

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

**Τ**ο παρόν βιβλίο αποτελεί τη δεύτερη, προσαρμοσμένη και βελτιωμένη, έκδοση του ομότιτλου βιβλίου που έχει κυκλοφορήσει το 2001 από τις Εκδόσεις Προπομπός. Κατ' αρχάς, οφείλω να ευχαριστήσω τους αναγνώστες για την πολύ καλή ανταπόκριση στην πρώτη έκδοση και στις ανατυπώσεις της, απόδειξη ότι το βιβλίο ήρθε να καλύψει ένα σημαντικό κενό στην ελληνική τουριστική βιβλιογραφία. Η επιτυχία του βιβλίου μάς ώθησε σε μια αναβάθμισή του και ανάλογη προσαρμογή του περιεχομένου του.

Η παρούσα έκδοση έχει ως κύριο κορμό και βασίζεται σημαντικά στην πρώτη έκδοση. Έχει προσαρμοστεί και εμπλουτιστεί σε ορισμένες πτυχές, λαμβάνοντας υπόψη τις παρατηρήσεις των επαγγελματιών στελεχών, των επιχειρηματιών και των συναδέλφων, τους οποίους ευχαριστώ ιδιαίτερα.

Η προσέγγιση του βιβλίου βασίζεται σε μια γενική λογική, η οποία περιστρέφεται γύρω από δύο άξονες:

- Παρουσίαση των οργανωτικών και διοικητικών θεμάτων των επιχειρήσεων ταξιδιωτικών πρακτορείων εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού.
- Ανάλυση των εργασιών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για την εύρυθμη λειτουργία ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου.

Η μέθοδος προσέγγισης που έχει υιοθετηθεί είναι η σταδιακή διεύρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των λειτουργιών του ταξιδιωτικού πρακτορείου με αργά και σταθερά βήματα. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, η θεματική που αναπτύσσεται κατά κεφάλαιο, έχει ως ακολούθως.

Στο πρώτο κεφάλαιο «Οργάνωση και Διοίκηση Ταξιδιωτικού Πρακτορείου» παρουσιάζονται τα θέματα του γενικού και επιχει-



ρηματικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με τις διοικητικές και οργανωτικές πτυχές του πρακτορείου, και αυτό ανεξάρτητα από τον τύπο και την επιχειρηματική δραστηριότητά του. Διαπραγματεύονται θέματα που αναφέρονται στις γενικές λειτουργίες του management (οργάνωση - διοίκηση) και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του management ταξιδιωτικού πρακτορείου. Αναλύονται το οργανόγραμμα και οι εργασίες που εκτελεί κάθε τμήμα και παρατίθενται οι περιγραφές θέσεων εργασίας. Τέλος, προσεγγίζεται το θέμα των τουριστικών λεωφορείων, ως μια ιδιαίτερη επιχειρηματική λειτουργία.

Το δεύτερο κεφάλαιο «Λειτουργία Ταξιδιωτικού Πρακτορείου Εισερχόμενου Τουρισμού (Incoming)» έχει ως θέμα την επιχειρηματική λειτουργία που σχετίζεται με τον εισερχόμενο τουρισμό. Πρόκειται για την ανάληψη της αντιπροσώπευσης ενός Tour Operator, δηλαδή τις λειτουργικές διαδικασίες και την απόκτηση τεχνογνωσίας για τον εισερχόμενο τουρισμό. Αναλύονται όλα τα διαδικαστικά των συναλλαγών και διεκπεραίωσης των θεμάτων που σχετίζονται με τη διαμονή των οργανωμένα διακινούμενων τουριστών. Ο κύριος κορμός του κεφαλαίου αφιερώνεται στις λειτουργικές διαδικασίες κατά την εκτέλεση των εργασιών ενός πρακτορείου-τοπικού ανταποκριτή του Tour Operator. Το περιεχόμενο του κεφαλαίου συνίσταται λοιπόν σε μια λειτουργική περιγραφή των εργασιών incoming.

Στο τρίτο κεφάλαιο «Οικονομική Διεύθυνση Ταξιδιωτικού Πρακτορείου» αναλύονται θέματα που σχετίζονται με την οικονομική διεύθυνση της επιχείρησης πρακτορείου. Αποτελείται από έξι ενότητες στις οποίες παρουσιάζονται τα ακόλουθα θέματα:

- Λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσης και ανάλυση των εσόδων και λειτουργικών εξόδων.
- Κοστολόγηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Οικονομικές παράμετροι του τουριστικού λεωφορείου.
- Τιμολόγηση των παρεχομένων υπηρεσιών.
- Διάφορες τεχνικές που συνεισφέρουν στην αποδοτικότερη λειτουργία.
- Επιχειρησιακά πλάνα (Business plans).

Η παρουσίαση των παραπάνω θεμάτων συνεισφέρει στην ανάλυση των βασικών αρχών αποδοτικότητας του ταξιδιωτικού πρακτορείου, ως επίσης και στην ορθολογικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο «Σχεδιασμός Τουριστικών Προϊόντων: Οργάνωση και Υλοποίηση Εκδρομών και Περιηγήσεων» έχει ως θεματική τη διοργάνωση εκδρομών και περιηγήσεων για ξένους και Έλληνες τουρίστες. Συνίσταται στην απόκτηση γνώσεων για παραγωγή και διάθεση στην τοπική αγορά εκδρομών και περιηγήσεων. Κατ' αρχάς, αναπτύσσεται η μεθοδολογία σχεδιασμού τουριστικών προϊόντων και στη συνέχεια αναπτύσσονται τρεις θεματικές ενότητες:

- Οργάνωση εκδρομών ημερήσιας διάρκειας
- Οργάνωση περιηγήσεων πολύημερης διάρκειας, και
- Σχεδιασμός ειδικών προϊόντων, όπως Συνέδρια, Fly & Drive, Κρουαζιέρες και Θεματικά προϊόντα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο «Tour Operators & Outgoing (Εξερχόμενος Τουρισμός)» πραγματοποιείται μια ανάλυση των οργανωτικών και λειτουργικών θεμάτων σχετικά με τους Διοργανωτές Ταξιδιών (Tour Operators) και τον εξερχόμενο τουρισμό, δύο θέματα απόλυτα συνυφασμένα στο βαθμό που ένας Tour Operator (T.O.) δραστηριοποιείται κατά κανόνα στην αγορά ζήτησης και οι επιχειρηματικές του λειτουργίες έχουν ως κεντρικό άξονα τις υπηρεσίες εξερχόμενου τουρισμού. Το ενδιαφέρον μας επικεντρώνεται λοιπόν, πρώτιστα στην ανάλυση της οργάνωσης και λειτουργίας των T.O. Διαρθρώνεται σε τεσσέρις θεματικές ενότητες:

- Περιγραφή του ρόλου των T.O. στο σύγχρονο τουρισμό
- Οργάνωση και λειτουργία των T.O.
- Πακέτο διακοπών: σύνθεση, σχεδιασμός, κοστολόγηση-τιμολόγηση και υλοποίηση. Πρόκειται για την επιχειρηματική λειτουργία του tour operating, μεθοδολογικά και επιχειρησιακά.
- Διάθεση και εμπορία, δηλαδή την πώληση προϊόντων υπηρεσιών και προϊόντων, με αναφορά στην μπροσούρα και τις τεχνικές πώλησης.

