

ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΗ ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΣΤΑ ΑΡΧΑΙΑ ΘΕΑΤΡΑ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ

Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ «ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ» ΩΣ ΦΟΡΕΑΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ



Ιωάννινα, Ιούνιος 2019



Εκπόνηση:



Με τη χορηγία:



Δ Ι Α Ζ Ω Μ Α



Η μελέτη «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου: Ο ρόλος και η λειτουργία της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας» εκπονήθηκε από τα στελέχη της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, Αριστοτέλη Σταγκίκα και Γεωργία Κιτσάκη, και χρηματοδοτήθηκε με χορηγία του σωματείου ΔΙΑΖΩΜΑ και της ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΗΠΕΙΡΟΥ ΣΥΝ.Π.Ε.

Περιεχόμενα

I. Σκοπιμότητα της μελέτης	1
II. Επιτελική Σύνοψη.....	3
III. Οργανισμός Προώθησης Προορισμού - Destination Marketing Organization (DMO) και Οργανισμός Διαχείρισης και Προβολής Προορισμού - Destination Management Marketing Organization (DMMO).....	7
1. Ορισμός	7
2. Ο ρόλος και η λειτουργία των οργανώσεων μάρκετινγκ προορισμού.....	8
3. Τρόποι χρηματοδότησης.....	13
4. Προβλήματα και προοπτικές	17
5. Το μέλλον των οργανώσεων μάρκετινγκ προορισμού	18
IV. Ο Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής	21
1. Ρόλος	21
2. Μορφή-κατηγορία	22
3. Νομική-διοικητική υπόσταση της δομής διαχείρισης προορισμού	23
4. Αποτύπωση περιβάλλοντος	24
5. Συνθήκες και αλληλεπιδράσεις με άλλες εθνικές - περιφερειακές δράσεις	27
6. Τρόποι χρηματοδότησης της δομής διαχείρισης προορισμού.....	28
7. Προβλήματα - Δυνατότητες και προοπτικές.....	31
V. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής.....	33
1. Εξέταση υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ	33
2. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας – επιλογή οργανωτικής δομής εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ..	39
3. Αποφάσεις Περιφέρειας Ηπείρου και Δ.Σ. της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ στην κατεύθυνση υποστήριξης της οργανωτικής δομής που έχει επιλεγεί.....	40
4. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης απαιτούμενων βημάτων – ενεργειών	41
VI. Μεσοπρόθεσμο πλάνο απαιτούμενων δράσεων και ενεργειών	43
1. Πλήρης καταγραφή όλων των πόρων της ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ	43
2. Απαιτούμενη απασχόληση και δράσεις επιπλέον στελέχωσης	44
3. Δράσεις επιμόρφωσης του προσωπικού	45
4. Κόστος λειτουργίας της δομής και κόστος υλοποίησης δράσεων και ενεργειών.....	46
5. Πηγές χρηματοδότησης	51
VII. Η Δομή Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας	53
1. Ρόλος της Δομής.....	53
2. Απαιτούμενες συνέργειες	55

3. Νομική μορφή	56
4. Υπηρεσίες	56
5. Πρωτοβουλίες Marketing.....	57
6. Διαχωρισμός μεταξύ των υπεύθυνων για το μάρκετινγκ προορισμού και τη διαχείριση προορισμού.....	57
VIII. Ενδεικτική Βιβλιογραφία	59



I. Σκοπιμότητα της μελέτης

Οι προσπάθειες για την δημιουργία της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου ξεκίνησαν με πρωτοβουλία της Περιφέρειας Ηπείρου, με τη συνδρομή του σωματείου ΔΙΑΖΩΜΑ, το 2013. Υπήρξε το πρώτο έργο που εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση, πριν ακόμα εγκριθεί το ΕΣΠΑ της περιόδου 2014-2020.

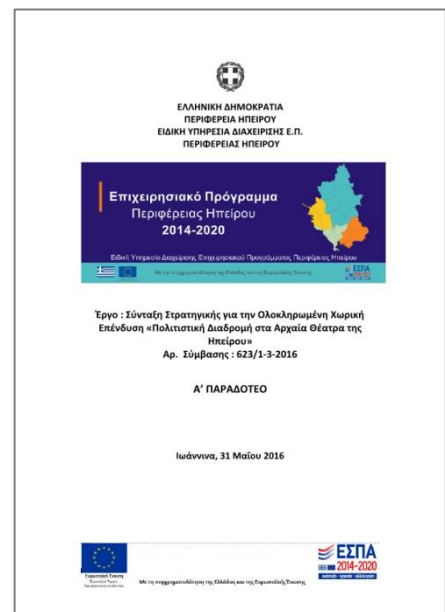
Το πρωτοποριακό και ολιστικό εγχείρημα της Διαδρομής αξιοποίησε το εργαλείο της Ολοκληρωμένης Χωρικής Επένδυσης (ΟΧΕ). Το 2016 κατατέθηκε και εγκρίθηκε από την ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Ηπείρου η Στρατηγική της ΟΧΕ «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου».

Μέχρι τώρα έχει γίνει μια σειρά δράσεων, σύμφωνα και με την Στρατηγική για την ΟΧΕ της Πολιτιστικής Διαδρομής, οι οποίες έχουν επιφέρει επιτυχώς την έναρξη εργασιών αναστήλωσης στα 5 αρχαία θέατρα της Ηπείρου και έχουν ευαισθητοποιήσει την τοπική κοινωνία, τις τοπικές αρχές και υπηρεσίες, τους επιχειρηματίες κλπ καταλήγοντας στην Εναρκτήρια Εκδήλωση στις 3 Νοεμβρίου 2018.

Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της Εναρκτήριας Εκδήλωσης και του Τοπικού Συμφώνου, το μείζον θέμα είναι η οικονομική και λειτουργική βιωσιμότητα της Διαδρομής.

Σύμφωνα με την Στρατηγική της ΟΧΕ για την «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου:

«Οργανικό κομμάτι της Στρατηγικής για την «Πολιτιστική Διαδρομή των Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου» είναι η βιωσιμότητα της Πολιτιστικής Διαδρομής – η δημιουργία ενός αυτοτελούς τουριστικού προϊόντος με διασύνδεση τόσο με τις τοπικές επιχειρήσεις (αγροδιατροφικές, μεταποιητικές και τουριστικές) όσο και με το συνολικό τουριστικό προϊόν της περιοχής. Η διαχείριση, οργάνωση και διακυβέρνηση της Πολιτιστικής Διαδρομής - μετά την ολοκλήρωση της υλοποίησης της ΟΧΕ - μπορεί να γίνει από έναν Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization - DMO). Ο ρόλος του DMO θα πρέπει να αναληφθεί από την Αναπτυξιακή Ηπείρου (ενδεχομένως και σε συνεργασία με άλλους φορείς της οικονομίας και της κοινωνίας που τυχόν θα εκδηλώσουν ενδιαφέρον προς τούτο)».

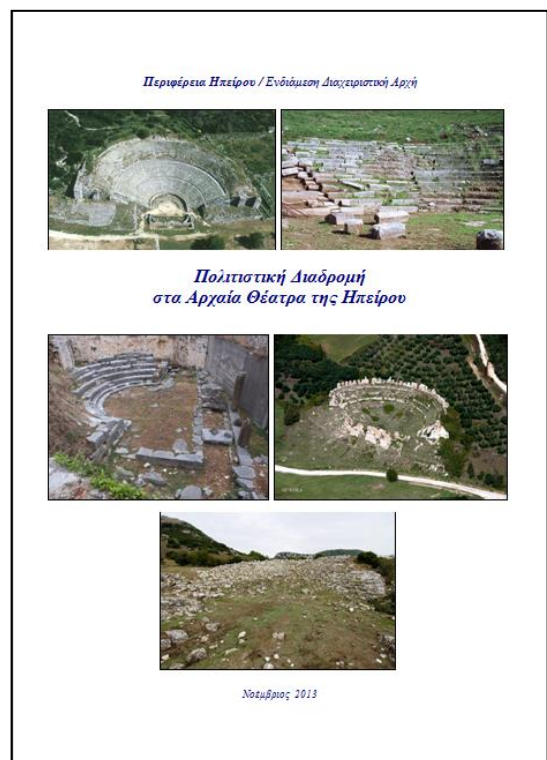


Ο ρόλος ενός Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού είναι σύνθετος και απαιτητικός, ιδίως στο σημερινό πλαίσιο ανταγωνισμού μεταξύ πολλών τουριστικών προορισμών. Είναι η πρώτη φορά στην Ελλάδα που επιχειρείται να λειτουργήσει ένας οργανισμός διαχείρισης θεματικού προορισμού από μια Αναπτυξιακή Εταιρεία. Επειδή στον όρο «Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού» ή DMO, αποδίδονται διαφορετικές έννοιες, ρόλοι και καθήκοντα ανάλογα με τη χώρα στην οποία καλούνται να λειτουργήσουν, κρίνεται απαραίτητο να στοιχειοθετηθεί η μορφή και ο ρόλος της Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής.

