανάπτυξης από οποιαδήποτε άλλο τουριστικό προϊόν.
- Το πρώτο Ελληνικό Ξενοδοχείο που εισήγαγε το Timesharing στην Ελλάδα.
- Αύξηση πωλήσεων κατά 74% μέσα στο 1999.
- Προνόμια που παρέχει κατά αποκλειστικότητα το **Porto Hydra Hotel** σε ιδιοκτήτες χρονομεριδίου.
- Τα χρονομερίδια του **Porto Hydra Hotel** έχουν τη μεγαλύτερη μεταπωλητική αξία στην Ελληνική αγορά.
- Αξιόπιστη και δυναμική παρουσία για περισσότερα από 25 χρόνια στην Ελληνική.
- Τουριστική Βιομηχανία.
- Διεθνής διακρίσεις.
- Προσφορά δοκιμαστικού πακέτου 3^{ων} ετών.

Ο πιο προνομιακός διακανονισμός στην Ελληνική αγορά.

Οι πολυτελείς παροχές του συγκροτήματος και η προνομακική μεταχείριση των φιλοξενούμενων, εξασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα υπηρεσιών που έχει βραβευθεί με το Διεθνές Όσκαρ Τουρισμού και το βραβείο Εξαιρετικών Υπηρεσιών της RCI..

Porto Hydra Hotel

21051 Πλέπι Θερμησίας Ερμιονίδας

Τηλ. 07540.41112, 41112, 41313, 41270-4

Fax. 07540.41295

Email : portoHYdra@panafonet.gr

Γραφεία Αθηνών

Τσακάλωφ 2

10673 Κολωνάκι

www.PortoHYdra.gr/v_3.htm

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (Β' ΜΕΡΟΥΣ)

Είναι ίσως πολύ νωρίς ακόμα για να οδηγηθεί κανείς σε κάποια συμπεράσματα που θα βγαίνουν μέσα από την εφαρμογή στη πράξη του συστήματος αυτού. Και αυτό γιατί στην Ελλάδα βρίσκεται ουσιαστικά ακόμη, σε εμβρυακό στάδιο.

Τα περισσότερα από τα υπέρ και κατά του θεσμού επιχειρήματα αποτελούν θεωρητικές κατασκευές ή υποθέσεις που στηρίζονται στη διεθνή πρακτική. Δε μπορεί όμως να θεωρηθεί ως βέβαιο ότι ο ξένος αυτός θεσμός που μεταφυτεύεται στη χώρα μας, θα έχει και εδώ ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά, δεδομένου ότι θα προσαρμοστεί κατ' ανάγκη στα δεδομένα της ελληνικής πραγματικότητας και κατά συνέπεια, στη συνέχεια θα φανεί το πραγματικό του πρόσωπο όσον αφορά τη χώρα μας.

Σίγουρα δεν αποτελεί πανάκεια για τα χρόνια προβλήματα που μαστίζουν το τουρισμό μας. Αλλά σίγουρα μπορεί να παίξει έναν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας της χώρας μας, αφού διαθέτει ένα πολύ σημαντικό προτέρημα: τη **ΠΟΙΟΤΗΤΑ**.

Ποιότητα είναι η ουσία που αναζητά τα τελευταία χρόνια ο Ελληνικός Τουρισμός ο οποίος θα καταφέρει έτσι να γίνει ξανά ιδιαίτερα ανταγωνιστικός έναντι των νέων αγορών που έχουν αναπτυχθεί. Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στα καταλύματα, που θα προσελκύσει και ανάλογους τουρίστες, υψηλού βιοτικού επιπέδου, οι οποίοι θα είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν κάποιο ποσό χρημάτων για να απολαύσουν αυτές τις υπηρεσίες. Η χώρα μας, όλοι το γνωρίζουν, διαθέτει σπάνιες φυσικές ομορφιές, οι οποίες όμως για να αναπτυχθούν τουριστικά χρειάζονται υποδομή και όχι προχειρότητες.