Στο έκτο κεφάλαιο «Ταξιδιωτικά Πρακτορεία και Πληροφορική» εξετάζονται η χρησιμότητα και οι εφαρμογές της πληροφορικής και της τεχνολογίας υπολογιστών στην επιχειρηματική δραστηριότητα των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Παρουσιάζονται λοιπόν:

- Οι λειτουργίες και δυνατότητες των διαφόρων λογισμικών και συστημάτων κρατήσεων για την ορθολογική διαχείριση πληροφοριών και την αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης του τουριστικού πρακτορείου.



- Οι δυνατότητες που παρέχει το Internet, τόσο ως μέσο πληροφόρησης και προβολής όσο και ως μέσο πωλήσεων και κρατήσεων.

Το κεφάλαιο αυτό έχει εμπλουτιστεί λαμβάνοντας υπόψη τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο συνεχώς διευρυνόμενο πεδίο εφαρμογής των νέων τεχνολογιών και πληροφορικής.

Το έβδομο κεφάλαιο «Νομικά Θέματα Ταξιδιωτικού Πρακτορείου» έχει ως αντικείμενο την προσέγγιση ορισμένων νομικών ζητημάτων που άπτονται των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Παρουσιάζονται λοιπόν συνοπτικά κάποια επιμέρους νομικά ζητήματα που εμπλέκονται στις επιχειρηματικές λειτουργίες του πρακτορείου:

- Οι νομικές προϋποθέσεις για την ίδρυση τουριστικού γραφείου, καθώς επίσης και για την απόκτηση και τη λειτουργία τουριστικού λεωφορείου.
- Η προστασία του καταναλωτή στην παροχή ταξιδιωτικών υπηρεσιών.
- Οι γενικοί όροι ταξιδιού και η ταξιδιωτική ασφάλιση.

Προφανώς από την παραπάνω θεματική απουσιάζει ένα κεφάλαιο σχετικό με το marketing. Η απουσία είναι σκόπιμη στο βαθμό που η ανάλυση ενός τέτοιου θέματος μπορεί να αποτελέσει ξεχωριστό βιβλίο. Ωστόσο, η όλη ανάπτυξη της θεματικής του βιβλίου διαπνέεται από μια προσέγγιση marketing υπό την έννοια ότι «τοποθετούμαστε» από την οπτική του πελάτη, έχουμε δηλαδή έναν προσανατολισμό προς τον καταναλωτή των τουριστικών και ταξιδιωτικών υπηρεσιών.

Σε σχέση με την πρώτη έκδοση και τις ανατυπώσεις της, έχει επέλθει μια αλλαγή. Έχει αφαιρεθεί το κεφάλαιο του πραγματευόταν το Ticketing (Κρατήσεις και πώληση αεροπορικών και ακτοπλοϊκών εισιτηρίων). Αυτή η τροποποίηση κρίθηκε σκόπιμη για τους εξής λόγους:

- Η προσέγγιση του θέματος ήταν περιορισμένη.
- Το θέμα είναι πολύ τεχνικό και απαιτεί εξειδικευμένη προσέγγιση. Στην προηγούμενη έκδοση και στις ανατυπώσεις της δεν πραγματοποιούταν μια πλήρης και ολοκληρωμένη παρουσίαση και μπορούσε να διαμορφώσει μια στρεβλή αντίληψη και εικόνα.
- Υφίστανται άλλα βιβλία και εγχειρίδια που καλύπτουν πλήρως και επαρκώς το θέμα σε όλες τις τεχνικές πτυχές του.



Υπογραμμίζουμε ότι κάθε κεφάλαιο περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό Μελετών περίπτωσης (Case studies), τις περισσότερες φορές σε απλή μορφή. Προέρχονται από την επιχειρηματική πραγματικότητα και είναι ενσωματωμένες στις διάφορες ενότητες, ακολουθώντας τη ροή ανάπτυξης της θεματολογίας. Η παρουσίασή τους συνεισφέρει στη συγκεκριμενοποίηση των διαφόρων ζητημάτων.

Τέλος, στο παράρτημα του βιβλίου «Εργασίες και Δραστηριότητες» παρατίθεται ένας αριθμός εργασιών και δραστηριοτήτων κατά κεφάλαιο. Η εκπόνηση των εργασιών αυτών μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην πληρέστερη κατανόηση και εμπέδωση των θεμάτων που προσεγγίζονται στα διάφορα κεφάλαια του βιβλίου. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και επωφελείς μέσα στα πλαίσια μιας λογικής προσέγγισης της εκπαιδευτικής/γνωσιακής διαδικασίας «μαθαίνω κάνοντας».

Πεποίθησή μου είναι ότι το παρόν πόνημα συνίσταται σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση των δραστηριοτήτων και λειτουργικών διαδικασιών των ταξιδιωτικών πρακτορείων. Με βάση τα παραπάνω συνοπτικά περιγραφέντα χαρακτηριστικά, το ανά χείρας βιβλίο:

1. Αποτελεί ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εκπαιδευτικό βοήθημα για τους φοιτητές του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων των Τ.Ε.Ι., στο βαθμό που καλύπτει πλήρως το περίγραμμα ορισμένων μαθημάτων/γνωστικών αντικειμένων του προγράμματος σπουδών. Τα μαθήματα αυτά είναι:
  - **Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων:** το μέρος που αφορά στη διοίκηση των Tour operators και των ταξιδιωτικών πρακτορείων.
  - **Προγραμματισμός - εκτέλεση ταξιδιού:** προγραμματισμός και εκτέλεση ταξιδιού σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς.