Επομένως, η παρούσα μελέτη είναι αποφασιστικής σημασίας καθώς, μέσω της σύνθεσης της διεθνούς βιβλιογραφίας και της αποτύπωσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, θα στοιχειοθετηθεί ο νέος ρόλος καθώς και οι νέες λειτουργίες και δράσεις που θα αναλάβει η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως DMO/Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής.

Έχοντας αυτά υπόψη, η διάρθρωση της μελέτης ακολουθεί την ακόλουθη δομή:

- 🌸 Επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας,
- 🌸 Ρόλος, μορφή και χρηματοδότηση του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού,
- 🌸 Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας της Διαδρομής,
- 🌸 Πλάνο δράσεων και ενεργειών,
- 🌸 Η Δομή Διαχείρισης της Διαδρομής μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας.



II. Επιτελική Σύνοψη

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η στοιχειοθέτηση της μορφής και του ρόλου της Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου, μια ανάγκη που προέκυψε για την αποσαφήνιση των λειτουργιών και δράσεων της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, η οποία καλείται να αναλάβει τον ρόλο του Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής.

Ξεκινώντας να μιλήσει κανείς για τη διαχείριση ενός προορισμού, θα πρέπει να αποσαφηνίσει την έννοια του «**προορισμού**». Στην ουσία, ένας τουριστικός προορισμός θα πρέπει να γίνει αντιληπτός ως μια ευρύτερη «περιοχή ταξιδιωτικών αγορών», ή καλύτερα ως «νιαία τουριστική επιχείρηση», στην οποία περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις, τα αξιοθέατα, οι υποδομές.

Ένας προορισμός συμπίπτει με την έννοια μιας τοποθεσίας που θεωρείται ένα σύνολο προϊόντων / εμπειριών, που επηρεάζονται με ουσιαστικό τρόπο από το ρόλο των στάσεων των εταιρειών και της δικής τους προθυμίας για συνεργασία.

Συνεπώς, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι **ο προορισμός είναι μια οντότητα** η οποία αποτελείται από μέρη αλληλεξαρτώμενα, και η οποιαδήποτε αλλαγή στο ένα επιφέρει αλλαγές για όλα τα άλλα.

Σήμερα, λόγω των ιδιαιτεροτήτων του τουριστικού προϊόντος ως σύνολο υπηρεσιών, **το πρωταρχικό καθήκον** για την εγγύηση ενός ελάχιστου **εσωτερικού συντονισμού της παροχής τουριστικών υπηρεσιών εντός των στοχευόμενων περιοχών ανατίθεται στους τουριστικούς οργανισμούς.**

Η **διαχείριση των προορισμών** διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αντιμετώπιση των πολλών και μερικές φορές συγκρουόμενων θεμάτων που προκύπτουν στον σύγχρονο τουρισμό.

Η διαχείριση προορισμού μπορεί να νοηθεί ως οι στρατηγικές, οργανωτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις που λαμβάνονται για τη διαχείριση της διαδικασίας καθορισμού, προώθησης και εμπορικής εκμετάλλευσης του τουριστικού προϊόντος του προορισμού για τη δημιουργία διαχειρίσιμων ροών εισερχομένων τουριστών που είναι ισορροπημένες, βιώσιμες και επαρκείς για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών των τοπικών φορέων.

Τον σκοπό της διαχείρισης καλούνται στη σύγχρονη πραγματικότητα να επιτελέσουν οι **Οργανισμοί Προώθησης Τουριστικών Προορισμών (Destination Marketing Organisations, εν συντομία DMOs).**

Πλέον, όλο και περισσότερο, υπάρχει στροφή προς την αναγνώριση ότι ο **ρόλος του DMO υπερβαίνει το μάρκετινγκ** για να συμπεριλάβει και άλλες δραστηριότητες που είναι σημαντικές για την επιτυχία του τουρισμού σε έναν προορισμό από μια ανταγωνιστική και βιώσιμη προοπτική.













Ο ρόλος του DMO - Φορέα Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου πρέπει να είναι η καθοδήγηση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο μιας συνεκτικής στρατηγικής. Ο Φορέας Λειτουργίας δεν ελέγχει τις δραστηριότητες των κοινωνικών εταίρων αλλά συγκεντρώνει εξειδικευμένες γνώσεις και πόρους, και διαθέτει

έναν βαθμό ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας προκειμένου να οδηγήσει την πορεία προς τα εμπρός.

Η ενσωμάτωση της Διαχείρισης και της Προβολής του Προορισμού σε έναν υπάρχοντα φορέα, όπως η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ με εμπειρία στον συντονισμό, στην διαχείριση και στην υλοποίηση έργων και προγραμμάτων, δίνει την δυνατότητα για την **ανάπτυξη συνεργειών με άλλες πρωτοβουλίες και δράσεις** υλοποιούμενες από την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, την **αξιοποίηση της εμπειρίας του στελεχιακού δυναμικού** και την **δημιουργία οικονομικών κλίμακας** για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των πόρων για την προώθηση του προορισμού.

Ως οργανωτική μονάδα για τον συντονισμό, διαχείριση και υλοποίηση ενεργειών – δράσεων της Διαδρομής προκρίθηκε η δημιουργία Δομής εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ως καταλληλότερη μορφή στα πρώτα βήματα λειτουργίας της ως Φορέας Λειτουργίας. **Όσο θα εδραιώνεται ο ρόλος και η σημασία του Φορέα Λειτουργίας και θα σταθεροποιούνται οι απαραίτητοι χρηματικοί πόροι** για τον συντονισμό και την υλοποίηση ενός τόσο σύνθετου, πρωτοποριακού και ολιστικού προϊόντος, προτείνεται η εξέταση της επιλογής **δημιουργίας ξεχωριστού Τμήματος για την Πολιτιστική Διαδρομή.**

Ενδεικτικά, τα καθήκοντα του Φορέα Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής θα είναι:

-  Ο συντονισμός των συν-αρμόδιων φορέων,
-  Η διαχείριση του σήματος της Πολιτιστικής Διαδρομής
-  Ο εντοπισμός δυσλειτουργιών και προβλημάτων και η εύρεση τρόπων επίλυσης σε συνεργασία με της αρμόδιες υπηρεσίες,
-  Η ανάπτυξη συνεργασιών με την τοπική αυτοδιοίκηση, τις Εφορείες Αρχαιοτήτων, τα Επιμελητήρια, το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων κλπ.,
-  Η υποστήριξη της λειτουργίας του Τοπικού Συμφώνου της Διαδρομής και των οργάνων της,
-  Η διαπίστευση της συμμόρφωσης των επιχειρήσεων του Συμφώνου με τα κριτήρια,
-  Η επέκταση του Τοπικού Συμφώνου με νέα μέλη,
-  Η οργάνωση και υλοποίηση δράσεων προβολής του Συμφώνου και της Διαδρομής (πχ. η συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις, υλοποίηση ενεργειών προβολής σε σημεία εισόδου στην Ήπειρο κλπ.),
-  Η οργάνωση και υλοποίηση δράσεων επιμόρφωσης των επιχειρηματιών και των εργαζομένων τους,
-  Η λειτουργία (και η τροφοδότηση με περιεχόμενο) της ιστοσελίδας της Διαδρομής και των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων,
-  Η προώθηση δράσεων για user-generated content (περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες των κοινωνικών δικτύων),
-  Η ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων/διαδρομών συμπληρωματικά προς την Πολιτιστική Διαδρομή,

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία της Δομής, αυτή θα πρέπει να στελεχώνεται από τουλάχιστον 5 άτομα, όχι όμως απαραίτητα πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης στην

Πολιτιστική Διαδρομή, ενώ με μια πρώτη προσέγγιση το ετήσιο κόστος λειτουργίας της Δομής και υλοποίησης βασικών ενεργειών και δράσεων ανέρχεται στις 167.000 ευρώ.