Η χρονομεριστική μίσθωση μπορεί να συμβάλλει στην επίλυση του προβλήματος της ποιότητας του ελληνικού τουρισμού, που ταλαντεύει τόσα χρόνια όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς της χώρας μας. Φυσικά δεν είναι η μόνη λύση για το συγκεκριμένο πρόβλημα, αλλά η κάθε σοβαρή προσπάθεια που γίνεται από τον οποιοδήποτε για τη βελτίωση του τουριστικού προϊόντος της χώρας μας.

Η νέα αυτή μορφή δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπισθεί ως υποκατάστατο του τουριστικού προτύπου που μέχρι σήμερα αναπτύχθηκε στη χώρα μας αλλά ως μέσο οριακής διόρθωσης και αναπροσαρμογής του προς την κατεύθυνση της διεύρυνσης της ζήτησης, αύξησης της ανταγωνιστικότητας της χώρας και ποιοτικής αναβάθμισης των εισερχόμενων τουριστών. Μπορεί όμως όπως και οι υπόλοιπες νέες μορφές τουρισμού να δώσει την απαραίτητη ώθηση στον ελληνικό τουρισμό και να σταθεί πρωτοπόρος στο βασικό στόχο, ο οποίος θα πρέπει να είναι η πλήρης εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη – τουρίστα.

Στον Ελληνικό χώρο υπάρχουν όλες οι προϋποθέσεις για μια πολύ πετυχημένη πορεία του θεσμού. Όλο και περισσότερα συγκροτήματα εντάσσονται στο Timesharing και όλο και περισσότερες Ελληνικές οικογένειες κάνουν τις διακοπές τους σε ολόκληρο τον κόσμο, χρησιμοποιώντας το νέο αυτό θεσμό.

Η επιτυχία του θεσμού στη χώρα μας, θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από το πόσο μεθοδική θα είναι η εφαρμογή του, από τη ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρουν οι επιχειρήσεις αλλά και από τη νομοθετική κατοχύρωση των δικαιωμάτων των μισθωτών, των εργαζομένων και φυσικά της εθνικής μας οικονομίας. Μόνο έτσι θα είμαστε σίγουροι πως το Timesharing θα έχει στην Ελλάδα και τον Ευρωπαϊκό Χώρο την ανάπτυξη που είχε στις Η.Π.Α. τη προηγούμενη κυρίως δεκαετία.

Μέσα στα ανωτέρω πλαίσια, με δεδομένες τις θετικές επιπτώσεις και την αμεσότητα εφαρμογής και απόδοσης του συστήματος και με ετοιμότητα για την πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων του θεσμού, κρίνεται σκόπιμη η κατά προτεραιότητα προώθηση του,

μεμονωμένα ή σε συνδυασμό και με άλλες μορφές τουρισμού σε ολοκληρωμένα συμπλέγματα δραστηριοτήτων.