Είναι επίσης χρήσιμο για τους φοιτητές των Πανεπιστημιακών Τμημάτων που έχουν μια κατεύθυνση management τουρισμού και τουριστικών επιχειρήσεων, σε προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό επίπεδο.

2. Είναι ένα καλό εργαλείο για τους επαγγελματίες – επιχειρηματίες, στελέχη και απασχολούμενους – στον κλάδο των ταξιδιωτικών πρακτορείων, υπό την έννοια ότι μπορεί να συνεισφέρει στην καλύτερη οργάνωση των εν λόγω επιχειρήσεων, στη βελτίωση της καθημερινής τους εργασίας και, σε τελική ανάλυση, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Κλείνοντας τον παρόντα πρόλογο, οφείλω να αναφέρω ότι ο κύριος κορμός του υλικού στο οποίο βασίστηκε αυτό το βιβλίο έχει αναπτυχθεί μέσα στο πλαίσιο υλοποίησης ενός πιλοτικού προγράμματος από το Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Το πρόγραμμα είχε τίτλο «Aegean Dolphin – Ανάπτυξη πλατφόρμας για εκπαίδευση από απόσταση με πιλοτική εφαρμογή στον τομέα του Τουρισμού», υλοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 1998-2000 και χρηματοδοτήθηκε από το Ε.Π.Ε.Α.Ε.Κ. (Β' Κ.Π.Σ. – Υπουργείο Παιδείας). Ο επιστημονικός υπεύθυνος του έργου ήταν ο κ. Οδυσσέας Σακελλαρίδης, Αναπληρωτής Καθηγητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ο συγγραφέας ήταν μέλος της ομάδας υλοποίησης του έργου και οφείλει να εκφράσει τις ευχαριστίες του στον παραπάνω αναφερθέντα καθηγητή, καθώς επίσης και στον Καθηγητή Πάρη Τσάρτα, του ίδιου ιδρύματος, με τους οποίους είχε μια άψογη συνεργασία.

Ο ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ  
*Ιανουάριος 2006*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

# ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ

### Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα θέματα του γενικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος που σχετίζονται με τις διοικητικές και οργανωτικές πτυχές του ταξιδιωτικού πρακτορείου, ανεξάρτητα από τον τύπο και την επιχειρηματική δραστηριότητά του.

Κρίνεται σκόπιμο σημείο αφετηρίας του κεφαλαίου να αποτελέσει η επιχειρηματική προσέγγιση του τουριστικού φαινομένου τόσο από την πλευρά της προσφοράς (τουριστικό προϊόν, όπως αυτό γίνεται αντιληπτό από την οπτική γωνία του πρακτορείου ταξιδίων) όσο και από την πλευρά της ζήτησης (τουρίστας-καταναλωτής). Στη συνέχεια θα αναλυθούν θέματα που αναφέρονται στις γενικές αρχές και λειτουργίες του management (οργάνωση - διοίκηση) και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του management ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου.

Λογική συνέχεια των παραπάνω είναι η ειδικότερη εξέταση:

- της οργάνωσης των διαφόρων τμημάτων του πρακτορείου ταξιδίων, με παρουσίαση των εργασιών που εκτελεί κάθε τμήμα, καθώς και του οργανογράμματος
- των τουριστικών λεωφορείων, τα οποία προσεγγίζονται ως μια ιδιαίτερη επιχειρηματική λειτουργία.

Έτσι, το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από έξι ενότητες, οι οποίες καλύπτουν αντίστοιχα τα προαναφερθέντα θέματα, ως εξής:

- Τουριστικό προϊόν
- Τουρίστας-καταναλωτής
- Αρχές management



- Οργάνωση - διοίκηση ταξιδιωτικού πρακτορείου
- Οργανόγραμμα
- Τουριστικά λεωφορεία.

## 1.1

### Τουριστικό προϊόν: η τουριστική προσφορά

Η παρούσα ενότητα συνεισφέρει στην οριοθέτηση της έννοιας της προσφοράς ενός τουριστικού προορισμού, η οποία αποτελεί το επιχειρηματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητές του ένα πρακτορείο ταξιδίων. Δηλαδή, αναλύει το τουριστικό φαινόμενο από την πλευρά της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των υπηρεσιών και προϊόντων που είναι απαραίτητα για την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών. Παρουσιάζονται λοιπόν οι κρίσιμες παράμετροι που συνθέτουν την προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος και οι διάφορες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών προς τους τουρίστες. Το ζητούμενο είναι η πλήρης κατανόηση των σύγχρονων δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στις διακοπές και τα ταξίδια, αλλά και η οριοθέτηση του περιεχομένου του τουριστικού προϊόντος σε συνδυασμό με τις σύγχρονες δομές υποδοχής και παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Συνεπώς, από την οπτική γωνία ενός πρακτορείου ταξιδίων, το τουριστικό προϊόν είναι το σύνολο της προσφοράς μιας γεωγραφικής ζώνης / χωρικής ενότητας (χώρα, περιφέρεια, νομός, νησί) μέσα στην οποία δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ένα ταξιδιωτικό πρακτορείο.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της εξέλιξης του τουρισμού ως κοινωνικού και οικονομικού φαινομένου κατά τις τελευταίες δεκαετίες –ουσιαστικά από τη δεκαετία του 1960 και μετά– είναι:

- Η μετάβαση από τους «περιηγητές» στο σύγχρονο τουρισμό, μέσα από τις διαδοχικές οργανωτικές μεταβολές του τουρισμού και του τουριστικού τομέα.
- Η μαζικοποίηση του τουρισμού, καθώς ο τουρισμός παίρνει πλέον τη μορφή μαζικού φαινομένου, που συνεπάγεται την ανάγκη ύπαρξης μιας συγκροτημένης προσφοράς (μιας ολόκληρης «βιομηχανίας») από την πλευρά των επιχειρήσεων και των χωρών υποδοχής, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες και αυξημένες απαιτήσεις των τουριστών.