Όποια μορφή κι αν τελικά έχει η Δομή, το κρίσιμότερο ζήτημα είναι η χρηματοδότηση και η οικονομική της βιωσιμότητα· η Δομή θα πρέπει να είναι σε θέση να επικεντρωθεί στην παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών αντί να παρεμποδίζεται συνεχώς από την αναζήτηση χρηματικών πόρων, η οποία είναι και η τύχη πολλών τουριστικών οργανισμών.

Πέραν της οικονομικής βιωσιμότητας, κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας αποτελεί και η έμπρακτη αναγνώριση του ρόλου και της σημασίας του Φορέα Λειτουργίας από τα ενδιαφερόμενα μέρη (*stakeholders*) της περιοχής: η λειτουργία της Δομής Διαχείρισης της Πολιτιστικής Διαδρομής στην ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ θα είναι χωρίς αντικείμενο εάν οι ίδιοι της φορείς της περιοχής (Δήμοι, Επιμελητήρια, Πανεπιστήμιο κλπ.) δεν αγκαλιάσουν το εγχείρημα, δεν την στηρίζουν έμπρακτα, και δεν ‘αναγνωρίσουν’ τη Δομή ως Φορέα Λειτουργίας με στόχο τη συνδιαμόρφωση μιας βιώσιμης πολιτικής της Πολιτιστικής Διαδρομής των αρχαίων Θεάτρων.

III. Οργανισμός Προώθησης Προορισμού - Destination Marketing Organization (DMO) και Οργανισμός Διαχείρισης και Προβολής Προορισμού - Destination Management Marketing Organization (DMMO)

1. Ορισμός

Ξεκινώντας να μιλήσει κανείς για τη διαχείριση ενός προορισμού, θα πρέπει να αποσαφηνίσει την έννοια του «προορισμού». Αρκετοί ερευνητές του τουρισμού προσπάθησαν να αποσαφηνίσουν τη φύση του τουριστικού προορισμού. Σύμφωνα με τον Medlik¹: «Ως τουριστικοί προορισμοί νοούνται χώρες, περιφέρειες, πόλεις ή άλλες περιοχές τις οποίες επισκέπτονται οι τουρίστες». Το πόσο σημαντική είναι μια γεωγραφική ενότητα ως τουριστικός προορισμός εξαρτάται από τρεις βασικούς παράγοντες: α) από τα ενδιαφέροντα μέρη που έλκουν επισκέπτες β) από την ευχαρίστηση, ικανοποίηση των επισκεπτών (από την προσφορά καταλυμάτων, διατροφής, δυνατοτήτων αγοράς και άλλες υπηρεσίες), και γ) από την προσβασιμότητα, που ενίοτε ονομάζονται ποιότητες τουρισμού σε έναν προορισμό².

Στην ουσία, **ένας τουριστικός προορισμός θα πρέπει να γίνει αντιληπτός ως μια ευρύτερη «περιοχή ταξιδιωτικών αγορών», ή καλύτερα ως «ενιαία τουριστική επιχείρηση», στην οποία περιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις, τα αξιοθέατα, οι υποδομές.** Ο προορισμός είναι ένα τουριστικό προϊόν το οποίο επιμερίζεται σε τμήματα/υποπροϊόντα όπως ο φυσικός παράγοντας (η φυσική ομορφιά ενός τόπου), ο ανθρωπολογικός παράγοντας (δηλαδή ο τρόπος ζωής των κατοίκων, τα ήθη και τα έθιμα, η τοπική κοινωνία), οι υποδομές (μεταφορές, μετακινήσεις, τηλεπικοινωνίες, υδάτινοι πόροι, ενεργειακοί πόροι κ.λπ.), αλλά και οι τουριστικές υποδομές (καταλύματα, εγκαταστάσεις άθλησης και ψυχαγωγίας των επισκεπτών κ.λπ.) και οι λοιπές επιχειρήσεις που σχετίζονται με το τουριστικό κύκλωμα.

Οι Hu και Ritchie (1993: 26) το εννοούσαν ως «ένα πακέτο τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, το οποίο όπως κάθε άλλο καταναλωτικό προϊόν, αποτελείται από πολλά πολυδιάστατα χαρακτηριστικά». Ο Buhalis (2000) ισχυρίζεται ότι οι προορισμοί είναι ένα αμάλγαμα τουριστικών προϊόντων, που προσφέρουν μια ολοκληρωμένη εμπειρία στους καταναλωτές. Με βάση τα διάφορα μοντέλα τουριστικής ανάπτυξης που περιγράφονται από τον Pearce (1992), είναι λογικό να ορίσουμε έναν προορισμό ως το αμάλγαμα προϊόντων και υπηρεσιών που είναι διαθέσιμα σε μία τοποθεσία και μπορεί να προσελκύσει επισκέπτες πέρα από τα χωρικά της όρια. Ο Bieger (1998: 7) διευκρινίζει ότι «... ένας προορισμός μπορεί να θεωρηθεί ως το τουριστικό προϊόν που ανταγωνίζεται σε ορισμένες αγορές με άλλες προϊόντα». Το μοντέλο ανταγωνιστικότητας προορισμού Ritchie / Crouch διαφοροποιεί τις υποδομές του προορισμού (ύδρευση, αποχέτευση, οδοί κ.λπ.) από την υπερκατασκευή του προορισμού (τουριστικές υπηρεσίες όπως π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, κέντρα

¹ Slavoj Medlik, Dictionary of Travel. Tourism and Hospitality, Oxford 1993, σελ. 148

² Βασιλειάδης, σελ. 104

πληροφόρησης κ.λπ.), τα οποία είναι προφανώς σημαντικά για την έννοια του προορισμού.

Άλλοι (Leiper, 1995, Martini, 2001, Pechlaner, 2000) υποστηρίζουν ότι η προοπτική της ζήτησης προσδιορίζει ουσιαστικά έναν προορισμό ως σύνολο προϊόντων, υπηρεσιών, φυσικών και τεχνητών αξιοθέατων ικανών να τραβήξει τους τουρίστες σε ένα συγκεκριμένο μέρος και επομένως να επιβεβαιώσει ότι η γεωγραφική θέση δεν συμπίπτει με τον προορισμό. Κατά την άποψή τους, η γεωγραφική θέση είναι απλώς ένας από τους παράγοντες που περιλαμβάνει ο προορισμός. Άλλοι ερευνητές (Tamma, 2002, Brunetti, 2002) ορίζουν τον προορισμό ως σύστημα παροχής που συσχετίζεται με μια συγκεκριμένη περιοχή. Ομοίως, ο Keller (2000) θυμάται ότι οι άνθρωποι συχνά χρησιμοποιούν την περιφέρεια, την περιοχή και την τοποθεσία ως συνώνυμα μαζί με το επίθετο «τουρισμό» εννοώντας προορισμό τουρισμού. Ενώ οι παραπάνω ορισμοί υποδηλώνουν ότι ένας προορισμός μπορεί να οριστεί ευρύτερα από μια φυσική τοποθεσία, ορισμένοι προορισμοί καθορίζονται τεχνητά από πολιτικές δικαιοδοσίες, οι οποίες δεν λαμβάνουν υπόψη τις προτιμήσεις των καταναλωτών ή τις λειτουργίες της τουριστικής βιομηχανίας. Για παράδειγμα, οι Άλπεις είναι κοινές στη Γαλλία, την Αυστρία, την Ελβετία και την Ιταλία, αλλά συχνά θεωρούνται και καταναλώνονται ως μέρος του ίδιου προϊόντος από τους σκιέρ (Buhalis, 2000).

Μια πιο **ολιστική** ιδέα θα περιελάμβανε αυτές τις διάφορες απόψεις στον ορισμό της έννοιας «προορισμός». Υπό αυτή την έννοια, **ένας προορισμός συμπίπτει με την έννοια μιας τοποθεσίας που θεωρείται ένα σύνολο προϊόντων / εμπειριών, που επηρεάζονται με ουσιαστικό τρόπο από το ρόλο των στάσεων των επιχειρήσεων και της δικής τους προθυμίας για συνεργασία** (Fyall, Oakley, & Weiss, 2000, de Araujo & Bramwell, 2002).

Συνεπώς, πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι **ο προορισμός είναι μια οντότητα**, η οποία αποτελείται από μέρη αλληλεξαρτώμενα, και η οποιαδήποτε αλλαγή στο ένα επιφέρει αλλαγές σε όλα τα άλλα μέρη³. Δεδομένου αυτού του ολιστικού ορισμού, υπάρχει σαφώς ένα ζήτημα διαχείρισης όσον αφορά τον συντονισμό των δράσεων μεταξύ των επιμέρους μερών της οντότητας.