Ευχόμαστε λοιπόν, η εφαρμογή του θεσμού στη πράξη να είναι τέτοια που να μας επιτρέψει, τόσο στη χώρα μας, όσο και στους πολίτες της, να επωφεληθούμε από τα πλεονεκτήματα του ή τουλάχιστον να μη συντριβούμε από τα μειονεκτήματα του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Οργάνωση και Διοίκηση (Management)», Γιάννης Κ. Χολέβας, Εκδόσεις “INTERBOOKS”.
- «Οργάνωση και Διοίκησης», Μυρ. Ζαβλανού M. Sc., M. Ed., Ph. D., Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”, τόμος Α’ “ΙΩΝ”.
- «Οργάνωση και Διοίκηση», Μυρ. Ζαβλανού M. Sc., M. Ed., Ph. D., Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”, τόμος Β’ “ΙΩΝ”.
- «Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων», Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Καθ. Πανεπιστημίου Πειραιώς, Β’ έκδοση, Βελτιωμένη.
- «Οργάνωση και Διοίκηση», Harold Koontz, Cyril O’ Donnell, Β’ έκδοση, Εκδόσεις “Παπαζήση”.
- «Διοίκηση προσωπικού», Νίκος Δήμου, Οικονομολόγος, Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
- «Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων», Π. Φαναριώτη, Τόμος Α’, Εκδόσεις “Α. Σταμούλης”, Αθήνα – Πειραιά.
- «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων», Ευγ. Φραγκιαδάκης, Ηράκλειο 1988.
- «Οργάνωση & λειτουργία του ξενοδοχείου», Στέφανου Καραγιάννη, Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”, Τόμος Α’.
- «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Βασ. Ρούπας – Δημ. Λαλούμης, Εκδόσεις “Α. Σταμούλης”, Αθήνα.
- «Θέματα Διοίκησης προσωπικού & Διοίκηση Επιχειρήσεων», Ιορδάνης Λαδόπουλος Α.Σ.Ο.Ε.Ε, Εκδόσεις Σμίλιας “ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ”, 1995.
- «Management 1^{ης} Γραμμής», Π. Γ. Κυριαζόπουλος ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ, Κ.Κ. Κιουλάφας, Παν/μιο Πειραιά, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994.
- «Ξενοδοχείο. Διοίκηση & Λειτουργίες», Denney G. Rutherford, Επιμέλεια Άλεξ. Παρασκευάς, Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
- «Αρχές διοικήσεως Επιχειρήσεως», Λογ. Μιχ. Λιαρμακοπούλου, Master in Management, Καθ. ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα 1986.
- «Διοίκηση Προσωπικού», Νικόλαος Β. Μαντάς, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1992.
- «Διοίκηση και Εποπτεία», Σπύρου Ζευγαρίδη, Καθηγητής Οργάνωσης και Διοίκησης ΑΒΣΘ, Καθ. Οργάνωσης & Διοίκησης ΤΕΙ, ORGANOPUBLICA, Δ’ Έκδοση, Α’ Μέρος, Αθήνα 1992.
- «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Νίκος Ε. Σκούλας – Κυριακή Π. Οικονομάκη, Εκδόσεις “ΚΑΠΑ”.
- «Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακή Μονάδα», Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, Καθ. Παν/μίου Πειραιώς, Αθήνα 1990.
- «Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού», Alexander Hamilton Institute, Εκδόσεις “ΚΡΙΤΗΡΙΟΝ”.
- «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η ελληνική ΜΜΕ», Γεώργιος Καμπουρίδης, Εκδόσεις “Κλειδάριθμος”.
- «Ο τουρισμός προς το 2000», Θεωρητικές Επιστημάνσεις και πρακτικές προσεγγίσεις. Επιμέλεια: Δρα. Περικλή Λύτρα, Εκδόσεις “INTERBOOKS”, Αθήνα 1989.
- «Ξενοδοχειακή και Τουριστική Νομοθεσία», Επιστημονική Εποπτεία, Αθανασιάδη/Μαριλένα, Εκδόσεις “ΔΕΔΕΜΑΔΗ”, 1996 – 97.

ΠΗΓΕΣ

- Περιοδικό «RCI Holiday», Μάιος 2003.
- [http: www.gort.gr/xronom.html](http://www.gort.gr/xronom.html)
- [http: www.kepka.org/Grk/Lgs/legislation/timesharing.htm](http://www.kepka.org/Grk/Lgs/legislation/timesharing.htm)
- [http: www.Portohydra.gr/v_3.htm](http://www.Portohydra.gr/v_3.htm)
- Θέμης Καραγάλιος, F&B Manager του ξενοδοχείου “ΑΣΤΙΡ” Α΄ Κατηγορίας στη Πάτρα.
- Θεόδωρος Μπενετάτος, Διευθυντής του ξενοδοχείου “BYZANTINO” Κατηγορίας στη Πάτρα.
- Βασίλης Θεμελίδης, Business Services sales Manager της εταιρείας “RCI Hellas” στην Αθήνα.