Αυτό συνεπάγεται την αναγκαιότητα διαμόρφωσης υποδομών



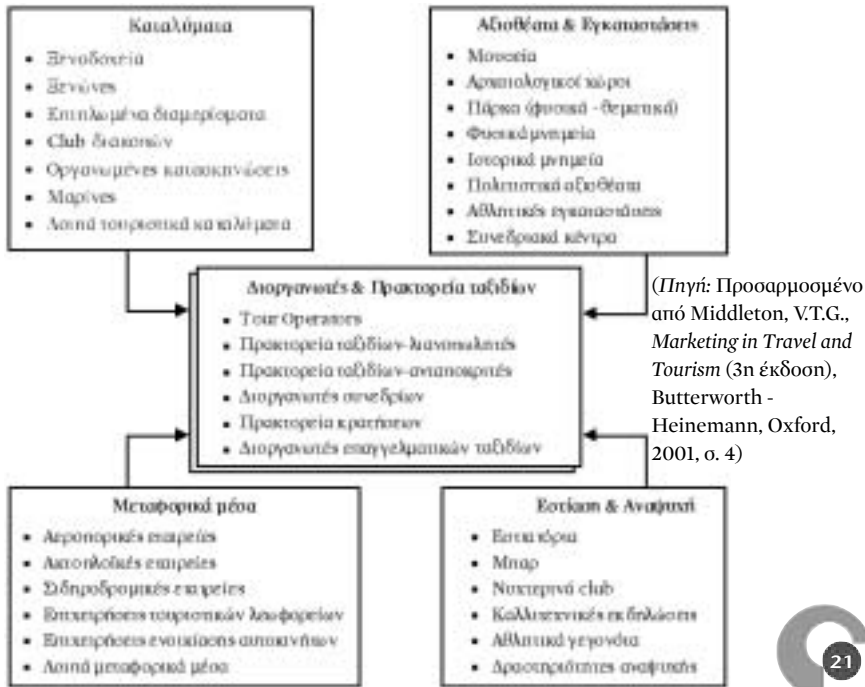
τουριστικής προσφοράς, αλλά και τουριστικών προϊόντων. Η αναγκαιότητα αυτή έχει οδηγήσει στη δημιουργία μιας τουριστικής και ταξιδιωτικής βιομηχανίας, αναγκαία συνθήκη για τη διακίνηση, μεταφορά, υποδοχή και εξυπηρέτηση των δεκάδων εκατομμυρίων ατόμων που ταξιδεύουν σε ετήσια βάση.

### 1.1.1 Οι κατηγορίες επιχειρήσεων που συνθέτουν την τουριστική και ταξιδιωτική βιομηχανία

Ο τουρισμός, από την πλευρά της ζήτησης, προσδιορίζεται ως μια συνολική αγορά, που περιλαμβάνει τρεις βασικές κατηγορίες: *διεθνής τουρισμός*, *εσωτερικός τουρισμός*, *ημερήσιοι επισκέπτες ή εκδρομείς* (συμπεριλαμβανομένων και των ταξιδιωτών με κρουαζιερόπλοια). Από την πλευρά της προσφοράς, οι επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται για την ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των τουριστών-καταναλωτών και οι οποίες συνθέτουν την «τουριστική-ταξιδιωτική βιομηχανία», παρουσιάζονται στο επόμενο διάγραμμα.

Διάγραμμα 1

Οι επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών



Από το παραπάνω διάγραμμα είναι εμφανές ότι η «τουριστική βιομηχανία» περιλαμβάνει τα αποτελέσματα ή τις εκροές μιας ποικιλίας επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, ανάλογα με την οικονομική διάρθρωση της χώρας ή του τύπου υποδοχής τουριστών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο τουρισμός –σε εθνικό και διεθνές επίπεδο– αποτελεί μια σημαντική οικονομική και κοινωνική δραστηριότητα και ένα επιχειρηματικό πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται ένα πλήθος επιχειρήσεων, ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα σκληρός.

Στο παρόν σημείο, οφείλουμε απλά να υπογραμμίσουμε δύο ιδιαίτερα κρίσιμα σημεία:

- Οι διοργανωτές και τα πρακτορεία ταξιδίων αποτελούν το συνδεδεμένο κρίκο ανάμεσα στις επιχειρήσεις παροχής τουριστικών υπηρεσιών και στους τουρίστες-καταναλωτές. Αυτός είναι και ο λόγος που στο παραπάνω σχεδιάγραμμα τοποθετήσαμε στο κέντρο αυτήν την κατηγορία επιχειρήσεων.
- Το επίκεντρο ενδιαφέροντος της οργάνωσης και διοίκησης του ταξιδιωτικού πρακτορείου εντοπίζεται στις υπηρεσίες και τις χρηματικές συναλλαγές ανάμεσα στους τουρίστες/ταξιδιώτες (ζήτηση) και στους παραγωγούς τουριστικών υπηρεσιών (προσφορά).

### Μελέτη περίπτωσης 1. Μια συνοπτική εικόνα της τουριστικής προσφοράς

Η τουριστική προσφορά (τουριστικό προϊόν) μιας χώρας ή μιας χωρικής ενότητας –δεδομένης της ετερογένειας που τη χαρακτηρίζει– διακρίνεται συνήθως σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

- Την πρωτογενή τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τους «τουριστικούς πόρους», που αποτελούν τη βάση της τουριστικής δραστηριότητας (φυσικά τοπία, χλωρίδα και πανίδα, μνημεία, πολιτισμός κ.λπ.).
- Την δευτερογενή τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τις διάφορες υποδομές και ανωδομές που δημιουργήθηκαν μερικά ή ολικά από τον άνθρωπο για να διευκολυνθεί η εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων. Περιλαμβάνει λοιπόν τους εξοπλισμούς και τις εγκαταστάσεις γενικής και ειδικής τουριστικής υποδομής, καθώς επίσης και τον επιχειρηματικό τομέα που δραστηριοποιείται στην παροχή υπηρεσιών προς τους επισκέπτες (αεροδρόμια, λιμάνια, οδικό δίκτυο, τηλεπικοινωνίες, μαρίνες, ξενοδοχεία, πρακτορεία ταξιδίων κ.λπ.).