2. Ο ρόλος και η λειτουργία των οργανώσεων μάρκετινγκ προορισμού

Σήμερα το **μάρκετινγκ** και η **στρατηγική του Τουρισμού** αναζητούν τον προσανατολισμό τους στη διεθνή αγορά και το «παζλ» που συνθέτουν οι διαφορετικοί τουριστικοί προορισμοί. Το τουριστικό μάρκετινγκ, από την πλευρά του, καλείται να αναδιαμορφώσει τις αντιλήψεις των πελατών/ταξιδιωτών προσφέροντας μια συνολική ταξιδιωτική εμπειρία.

Η φιλοσοφία και η υιοθέτηση της έννοιας του μάρκετινγκ από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο

³ Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, Angelo Presenza, Lorn Sheehan, J.R. Brent Ritchie, Accepted October 12, 2005, https://www.researchgate.net/publication/255597442_Towards_a_Model_of_the_Roles_and_Activities_of_Destination_Management_Organizations

Πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων, ενώ από τις δεκαετίες του 1950-1960 και έκτοτε, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα, δε, η έννοια του μάρκετινγκ έχει ευρύτερη εφαρμογή σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο. Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου μάρκετινγκ, ο Philip Kotler⁴, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του μάρκετινγκ σαν κάτι αρκετά ευρύ, που περιλαμβάνει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων. Πράγματι, στις μέρες μας η έννοια του μάρκετινγκ έχει τόσο πολύ διευρυνθεί, ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν (υλικό ή άυλο) ή υπηρεσία.

Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, είναι η «**γέφυρα**» **μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης**, κατευθύνοντας ουσιαστικά τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Εντέλει, το μάρκετινγκ δεν ασχολείται με τη σχεδίαση και την παραγωγή αγαθών. Αντίθετα, αποτελεί τον εγκέφαλο στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες, όπως ο σχεδιασμός, η δημιουργία, η διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών⁵.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες⁶.

Σήμερα, λόγω των ιδιομορφιών του τουριστικού προϊόντος ως σύνολο υπηρεσιών, **το πρωταρχικό καθήκον** για την εγγύηση ενός **ελάχιστου εσωτερικού συντονισμού της παροχής τουριστικών υπηρεσιών εντός των στοχευόμενων περιοχών ανατίθεται στους τουριστικούς οργανισμούς**. Επιπλέον, αυτοί **πρέπει να παρέχουν στοιχεία υπηρεσιών** (όπως η ενημέρωση και η προώθηση) **με τα χαρακτηριστικά των δημόσιων αγαθών** (Bonham & Mak, 1996), **τα οποία δεν προσφέρονται από ιδιωτικούς προμηθευτές**.

Η **διαχείριση των προορισμών** διαδραματίζει βασικό ρόλο στην αντιμετώπιση των πολλών και μερικές φορές συγκρουόμενων θεμάτων που προκύπτουν στον σύγχρονο τουρισμό. Οι προορισμοί παρουσιάζουν πολύπλοκες προκλήσεις για τη διοίκηση και την ανάπτυξη, δεδομένου ότι πρέπει να εξυπηρετούν μια σειρά από ανάγκες των τουριστών και των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον τουρισμό, όπως καθώς και την τοπική κοινότητα, τις τοπικές επιχειρήσεις και τις βιομηχανίες (Howie, 2003). Σύμφωνα με τον Franch και Martini η διαχείριση προορισμού είναι δυνατόν να οριστεί ως **οι στρατηγικές, οργανωτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις που λαμβάνονται για τη διαχείριση της διαδικασίας καθορισμού, προώθησης και εμπορικής εκμετάλλευσης του τουριστικού προϊόντος και για τη δημιουργία διαχειρίσιμων ροών εισερχομένων τουριστών που είναι**

⁴ Philip Kotler, *Marketing Management* (11η έκδ.), 2003, σελ. 9.

⁵ Frances Brassington & Stephen Pettit, *Principles of Marketing*, Harlow 2006

⁶ William J. Stanton, *Fundamentals of marketing*, New York 1978, σελ. 5.

ισορροπημένες, βιώσιμες και επαρκείς για την κάλυψη των οικονομικών αναγκών των τοπικών φορέων (2002: 5)⁷.






Σήμερα, με βάση τη σύγχρονη παγκόσμια τουριστική πραγματικότητα, η τουριστική ανάπτυξη συνοδεύεται από την ανάγκη για καλύτερη στρατηγική, ουσιαστικότερες λύσεις, αποτελεσματική διαχείριση πόρων κ.λπ. Για να ικανοποιηθούν όλα τα παραπάνω στοιχεία, υπάρχει ανάγκη για ευρύτερες προωθητικές κινήσεις, που με τη σειρά τους αναπτύσσουν μια στρατηγική για την αποδοτική προβολή των τουριστικών προορισμών.

Το μάρκετινγκ του τουριστικού προορισμού είναι ένα νέο εγχείρημα για πολλές περιοχές, τόσο σε περιφερειακό όσο και σε στενά τοπικό επίπεδο. Ο όρος στρατηγική παραπέμπει σε αρκετές ερμηνείες αλλά μπορεί γενικώς να προσδιοριστεί σαν ο τρόπος λήψης αποφάσεων για την κατανομή των πόρων σε έναν οργανισμό. Αυτές οι αποφάσεις συμπυκνώνουν τους επιθυμητούς στόχους αλλά και την πεποίθηση σχετικά με το ποια είναι τα αποδεκτά και κυρίως, τα μη αποδεκτά μέσα για την επίτευξή τους.

Οι Heath & Wall, ύστερα από ενδελεχή έρευνα, ανέπτυξαν έναν αναλυτικό μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού σε μια προσπάθεια να καλύψουν εκτενέστερα το θέμα και να περιγράψουν με σαφήνεια και αυστηρή ιεραρχία τα βήματα των δραστηριοτήτων του μάρκετινγκ, αναφορικά με την προώθηση των τουριστικών προορισμών.

Βασιζόμενο σε οκτώ βήματα, το προτεινόμενο Οργανωτικό Πλαίσιο Τουριστικού Σχεδιασμού και Δραστηριοτήτων Μάρκετινγκ (ΟΠΤΣΔΜ) **α)** ξεκινούσε από την Ανάλυση της παρούσας κατάστασης, **β)** συνέχιζε με τη διαμόρφωση Στόχου σχετικά με την προς μελέτη περιοχή, **γ)** διαμόρφωνε την Στρατηγική για την περιοχή, **δ)** καλλιεργούσε τη στρατηγική της Αγοράς Στόχου, **ε)** πρότεινε τη στρατηγική Τοποθέτησης της περιοχής στο ευρύτερο πλαίσιο του ανταγωνισμού, **στ)** οργάνωνε τη στρατηγική Μείγματος Μάρκετινγκ της περιοχής, **ζ)** και τον σχεδιασμό του Οργανισμού της περιοχής, ο οποίος θα αναλάμβανε να εφαρμόσει τη στρατηγική και τέλος, **η)** οργάνωνε τα Διοικητικά Συστήματα Λήψης Αποφάσεων⁸.

Συνοπτικά, το μοντέλο των Heath & Wall, μπορεί να αναπτυχθεί στον παρακάτω πίνακα:

-  Ανάλυση της Κατάστασης (ανάλυση περιβάλλοντος & ανάλυση πόρων)
-  Διαμόρφωση στόχου για την περιοχή (αποστολή, στόχοι και σκοποί)
-  Διαμόρφωση στρατηγικής για την περιοχή (ανάλυση επιχειρησιακών ενοτήτων σχετικών με τον τουρισμό, ανάλυση των τουριστικών δυνατοτήτων της περιοχής, διαμόρφωση στρατηγικής για την επέκταση προϊόντος/ αγοράς)
-  Διαμόρφωση στρατηγικής της αγοράς στόχου
-  Διαμόρφωση στρατηγικής για την τοποθέτηση της περιοχής

⁷ Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, Angelo Presenza, Lorn Sheehan, J.R. Brent Ritchie, Accepted October 12, 2005, https://www.researchgate.net/publication/255597442_Towards_a_Model_of_the_Roles_and_Activities_of_Destination_Management_Organizations

⁸ E.Heath and G. Wall, Marketing Tourism Destinations. A *strategic planning* approach, New York 1992, σελ. 9-25.