Τουριστική προσφορά / προϊόν μιας περιοχής

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΟΡΩΝ	ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ
1. Φυσικοί πόροι	Θάλασσα και ακτές, λίμνες, φαράγγια, βιότοποι, σπήλαια, δάση, τοπικά ιδιαίτερου φυσικού κάλλους, κλίμα, κλωρίδα και πανίδα, ιαματικές πηγές κ.λπ.
2. Πολιτισμικοί πόροι	Αρχαιολογικά και ιστορικά μνημεία, μουσεία, μοναστήρια και εκκλησίες, αρχιτεκτονικά μνημεία
3. Ανθρώπινες δραστηριότητες	Πολιτισμός, γλώσσα, ήθη, κοσμοποίηση, πολιτισμικές και αθλητικές εκδηλώσεις
4. Εγκαταστάσεις γενικής υποδομής	Συγκοινωνιακά δίκτυα και σταθμίσεις οδού (λιμάνια, αεροδρόμια, σταθμοί), τηλεπικοινωνίες και μακροβιομηχανία, δίκτυα ηλεκτροδότησης - ύδρευσης - αποχέτευσης - διαχείρισης απορριμμάτων, διοικητικές υπηρεσίες (υγεία κ.λπ.)
5. Ειδική τουριστική υποδομή	Συνεδριακά κέντρα και αίθουσες, μαρίνες, χιονοδρομικά κέντρα, γκολφ, καζίνο, γραφεία πληροφοριών
6. Επιχειρηματικές εγκαταστάσεις και δραστηριότητες	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Επιχειρήσεις τουριστικών καταλυμάτων</li> <li>• Ταξιδιωτικά πρακτορεία, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων - μηχανών - ποδηλάτων - σκαφών αναψυχής.</li> <li>• Επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής</li> <li>• Εγκαταστάσεις αναψυχής και άθλησης (πάρκα και φυσικά μονοπάτια, γήπεδα, ιππικά κέντρα, θέατρα και άλλοι χώροι πολιτιστικών δραστηριοτήτων)</li> <li>• Αεροπορικές εταιρείες (τακτικών και ναυλωμένων πτήσεων) και ακτοπλοϊκές επιχειρήσεις</li> <li>• Εμπορικά καταστήματα και λοιπές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών προς τους επισκέπτες (από το ταξί μέχρι το περίπτερο)</li> </ul>

(Πηγή: Προσαρμοσμένο από Βαρβαρέσος, Σ., *Τουρισμός: Έννοιες, μεγέθη, δομές. Η ελληνική πραγματικότητα*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα 2000, σ. 92-96)

Μέσα σε αυτό το γενικό και επιχειρηματικό πλαίσιο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση πρακτορείου ταξιδίων. Ας δούμε ποιον καταναλωτή καλείται ή έχει τη φιλοδοξία να εξυπηρετήσει.

## 1.2 Τουριστική ζήτηση: ο τουρίστας-καταναλωτής

Λογική συνέχεια της προηγούμενης ενότητας αποτελεί η συνοπτική παρουσίαση του τουριστικού φαινομένου από την οπτική γωνία του τουρίστα-καταναλωτή. Προφανώς η τουριστική προσφορά και ζήτηση δεν είναι αυτόνομες λειτουργίες, αλλά αντίθετα αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο, το οποίο έχει πολύ εύστοχα χαρακτηριστεί «τουριστικό σύστημα». Με αυτήν την προσέγγιση, μπορούμε ευκολότερα να αντιληφθούμε τις αλληλεπιδράσεις και τις εξελίξεις στο σύγχρονο τουρισμό. Αναλύονται λοιπόν τα διαφορετικά αίτια σε συνδυασμό με τα ειδικότερα κίνητρα που οδηγούν τον τουρίστα στην τελική απόφαση πραγματοποίησης του ταξιδιού.

### 1.2.1 Ζήτηση: χαρακτηριστικά, καταναλωτικά πρότυπα, κίνητρα

α) **Χαρακτηριστικά του τουρίστα.** Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του σύγχρονου τουρίστα, μπορούμε να υπογραμμίσουμε τα ακόλουθα:

- Ένα πλήθος κοινωνικών, δημογραφικών, ψυχολογικών, θεσμικών και οικονομικών παραγόντων διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά των τουριστών. Η εξειδίκευση ατομικών επιλογών πραγματοποιείται μέσα από μια ποικιλία διεργασιών, όπου οι κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες παίζουν πρωταρχικό ρόλο.
  - Κοινωνικο-ψυχολογικοί παράγοντες: διάφορα πρότυπα, τρόπος ζωής, προσωπικότητα, αξίες, στάση ζωής, συμπεριφορές, προβολή/διαφήμιση.
  - Δημογραφικοί παράγοντες: φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εκπαίδευση, τόπος διαμονής.
  - Οικονομικοί παράγοντες: εισόδημα, χώρα προέλευσης, επάγγελμα, κόστος ταξιδιών.
  - Θεσμικοί-οργανωτικοί παράγοντες: κοινωνικό-θεσμικό πλαίσιο, διεθνείς σχέσεις, πολιτικές.
- Τα άτομα που πραγματοποιούν ταξίδια διακοπών, επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ένα μεγάλο αριθμό αναγκών μέσω της τουριστικής κατανάλωσης/ταξιδιωτικής εμπειρίας.
  - Μια άλλη ταξινόμηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την τουριστική ζήτηση, καθορίζει τις ακόλουθες τρεις μεγάλες κατηγορίες:



- Κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες: εισόδημα, κοινωνική και επαγγελματική θέση, τιμές, επιμήκυνση της διάρκειας διακοπών, δημογραφική εξέλιξη, αστικοποίηση, τεχνικοί παράγοντες (π.χ., μεταφορικά μέσα).
- Κοινωνικο-ψυχολογικοί ή υποκειμενικοί παράγοντες: κοινωνικοί, προσωπικοί (αγάπη για τη φύση, διάθεση για παιχνίδι, ανάγκη για επικοινωνία και γιορτή).
- Παράγοντες που σχετίζονται με το τουριστικό προϊόν της χώρας υποδοχής: δυναμικοί (προβολή, σχεδιασμός κ.λπ.) ή παθητικοί παράγοντες.

Οι διάφορες παράμετροι και προσεγγίσεις του σύγχρονου τουρίστα –σε μια προσπάθεια προσδιορισμού αιτιωδών συσχετίσεων που οδηγούν σε ερμηνείες και ανάλυση των επιλογών του– περιλαμβάνουν την κοινωνική τάξη, τα οργανωτικά χαρακτηριστικά των ταξιδιών, τους τύπους των ταξιδιών, τις επιρροές της διαφήμισης στους τουρίστες, τα χαρακτηριστικά και τη συμπεριφορά των τόπων υποδοχής, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών, τις εμπειρίες που αναζητούν στο ταξίδι, τις επιδράσεις της παρουσίας τους και τα κίνητρά τους.

Τέλος, στα χαρακτηριστικά των τουριστών σημειώνουμε ότι οι κυρίαρχοι λόγοι για την πραγματοποίηση τουριστικών ταξιδιών είναι η ψυχαγωγία/ξεκούραση, αλλά και η περιήγηση και γνωριμία με νέους πολιτισμούς.

**β) Τα κίνητρα των τουριστών.** Η ανάλυση των κινήτρων του ταξιδιού συνεισφέρει στην ερμηνεία της καταναλωτικής συμπεριφοράς των τουριστών. Οι διάφορες κατηγορίες κινήτρων σχετίζονται με:

- τους ειδικούς λόγους πραγματοποίησης του ταξιδιού
- τον εκπαιδευτικό και πολιτιστικό ρόλο του τουρισμού
- τη θεσμική, οργανωτική και κοινωνική καθιέρωση του τουρισμού αναψυχής (πληρωμένες διακοπές - άδεια με αποδοχές)
- τη διάθεση φυγής
- το θρησκευτικό συναίσθημα και την ανάγκη επαναξιολόγησης των προσωπικών επιλογών
- το γόητρο και την κοινωνική άνοδο/καταξίωση
- την υποκειμενική εκτίμηση για τη θέση της συγκεκριμένης επιλογής στο σύνολο μιας ομάδας επιλογών (το ειδικό βάρος)

- τη φαντασία και τη νοσταλγία
- το παιχνίδι (διάθεση για παιχνίδι και ελευθερία).

### 1.2.2 Η διαδικασία λήψης απόφασης στον τουρισμό

Η διαδικασία με την οποία τα άτομα καταλήγουν στην απόφαση να αγοράσουν ένα πακέτο διακοπών ή να επιλέξουν ένα ταξίδι αναψυχής από μια ευρεία ποικιλία επιλογών, εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2. Πρόκειται για ένα αμιγώς περιγραφικό μοντέλο. Σε αυτό σχηματοποιούνται οι διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν το τελικό αποτέλεσμα και η αλληλουχία διαδικασιών που οδηγεί σε αυτό. Προφανώς τα συστατικά δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να ποσοτικοποιηθούν, δηλαδή να προσδοθούν τιμές ή «συντελεστές στάθμισης» στους παράγοντες που εμπλέκονται στη λήψη της απόφασης. Οι τελευταίοι μπορεί να ποικίλλουν ανάλογα με τον τύπο του δυνητικού τουρίστα. Επιπρόσθετα, το μοντέλο αυτό δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο πρόβλεψης για τη διατύπωση εκτίμησης της ζήτησης για ένα δεδομένο προορισμό (ή μια επιχειρηματική υπηρεσία).

Διάγραμμα 2

Η διαδικασία λήψης απόφασης για ταξίδια/διακοπές



Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, υφίστανται τεσσέρις κατηγορίες παραγόντων που υπεισέρχονται στη διαδικασία λήψης απόφασης για διακοπές ή ταξίδι:

- Κατ' αρχάς είναι οι κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες (κοινωνική θέση, εισοδηματική τάξη και αποτελέσματα αυτών, χαρακτηριστικά, αξίες και συμπεριφορές), οι οποίοι διαμορφώνουν τα κίνητρα, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και προσδοκίες του δυνητικού τουρίστα/ταξιδιώτη.
- Δεύτερη κατηγορία παραγόντων είναι τα χαρακτηριστικά της προσφοράς (ή του προορισμού): το κόστος και η τιμή/αξία των προσφερόμενων εγκαταστάσεων και διευκολύνσεων, το είδος και η ποικιλία των προσφερόμενων δυνατοτήτων διακοπών, η ποιότητα και η ποσότητα της διαθέσιμης πληροφόρησης για τον προορισμό. Αυτοί οι παράγοντες επιδρούν και διαμορφώνουν την τουριστική εικόνα του προορισμού ή της χώρας υποδοχής.
- Η τρίτη κατηγορία αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες που παρέχουν promotional stimuli και κατά αυτόν τον τρόπο έχουν μια επίδραση προβολής: η διαφήμιση και η προώθηση πωλήσεων, το πληροφοριακό υλικό, οι συστάσεις φίλων/συγγενών και οι ταξιδιωτικοί ενδιάμεσοι.
- Τέλος, υφίστανται οι λοιποί προσδιοριστικοί παράγοντες. Αυτοί περιλαμβάνουν το βαθμό εμπιστοσύνης που έχει ο δυνητικός τουρίστας στους ταξιδιωτικούς ενδιάμεσους και τις προηγούμενες ταξιδιωτικές εμπειρίες. Εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι οι χρονικοί και χρηματικοί περιορισμοί που δεσμεύουν το δυνητικό τουρίστα/ταξιδιώτη.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δημιουργούν εξειδικευμένες ταξιδιωτικές επιθυμίες και ανάγκη αναζήτησης της σχετικής πληροφόρησης που είναι απαραίτητη για τη λήψη της σωστής απόφασης. Με βάση αυτήν την πληροφόρηση, ο δυνητικός καταναλωτής θα αξιολογήσει τις διάφορες εναλλακτικές επιλογές προτού καταλήξει στην τελική απόφαση σχετικά με το ποιο πρόγραμμα διακοπών ή περιήγησης θα αγοράσει.

As δούμε τη διαδικασία απόφασης ειδικότερα από την οπτική γωνία του δυνητικού τουρίστα, με τη βοήθεια της επόμενης μελέτης περίπτωσης.

**Μελέτη περίπτωσης 2. Η διαδικασία απόφασης αγοράς διακοπών**  
 Η λήψη απόφασης απαιτεί τη συλλογή και μελέτη ενός σημαντικού όγκου πληροφόρησης. Επιπλέον, υφίστανται διάφορες σύνθε-



τες σχέσεις στις αποφάσεις αγοράς για τουριστικά προϊόντα. Η απόφαση συνεπάγεται την επιλογή του κατάλληλου μείγματος από διάφορες υπηρεσίες που παρέχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις του τουριστικού τομέα. Επίσης, η δαπάνη μπορεί να ανέρχεται τουλάχιστον στο 10% του οικογενειακού προϋπολογισμού. Ενώ η δαπάνη αυτή αφορά σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα, συχνά επιβάλλει την αποταμίευση για μεγάλο χρονικό διάστημα.