- 🌸 Διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ για την περιοχή
- 🌸 Σχεδιασμός του Οργανισμού της περιοχής
- 🌸 Δημιουργία και λειτουργία διοικητικών συστημάτων λήψης αποφάσεων (πληροφοριακό σύστημα της περιοχής, σύστημα σχεδιασμού και αξιολόγησης).

Ο οργανισμός που καλείται συνήθως να αναλάβει το μάρκετινγκ του Τουριστικού Προορισμού και να διαχειριστεί αποδοτικά τους επιλεγμένους πόρους, σκοπό έχει να δημιουργήσει μια ιδιαίτερη εικόνα του τουριστικού προορισμού στο μυαλό των δυνητικών πελατών.

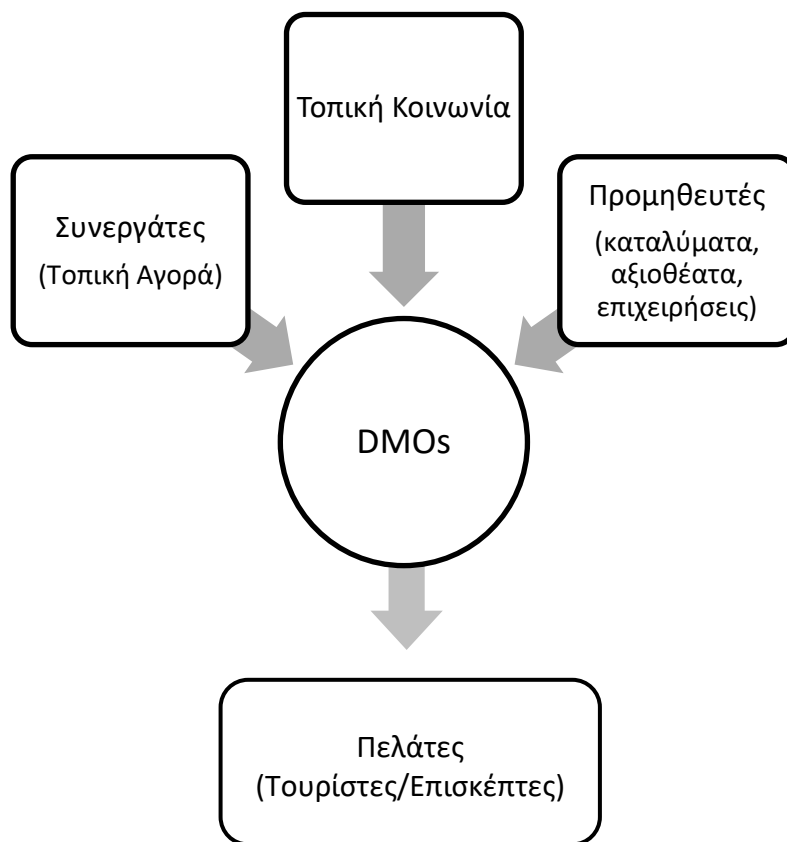
Το μοντέλο των Heath & Wall καθιστά εμφανές ότι η τουριστική ανάπτυξη και προώθηση ενός προορισμού προϋποθέτει την ενδελεχή μελέτη της κατάστασης και τον λεπτομερή σχεδιασμό της κατεύθυνσης προς την οποία θα κινηθεί ο προορισμός αυτός, προκειμένου να διασφαλίσει την βιωσιμότητα και την επέκταση των δραστηριοτήτων του, έναντι των ανταγωνιστικών περιοχών. **Για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι πολύ σημαντική η προσπάθεια διαχείρισης του τουριστικού προορισμού ως ενιαίου προϊόντος**, ως μιας συλλογικής οντότητας, η οποία αντιπαραβάλλεται με γειτονικές αντίστοιχες, με τις οποίες την ενώνουν και την διαφοροποιούν μια σειρά από χαρακτηριστικά. **Ο σύνθετος αυτός σχεδιασμός δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί από κάθε επιχείρηση χωριστά, από έναν επιχειρηματία μόνο ή από μια μικρή ομάδα ντόπιων επενδυτών. Τον σκοπό αυτό καλούνται στη σύγχρονη πραγματικότητα να επιτελέσουν οι Οργανισμοί Προώθησης Τουριστικών Προορισμών (Destination Marketing Organisations, εν συντομία DMOs).**

Με τον όρο «Οργανισμός Προώθησης Τουριστικού Προορισμού»⁹ δεν ορίζεται ένας συγκεκριμένος ή μονοδιάστατος φορέας, με συγκεκριμένη δομή ανά την υφήλιο. Αντίθετα, περιγράφεται μάλλον μια τάση για συγκεντρωτική οργάνωση, κεντρικό σχεδιασμό και αρτιότερη προβολή ενός τουριστικού προορισμού. Ένας Οργανισμός Προώθησης Τουριστικού Προορισμού (DMO) μπορεί να προωθεί, να διαφημίζει, να υποστηρίζει τεχνικά και οργανωτικά μια πόλη, ένα νομό, μια περιφέρεια, μια χώρα προκειμένου να αυξήσει τον αριθμό των τουριστών/επισκεπτών που υποδέχεται ο ενδιαφερόμενος φορέας. Για να το επιτύχει αυτό, ο Οργανισμός αναλαμβάνει τη στρατηγική προβολής και προωθεί το μάρκετινγκ του προορισμού, εστιάζοντας σε τομείς όπως οι πωλήσεις/υπηρεσίες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες και το ευρύτερο τουριστικό μάρκετινγκ. Ενδεικτικό της διαφορετικότητας και της ποικιλίας της δομής, που διακρίνει τους Οργανισμούς Προώθησης Τουριστικών Προορισμών είναι και η μορφή τους: γραφεία εξυπηρέτησης επισκεπτών, κέντρα υποδοχής ή ενημέρωσης τουριστών, δημόσιες ή ιδιωτικές επιτροπές, δημοτικά και κυβερνητικά συμβούλια, υπόλογα σε υπουργεία ή γραμματείες τουρισμού συνιστούν μερικούς από τις πιο χαρακτηριστικούς τρόπους με τους οποίους εμφανίζονται οι DMO ανά την υφήλιο και

⁹ Γενικά για τον όρο βλ. http://en.wikipedia.org/wiki/Destination_marketing_organization, Διαθέσιμο στο διαδίκτυο στις 24 Μαρτίου 2011. Επίσης, βλ. Γεώργιος Αυλωνίτης και Αντώνης Γιαννόπουλος, «Η χάραξη στρατηγικής Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό ως ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», Επιστημονικό Μάρκετινγκ, Μάιος 2008, Διαθέσιμο στο διαδίκτυο

σύμφωνα με τις εκάστοτε απαιτήσεις και ανάγκες ενός προορισμού¹⁰ [βλ. παρακάτω Εικόνα 1¹¹].

Εικόνα 1: Οργανισμοί Προώθησης Τουριστικών Προορισμών - Destination marketing organization



Στο πλαίσιο αυτό, δεν είναι τυχαίο ότι διεθνώς αυξάνονται οι αριθμοί των Οργανισμών Προώθησης Προορισμών, ενώ προωθείται συστηματικά η συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού φορέα, για την επίτευξη αριότερων αποτελεσμάτων στην προβολή, τη διαφήμιση και την οργάνωση ενός προορισμού. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός Οργανισμού ο οποίος λειτουργεί συγκεντρωτικά και με συγκεκριμένο πλάνο για μια ορισμένη περιοχή, επιτρέπει τη διεκδίκηση και διασφάλιση μεγαλύτερων χρηματοδοτήσεων για επενδύσεις, και την αύξηση των συνεργασιών σε περιφερειακό επίπεδο (μεταξύ επιχειρήσεων αλλά και γειτονικών προορισμών με κοινά συμφέροντα).

Αυτός είναι και ο λόγος που οι Οργανισμοί διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην προσπάθεια προβολής, σχεδιασμού και ανάπτυξης ενός τουριστικού προορισμού. Άλλωστε, οι DMO α) συνηθέστερα κατέχουν το εμπορικό σήμα του προορισμού, β) αναγνωρίζονται σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο ως η επίσημη, αμερόληπτη και έγκυρη πηγή πληροφόρησης για τον συγκεκριμένο προορισμό, γ) έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν ευρύ φάσμα περιεχομένου πληροφοριών, δ) παρέχουν υποστήριξη, ενημέρωση αλλά και την αίσθηση εγκυρότητας, ασφάλειας και σιγουριάς στους καταναλωτές/επισκέπτες, ενώ ε) διατηρούν στενές σχέσεις με τους «προμηθευτές», τα

¹⁰ Βλ. επίσης, <http://www.destinationmarketing.org/> Διαθέσιμο στο διαδίκτυο στις 24 Μαρτίου

¹¹ Πηγή : Ι. Γ. Αυλωνίτη και Α. Γιαννόπουλου, «Η χάραξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό ως ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», Marketing Week, 2008

διεθνή δηλαδή τουριστικά πρακτορεία, εξασφαλίζοντας την υποστήριξή τους για την προώθηση προορισμού και την προσέλκυση μεγάλου αριθμού επισκεπτών, αλλά και με τους επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή, διεκδικώντας καλύτερες προϋποθέσεις για τους επισκέπτες.

Σχηματικά, το πλαίσιο των συνηθέστερων ρόλων ενός Οργανισμού Προώθησης Προορισμού μπορούν να αποτυπωθούν ως εξής¹²:



3. Τρόποι χρηματοδότησης

Ο δημόσιος τομέας που ενεργοποιεί οργανισμούς συνήθως συνεισφέρει και στη βασική χρηματοδότηση του Οργανισμού Προορισμού (ΟΠ). Σε ορισμένες περιπτώσεις, επιδιώκει μια "διαδρομή εξόδου", μετά την οποία ο ΟΠ αναμένεται να είναι αυτοσυντηρούμενος από οικονομική άποψη. Μια τέτοια προσδοκία είναι γενικά τόσο μη ρεαλιστική όσο και παράλογη.

Ενώ είναι απολύτως λογικό να περιμένουμε από τον ιδιωτικό τομέα να πληρώσει για δραστηριότητες μάρκετινγκ του προορισμού, ο ευρύτερος στρατηγικός και δυναμικός ρόλος του ΟΠ - οδηγώντας τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τουρισμού και βοηθώντας τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα να επιτύχουν σταθερά εξαιρετική εμπειρία επισκέπτη σε όλα τα στάδια του ταξιδιού του επισκέπτη - είναι απόλυτα κατάλληλος για χρηματοδότηση από τον δημόσιο τομέα. Μια προσέγγιση είναι για το δημόσιο τομέα να

¹² Samuel Folorunso Adeyinka-Ojoa, Catheryn Khoo-Lattimorea, Vikneswaran Naira (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. 5th Asia Euro Conference 2014. Procedia - Social and Behavioral Sciences 144 (2014) 151 – 163

καλύψει τα βασικά έξοδα εγκατάστασης του οργανισμού - δηλαδή το βασικό προσωπικό και τα έξοδα γραφείου.

Οι δραστηριότητες αυτές που προορίζονται να ωφελήσουν άμεσα τον ιδιωτικό τομέα θα πρέπει να πληρώνονται μέσω των συνεισφορών στις δραστηριότητες μάρκετινγκ (διαδικτυακή διαφήμιση και δημοσιεύσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις κ.λπ.), εμπορικές δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών / τελών για κρατήσεις) και συνδρομές μελών, όπου μια δομή μέλους θεωρείται κατάλληλη.

Η συμφωνία σε βασικές αρχές αυτού του τύπου θα πρέπει να υποστηρίζει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την κατάρτιση προϋπολογισμού του ΟΠ. Εφόσον οι δαπάνες εγκατάστασης καλύπτονται από το δημόσιο τομέα με “αντάλλαγμα” μια δραστηριότητα στρατηγικής σημασίας - η οποία θα πρέπει να ορίζεται σαφώς σε μια Συμφωνία - ο ΟΠ θα πρέπει να είναι σε θέση να επικεντρωθεί στην παροχή της απαιτούμενης υπηρεσίας αντί να παρεμποδίζεται συνεχώς από την αναζήτηση χρηματικών πόρων, η οποία είναι και η τύχη πολλών τουριστικών οργανισμών.

Ο ΟΠ θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα και να ενθαρρύνεται να διασφαλίζει ότι ο ίδιος είναι σωστά διαχειριζόμενος και ότι δεν ανταποκρίνεται μόνο στους στόχους της Συμφωνίας, αλλά επίσης "παραδίδει" τη στρατηγική και το σχέδιο δράσης για τον προορισμό μέσω αποτελεσματικής συμμετοχής σε όλες τις τουριστικές κοινότητες, για το δικό τους τελικό όφελος και το όφελος των επισκεπτών τους.

Το ζήτημα της απόδοσης της διαχείρισης προορισμού είναι ευρύ. Το κυρίαρχο θέμα είναι η συνεργασία και η εταιρική σχέση. Ένας τεράστιος όγκος ερευνητικών εργασιών έχει απασχοληθεί με τις σχέσεις και τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεργασία των ενδιαφερομένων μερών (Jamal & Getz, 1995; Bieger & Weibel, 1998; Bramwell & Sharman, 1999; Watkins & Bell, 2002; σ.22 Sheehan & Ritchie, 2005; Wang & Xiang, 2007; or Beritelli, 2011). Για παράδειγμα, οι Alter and Hage (1993) με βάση την πολυπλοκότητα των σχέσεων όρισαν τρεις βαθμούς συνεργασίας:

- Περιορισμένη συνεργασία βασισμένη σε ανταλλαγή πληροφοριών - βλ. φάση κατασκευής (Bratl & Schmidt, 1998).
- Μέτρια συνεργασία με βάση το συνεργατικό μάρκετινγκ, την αγορά και τα λόμπι - βλ. φάση ανάπτυξης (Bratl & Schmidt, 1998).
- Ευρεία συνεργασία βασισμένη σε μια εντατική συνεργασία στον τομέα του τουριστικού προϊόντος και στη διανομή του, και συμμετοχή στη διαχείριση - βλ. φάση συγκέντρωσης (Bratl & Schmidt, 1998).

Άλλοι ερευνητές (Beritelli, Bieger & Laesser, 2007) απέδειξαν ότι μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την πολυπλοκότητα της συνεργασίας ήταν η εμπειρία και η γνώση των ενδιαφερόμενων μερών του τουρισμού και ιδιαίτερα η αμοιβαία εμπιστοσύνη τους.

Ο Holešinská (2007) παρουσίασε μια επισκόπηση των παραγόντων που έχουν αντίκτυπο στις επιδόσεις της διαχείρισης προορισμών και τους χαρακτήρισε εξωτερικούς και εσωτερικούς.

Από τη βιβλιογραφία προτείνεται οι δραστηριότητες των DMO να είναι οργανωμένες σε δύο σημαντικές λειτουργίες: (1) Εξωτερικό Marketing Προορισμού, και (2) Εσωτερική Ανάπτυξη Προορισμού.

Δραστηριότητες Εξωτερικού Marketing Προορισμού	Δραστηριότητες Εσωτερικής Ανάπτυξης Προορισμού
Διαδικτυακό Μάρκετινγκ	Διαχείριση Επισκεπτών
Εκδηλώσεις, Συνέδρια και Φεστιβάλ	Πληροφόρηση / Έρευνα
Συνεργατικά Προγράμματα	Συντονισμός Stakeholders τουρισμού
Προώθηση πωλήσεων	Διαχείριση Κρίσεων
Εμπορικές Εκθέσεις	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού
Διαφήμιση	Χρηματοδότηση και Venture Capital
Ταξίδια Εξοικείωσης (Familiarization Tours)	Διαχείριση Πόρων
Εκδόσεις και Φυλλάδια	Ποιότητα στις Εμπειρίες των Επισκεπτών

Χρηματοδότηση¹³

Το παράδειγμα της Σλοβακίας

Η Σλοβακική Πράξη για την προώθηση του τουρισμού διαχωρίζει τους πόρους των οργανισμών τουρισμού στις ακόλουθες κατηγορίες:

- συνδρομές μελών,
- επιχορηγήσεις (κρατικές επιχορηγήσεις, κονδύλια της ΕΕ),
- έσοδα από εμπορικές δραστηριότητες (πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, πώληση διαφημιστικού χώρου)·
- και δωρεές (εθελοντικές συνεισφορές από περιφερειακές και τοπικές αρχές, ιδιώτες και νομικά πρόσωπα).

Η έρευνα δείχνει ότι τα έσοδα του σλοβακικού DMO προέρχονται κατά προσέγγιση από συνδρομές μελών και κρατική επιχορήγηση, σε αναλογία περίπου 50:50.