\* Η διαδικασία απόφασης αγοράς στον τουρισμό παρουσιάζεται ως ακολούθως:

**α) Η βασική διαδικασία**

ΣΤΑΔΙΑ	ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	ΖΗΤΗΜΑΤΑ & ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ
1. Ανάγκη	Γενική επιθυμία για ταξίδι χωρίς να έχει συγκεντρωθεί ή αξιολογηθεί η ειδική πληροφόρηση.	Γενικά κίνητρα ταξιδιού ή Πότε να ταξιδέψω; Υπάρχει προηγούμενη εμπειρία; Πόσα μπορώ να ξεδώσω;
2. Συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφόρησης	Μελέτη καταλόγων και διαφημιστικού υλικού, ερωτήματα προς ταξιδιωτικά πρακτορεία και φίλους.	Προτάσεις από Tour Operators και ταξιδιωτικά πρακτορεία. Συμβουλές από φίλους και συγγενείς.
3. Αποφάσεις	Σχετικές με: προορισμό, μεταφορικό μέσο, κατάλυμα, χρονική περίοδο, προϋπολογισμό, άλλες υπηρεσίες και το κανάλι που θα χρησιμοποιηθεί.	Προηγούμενες εμπειρίες. Επιχειρηματική εικόνα και φήμη των προμηθευτών. Συμβουλές από τους ενδιαφερούμενους του κυκλώματος.
4. Τελικές αποφάσεις αγοράς	Κριτικές (κλειστό), συνάλλαγμα και ταξιδιωτικές επιταγές, ένδυση και λοιπά αναγκαία είδη.	Ταξιδιωτικά πρακτορεία, τράπεζα, καταστήματα. Συμβουλές από φίλους και συγγενείς.

**β) Τα στοιχεία της απόφασης**

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΠΕΡΙΛΗΨΟΜΕΝΟ
1. Πού να πάω;	Χώρα, προορισμοί, περιοχή, ώρες διακοπών.
2. Πού να μείνω;	Τύπος καταλύματος: ξενοδοχείο, επιπλωμένο διαμέρισμα, ενοικιαζόμενο δωμάτιο, camping.
3. Πώς να ταξιδέψω;	Αεροπλάνο, λεωφορείο, σιδητόνιτο, αυτο ή ένας συνδυασμός.
4. Ποιος είναι ο προϋπολογισμός;	Αιτιώσιμο ποσό για το ταξίδιο. Συνάλλαγμα ή ταξιδιωτικές επιταγές. Νόμισμα. Ποσό για εισιτήρια και άλλες υπηρεσίες.
5. Πού να κάνω κράτηση;	Σε Tour Operator, ταξιδιωτικό πρακτορείο ή άμεσα οι ίδιοι επιχειρηματίες (αεροπορική εταιρεία, ξενοδοχείο κ.λπ.).
6. Ποιος θα είναι ο τύπος ταξιδιού;	Ομαδικό ή μεμονωμένο. Ασθενοφόρο / όραση μακρινή (με πριανό, ημδιατροφή ή πλήρη διατροφή). Προεργασία εκδρομής. Ένοικιο αυτοκίνητο.



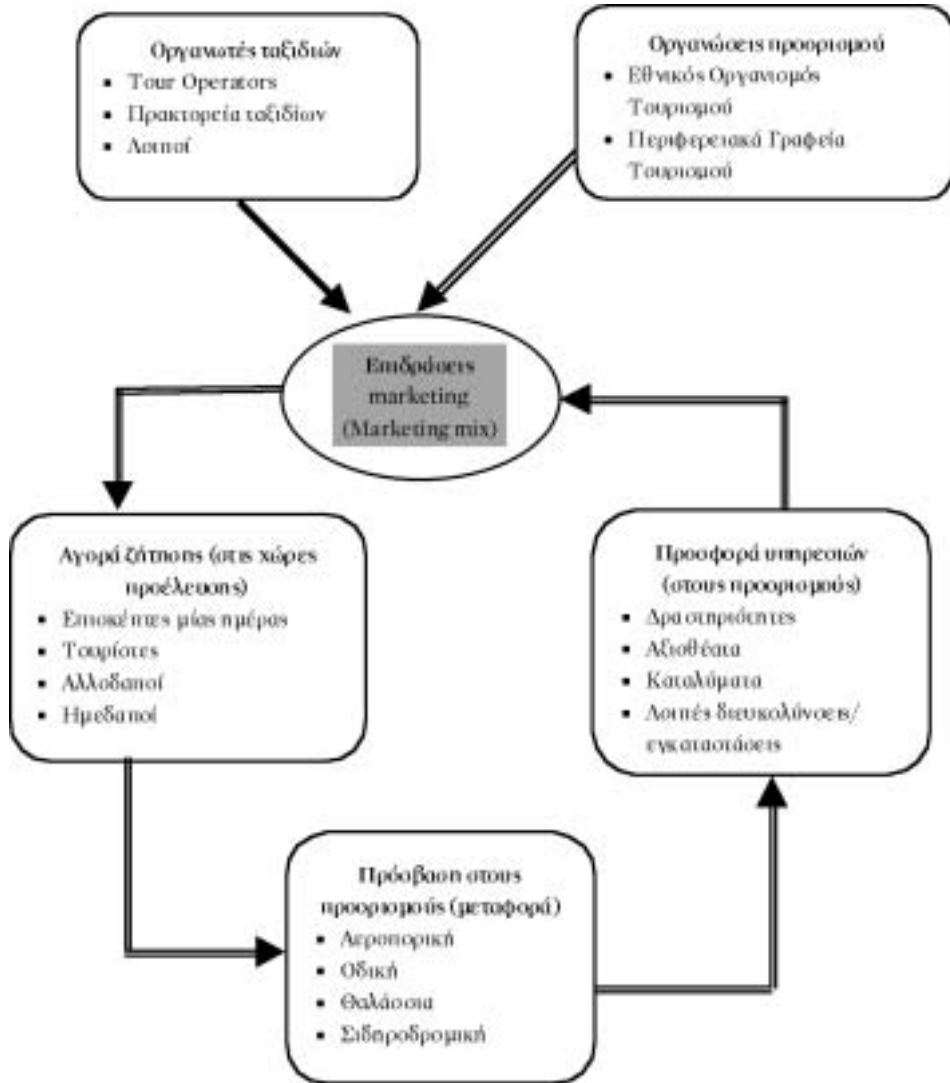
Όπως είχαμε την ευκαιρία να υπογραμμίσουμε, η προσφορά / τουριστικό προϊόν δεν είναι ξεκομμένο από τις ανάγκες, τα κίνητρα και τις απαιτήσεις του τουρίστα. Η διασύνδεση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική και ο ρόλος του marketing καθοριστικός.