Ενώ οι Σλοβάκι DMOs δείχνουν μία ισορροπημένη αναλογία μεταξύ συνδρομών μελών και επιχορηγήσεων, οι Τσέχικοι DMOs επιδεικνύουν μία μεγάλη ποικιλία όσον αφορά τους πόρους του προϋπολογισμού. Ο λόγος είναι ότι η νομική μορφή των

¹³ Holesinska, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or a really working destination management organization. Czech Journal of Tourism,2(1), 19-36. doi: 10.2478/cjot-2013-0002
Available from: https://www.researchgate.net/publication/272537530_DMO_-_A_dummy-made_organ_or_a_really_working_destination_management_organization [accessed Nov 13 2018].

Τσέχικων DMOs καθορίζει τη διάρθρωση του προϋπολογισμού τους. Για παράδειγμα, η νομική μορφή ενός φιλανθρωπικού ιδρύματος έχει υψηλότερο ποσοστό εισοδήματος από τις εμπορικές δραστηριότητες από ότι οι συνδρομές των μελών. Αντίθετα, η νομική μορφή της εταιρικής ένωσης βασίζεται στις συνδρομές. Κατά μέσο όρο, τα τέλη συνδρομής των Τσέχικων DMOs φθάνουν περίπου το 30% του προϋπολογισμού τους που δείχνει μια ισχυρή εξάρτηση αναφορικά με τις επιδοτήσεις. Αντίθετα, είναι χαρακτηριστικό των Σλοβακικών DMOs ότι τα εισοδήματά τους από τις εμπορικές δραστηριότητες είναι πολύ σπάνιες - μόνο ένας στους έξι τοπικούς οργανισμούς τουρισμού εκτελεί εμπορικές δραστηριότητες. Το μερίδιο του εισοδήματος στον προϋπολογισμό του Σλοβακικού DMO μπορεί να θεωρείται οριακό/περιθωριακό (0,3%).

Τα ενδιαφέροντα αποτελέσματα αποκαλύπτουν τη δομή των συνδρομών που συνίσταται από τις συνεισφορές δημόσιων φορέων (κυρίως δήμων) και ιδιωτικών φορέων. Στην Τσεχία, οι δήμοι είναι αναμφισβήτητα ο μεγαλύτερος 'συνεισφέρων' σε αυτή την κατηγορία, δηλαδή δεσπόζει ο δημόσιος τομέας. Αυτό το εύρημα ισχύει και για τους Σλοβάκους DMOs. Ωστόσο, χάρη στην σχετική νομοθεσία, κάθε σλοβακικός DMO έχει το κατάλληλο μερίδιο από συνδρομές μελών επιχειρηματιών. Αντίθετα, στην Τσεχική Δημοκρατία μόνο το 47% όλων των τοπικών DMO έχουν τέλη συνδρομής από τον ιδιωτικό τομέα. Και πάλι επηρεάζεται από την επιλεγμένη νομική μορφή.

Το μέσο ποσό του προϋπολογισμού του τσέχικου DMO σε τοπικό επίπεδο είναι περίπου 120 χιλ. ευρώ. Οι Σλοβακικοί DMO έχουν κατά μέσο όρο 150 χιλιάδες ευρώ. Γενικά, ο προϋπολογισμός του DMO πρέπει να καλύπτει τόσο τα λειτουργικά (γενικά) έξοδα όσο και τα έξοδα των βασικών επιχειρηματικών του λειτουργιών. Για να είναι αυτάρκεις, οι οικονομικοί πόροι των DMOs, δηλαδή οι συνδρομές και τα τέλη συμμετοχής τα έσοδα από τις εμπορικές δραστηριότητες, πρέπει να καλύπτουν τα έξοδα του DMO.

Η Σλοβακική Πράξη υποστηρίζει ενεργά την οικονομική "αυτάρκεια" των DMO. Σύμφωνα με την έρευνα, οι Σλοβακικοί DMOs καλύπτουν πλήρως το λειτουργικό κόστος και εν μέρει τα έξοδα των βασικών επιχειρηματικών του λειτουργιών. Από την άλλη πλευρά, πιο απαισιόδοξη κατάσταση είναι στην Τσεχική Δημοκρατία, όπου οι χρηματοδοτικοί πόροι των DMOs καλύπτουν πλήρως μόνο τα λειτουργικά έξοδα. Αυτό εξηγεί το υψηλό ποσοστό επιδοτήσεων στον προϋπολογισμό της Τσεχικής Ομοσπονδίας.

Δραστηριότητα και συνεργασία

Η χρηματοδότηση έχει αντίκτυπο στη δραστηριότητα (απόδοση) του DMO. Η δομή των δραστηριοτήτων που εκτελούνται αφορούν το φάσμα των λειτουργιών του DMO (Pearce, 1992). Με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα (Pearce, 1992, Bieger, 1996, Bratl & Schmidt, 1998), ένα σύνολο από βασικές δραστηριότητες έχει συγκεντρωθεί στους διαχείρισης προορισμών. Όσο υψηλότερη είναι η έκταση των δραστηριοτήτων που ασκεί ο DMO στις βασικές του δραστηριότητες, τόσο περισσότερο πολυλειτουργικός είναι (Pearce, 1992) και τόσο περισσότερο φτάνει στην έννοια της διαχείρισης προορισμού (Bratl & Schmidt, 1998).

Ενδεικτικά, οι σημαντικότερες δραστηριότητες στους Τσέχικους και Σλοβάκικους DMO είναι:

Σλοβακική Δημοκρατία

- Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Stakeholders) στο προορισμό
- Σχεδιασμός και υλοποίηση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ
- Φροντίδα της εικόνας προορισμού
- Συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις
- Δημόσιες σχέσεις
- Στρατηγική ανάπτυξης προορισμού

Τσεχική Δημοκρατία

- Επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη στον προορισμό
- Προετοιμασία και υποβολή αιτήσεων για επιχορηγήσεις (έργα)
- Σχεδιασμός και υλοποίηση δραστηριοτήτων μάρκετινγκ
- Συνεργασία με κέντρα παροχής τουριστικών πληροφοριών
- Φροντίδα της εικόνας προορισμού
- Αναζήτηση και κινητοποίηση συνεργατών για συνεργασία
- Δημόσιες σχέσεις
- Στρατηγική ανάπτυξης προορισμού

4. Προβλήματα και προοπτικές

Παρόλα τα θετικά τους γνωρίσματα, οι Οργανισμοί Προώθησης Προορισμών διαθέτουν και αρκετά αδύνατα σημεία, που ενίοτε δυσχεραίνουν το έργο τους, ιδίως σε περιόδους κρίσης του προορισμού, τον οποίο εξυπηρετούν.

Ένας βασικός παράγοντας ο οποίος επιδρά καταλυτικά στο έργο των Οργανισμών είναι η **σύγκρουση συμφερόντων** που προέρχεται από την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των τεσσάρων ομάδων «πελατών», τους οποίους εξυπηρετούν: 1) τους επισκέπτες/τουρίστες, 2) τους προμηθευτές (πρακτορεία), 3) τους συνεργάτες και 4) την τοπική κοινωνία, που με τη σειρά της περιμένει να καρπωθεί σημαντικά οφέλη από τον τουρισμό, χωρίς ταυτόχρονα να απωλέσει κερδημένα, τόσο σε κοινωνικό και πολιτισμικό, όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο.

Άλλα προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας DMO είναι η **έλλειψη πόρων** και τεχνογνωσίας, η **αδυναμία ευελιξίας** (ιδίως αν πρόκειται για κρατικό / δημόσιο φορέα),

η αντίθεσή του στην ιδέα ανάληψης ρίσκου αλλά και η **αμφισβήτηση του ρόλου του**, έπειτα από τη σύγκρουση συμφερόντων με τα μέλη του.