### 1.2.3 Η διασύνδεση μεταξύ ζήτησης και προσφοράς και ο ρόλος του marketing

Το διάγραμμα που ακολουθεί (Διάγραμμα 3) έχει σκοπό να παρουσιάσει πόσο ζωτικές είναι οι διασυνδέσεις μεταξύ ζήτησης και προσφοράς στα ταξίδια και τον τουρισμό. Οι διασυνδέσεις αυτές είναι επίσης σημαντικές για την κατανόηση του ρόλου του marketing. Το διάγραμμα εμφανίζει τη σχέση μεταξύ της αγοράς ζήτησης –που παρουσιάζεται στις χώρες όπου είναι ο τόπος μόνιμης κατοικίας των επισκεπτών (περιοχές προέλευσης)– και της προσφοράς προϊόντος και υπηρεσιών στις χωρικές ενότητες προορισμού. Ειδικότερα εμφανίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι πέντε κύριες κατηγορίες της τουριστικής βιομηχανίας που παρουσιάστηκαν στο Διάγραμμα 1 συνδυάζονται για να ανταποκριθούν στη ζήτηση επισκεπτών μέσα από τις επιδράσεις του marketing. Οφείλουμε να σημειώσουμε ότι οι διασυνδέσεις στο παρόν διάγραμμα εστιάζονται στην αγορά ζήτησης (στην αριστερή πλευρά). Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται μια λεπτομερής γνώση των χαρακτηριστικών των τουριστών και της καταναλωτικής τους συμπεριφοράς. Το εύρος και η ποικιλία των επιδράσεων, που ορίζεται ως **marketing mix**, είναι προφανώς πολύ μεγάλη και ποικίλλει ανάλογα με τα ενδιαφέροντα των επισκεπτών και τις επικρατούσες συνθήκες.

Διάγραμμα 3

Η διασύνδεση μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς  
και η επίδραση του marketing



(Πηγή: Προσαρμοσμένο από Middleton, V.T.G., *Marketing in Travel and Tourism* (3η έκδοση),  
Butterworth - Heinemann, Oxford 2001, σ. 11)

θώς επίσης και την ιδιαίτερη αξία του ρόλου και των επιδράσεων του marketing. Δεν θα επεκταθούμε περαιτέρω στα ζητήματα του μάρκετινγκ, το οποίο αποτελεί ένα ιδιαίτερο γνωστικό πεδίο και το οποίο δεν θα αναλύσουμε στο παρόν βιβλίο. Απλώς θα κάνουμε τις αναγκαίες αναφορές, όπου απαιτείται. Σημειώνουμε ότι αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι του management, το οποίο θα δούμε αμέσως.

### 1.3

### Management: οι βασικές λειτουργίες της οργάνωσης - διοίκησης

Δεν κρίνουμε σκόπιμο να αναλωθούμε στις διάφορες θεωρίες και στην εξέλιξη της διοικητικής επιστήμης. Δεδομένου ότι η όλη προσέγγιση του βιβλίου διαπνέεται από μια πρακτική λογική, θα αναφερθούμε στις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης-διοίκησης, δηλαδή του σύγχρονου management. Η εφαρμογή των βασικών αρχών του management επιβάλλεται λόγω των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών συνθηκών που επικρατούν και της απαίτησης για ποιοτικές υπηρεσίες και εξυπηρέτηση.

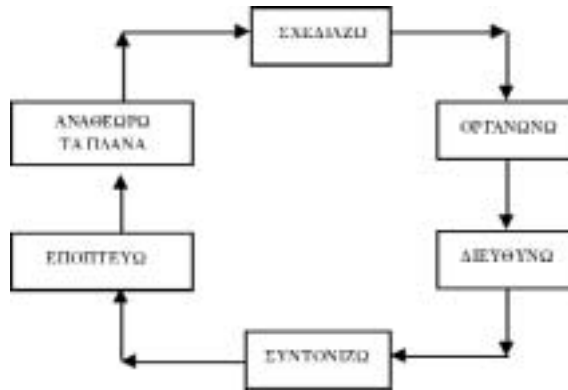
Οι βασικές λειτουργίες του management είναι:

- ο σχεδιασμός/προγραμματισμός (με αιχμή τον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων)
- η οργάνωση (με έμφαση στην τμηματοποίηση των εργασιών και το οργανόγραμμα)
- η διεύθυνση - καθοδήγηση - υποκίνηση
- η λήψη αποφάσεων
- η εποπτεία και ο έλεγχος.

Προφανέστατα, δεδομένου ότι η κύρια δραστηριότητα του πρακτορείου ταξιδιών είναι η παροχή υπηρεσιών, ο ρόλος του manager και του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα καθοριστικός στην επιχειρηματική επιτυχία. Σχηματικά, οι βασικές λειτουργίες του management μπορούν να αποδοθούν ως κύκλος, όπως εμφανίζεται στο επόμενο διάγραμμα.

Διάγραμμα 4

Ο κύκλος του management



(Πηγή: Doswell, R., *Tourism; How Effective Management Makes the Difference*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1997, σ. 188)

Ας δούμε με απλά λόγια ποιο είναι το περιεχόμενο των λειτουργιών του management:

- **Σχεδιασμός/προγραμματισμός.** Αναφέρεται σε τι σκοπεύουμε να κάνουμε και τι προσπαθούμε να πετύχουμε. Η διαδικασία του σχεδιασμού περιλαμβάνει τα εξής στάδια: πολιτική, στρατηγικές, στόχοι, αποτελέσματα και δραστηριότητες αναγκαίες για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.
- **Οργάνωση.** Σχετίζεται με την κινητοποίηση και την ανάπτυξη των επιχειρησιακών πόρων. Παρέχει τη βάση/υπόβαθρο για το έργο επίτευξης των στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η επιχείρηση οργανώνεται σε μια σειρά τμημάτων, με καθορισμένο ρόλο και ευθύνες στην εκτέλεση των επιχειρηματικών εργασιών.
- **Διεύθυνση.** Περιλαμβάνει την καθοδήγηση, την υποκίνηση των εμπλεκόμενων ανθρωπίνων πόρων και τη συνεχή διατήρηση μιας προσήλωσης στο σκοπό και στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων.
- **Συντονισμός.** Είναι μια ενοποιητική δραστηριότητα, η οποία εξασφαλίζει την ενιαία λειτουργία, διατηρεί την επιχειρησιακή αρμονία και τη διαμόρφωση καλών εργασιακών συνθηκών και σχέσεων.
- **Παρακολούθηση/εποπτεία.** Περιλαμβάνει τη λειτουργία του ελέγχου, την αναφορά και την ανάλυση αποτελεσμάτων. Θα μας δείξει πού και πώς η επίδοση αποκλίνει από το σχεδιασμό και με ποιον τρόπο θα μπορούσαμε να προβούμε σε διορθωτικές ενέργειες.