5. Το μέλλον των οργανώσεων μάρκετινγκ προορισμού

DMO - Οργανισμός Μάρκετινγκ ή Διαχείρισης Προορισμού;

Ο τουρισμός είναι ένας ραγδαία εξελισσόμενος κλάδος που έχει γίνει ολοένα και πιο ανταγωνιστικός στην παγκόσμια αγορά. Με προορισμούς που ανταγωνίζονται άμεσα με άλλους σε όλο τον κόσμο, είναι δυνατόν να ισχυριστούμε ότι ο τουρισμός είναι ένας τομέας σε κατάσταση μετάβασης. Για τους DMOs, αυτή η μετάβαση σημαίνει ότι πρέπει να γίνουν ένας οργανισμός διαχείρισης προορισμού αντί για έναν οργανισμό μάρκετινγκ προορισμού. Με αυτή τη θεώρηση, όμως, οι **DMOs γίνονται όλο και πιο σημαντικοί ως «προγραμματιστές προορισμού» ενεργώντας ως καταλύτες και διευκολυντές για την πραγματοποίηση των τουριστικών εξελίξεων.**

Ιστορικά, οι DMOs έχουν προβληθεί ως οργανισμοί μάρκετινγκ προορισμού. Πράγματι, πολλοί τρέχοντες συγγραφείς (Dore & Crouch, 2003) αναγνωρίζουν ότι το μάρκετινγκ παραμένει το κύριο πεδίο αρμοδιότητας των DMOs. Ωστόσο, όλο και περισσότερο, υπάρχει στροφή προς την αναγνώριση ότι ο **ρόλος του DMO υπερβαίνει το μάρκετινγκ** για να συμπεριλάβει και άλλες δραστηριότητες που είναι σημαντικές για την επιτυχία του τουρισμού σε έναν προορισμό από μια ανταγωνιστική και βιώσιμη προοπτική.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (2004) ορίζει τους DMOs ως τους οργανισμούς που είναι αρμόδιοι για την διαχείριση ή / και το μάρκετινγκ προορισμών και, γενικά, εμπίπτουν σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- 🌐 Εθνικές Αρχές Τουρισμού ή Οργανισμοί, αρμόδιοι για τη διαχείριση και το μάρκετινγκ του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο.
- 🌐 Περιφερειακοί, επαρχιακοί ή κρατικοί οργανισμοί, υπεύθυνοι για τη διαχείριση ή / και το μάρκετινγκ του τουρισμού σε μια γεωγραφική περιοχή που ορίζεται για το σκοπό αυτό, μερικές φορές αλλά όχι πάντα διοικητική ή τοπική κυβέρνηση, όπως ο νομός, το κράτος ή η επαρχία. Και
- 🌐 Τοπικοί οργανισμοί, υπεύθυνοι για τη διαχείριση ή / και το μάρκετινγκ του τουρισμού με βάση μικρότερη γεωγραφική περιοχή ή πόλη/ κωμόπολη.

Οι οργανωτικές δομές DMO διαφέρουν επίσης. Διάφοροι συγγραφείς (Franch & Martini, 2002, Ritchie & Crouch, 2003) έχουν περιγράψει διάφορες οργανωτικές δομές συμπεριλαμβανομένης μιας κυβερνητικής υπηρεσίας ή ενός τμήματος μιας κυβερνητικής υπηρεσίας, μιας οιονεί κυβερνητικής οργάνωσης (όπως π.χ. μια κυβερνητική εταιρεία), ενός κοινού δημόσιου / ιδιωτικού οργανισμού, μιας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα οργάνωσης και ιδιωτικών οργανισμών.

Μια ανεπίλυτη συζήτηση μέσα στη βιβλιογραφία είναι μεταξύ του μάρκετινγκ του προορισμού και της προώθησης του προορισμού (Ritchie & Crouch, 2003). Από αυτή την άποψη, ο Kasper (1995) προτείνει ότι ένας DMO, για πολιτικούς και διαρθρωτικούς λόγους, αφορά κυρίως στην προώθηση της συνεργασίας και την ευρύτερη δυνατή

εναρμόνιση των στόχων εντός ενός προορισμού. Οι Dore και Crouch (2003) αναφέρουν τη δραστηριότητα του μάρκετινγκ προορισμού, όπως συχνά υλοποιείται στην πράξη ως προώθηση προορισμού, το οποίο μπορεί να πάρει τη μορφή διαφήμισης, άμεσου μάρκετινγκ, προώθησης των πωλήσεων, προσωπικής πώλησης και δημοσιότητας, και δημόσιες σχέσεις. Οι Ritchie και Crouch (2003) συμφωνούν ότι από την άποψη της τρέχουσας πρακτικής, πολλοί DMOs μπορεί να οριστούν καταλληλότερα ως οργανώσεις προώθησης προορισμών, καθώς πολλοί από αυτούς πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους πρέπει να είναι αποκλειστικά αφιερωμένες στην προώθηση του προορισμού.

Ωστόσο, οι Ritchie και Crouch (2003) συνεχίζουν να υποστηρίζουν τη μετάβαση του "M" στο DMO για αναφορά σε «διαχείριση» (management) και όχι σε «μάρκετινγκ» (marketing), διότι ο ρόλος των οργανισμών έχει ενισχυθεί και διαδοθεί καθώς οι προορισμοί προσπάθησαν να διαδραματίσουν έναν πιο ενεργό ρόλο στην προώθηση και τη διαχείριση των ωφελειών της τουριστικής ανάπτυξης.

Ο Heath & Wall (1992) υποστηρίζουν ότι οι DMOs έχουν αναγνωρίσει πόσο σημαντικοί είναι οι μη μάρκετινγκ ρόλοι τους στην ανάπτυξη, ενίσχυση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας προορισμού και σημειώνουν ότι τα καθήκοντα του DMO είναι τα εξής: διατύπωση στρατηγικής, που εκπροσωπεί τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων, μάρκετινγκ του προορισμού και συντονισμός ορισμένων δραστηριοτήτων.

Οι Getz, Anderson και Sheehan (1998) έχουν ερευνήσει διάφορους DMOs και βρήκαν έναν αριθμό ρόλων που εκπληρώνουν όσον αφορά την ανάπτυξη προϊόντων μέσα σε έναν προορισμό. Ομοίως, οι Minguzzi και Presenza (2004) υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα των DMOs στη βελτίωση των αντιλήψεων για την εικόνα και την ποιότητα του προορισμού.

Οι Morrison, Bruen και Anderson (1998) ξεχωρίζουν πέντε κύριες λειτουργίες ενός DMO:

- Ένας «οικονομικός οδηγός» που δημιουργεί νέα εισοδήματα, απασχόληση και φόρους που συμβάλλουν σε μια πιο διαφοροποιημένη τοπική οικονομία
- Ένας «έμπορος της κοινότητας» που επικοινωνεί την καταλληλότερη εικόνα προορισμού, τα αξιοθέατα και τις εγκαταστάσεις σε επιλεγμένες αγορές επισκεπτών
- Ένας «συντονιστής της βιομηχανίας» που παρέχει σαφή προσανατολισμό και ενθαρρύνει τον μικρότερο κατακερματισμό της βιομηχανίας, ώστε να μοιραστούν τα αυξανόμενα οφέλη του τουρισμού.
- Ένας «ημι-δημόσιος εκπρόσωπος» που προσδίδει νομιμότητα στη βιομηχανία και προστασία σε μεμονωμένους επισκέπτες και ομάδες επισκεπτών και
- Ένας «Οικοδόμος της υπερηφάνειας της κοινότητας» για την ενίσχυση της ποιότητας ζωής και ενεργώντας ως η κύρια «σημαία μηνύματος» τόσο για τους κατοίκους όσο και για τους επισκέπτες.

Συνοψίζοντας, η βιβλιογραφία απεικονίζει μια σειρά ρόλων και λειτουργιών για τον DMO - από την εστίαση στο marketing ή στην προώθηση, σε εκείνες που υποδεικνύουν επίσης ευρύτερες προσπάθειες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του προορισμού. Οι συγγραφείς συμφωνούν με τους Dore και Crouch (2003: 137) όταν περιγράφουν την εστίαση των DMO στο «μάρκετινγκ ως κύρια λειτουργία διαχείρισης», αλλά [ότι] «ίσως μπορούν επιπλέον να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο στην ανάπτυξη προϊόντων και σε λειτουργίες». Η επόμενη ενότητα προωθεί ένα μοντέλο που εξηγεί αυτή την πολλαπλότητα πιθανών ρόλων.

IV. Ο Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής

1. Ρόλος

Ο ρόλος του Φορέα Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου πρέπει να είναι η καθοδήγηση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο μιας συνεκτικής στρατηγικής. Ο Φορέας Λειτουργίας δεν ελέγχει τις δραστηριότητες των τοπικών φορέων και των κοινωνικών εταίρων αλλά συγκεντρώνει εξειδικευμένες γνώσεις, πόρους και έναν βαθμό ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας προκειμένου να οδηγήσει την πορεία προς τα εμπρός. Συνεπώς, ο Φορέας Λειτουργίας πρέπει να αναπτύξει υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων στην ανάπτυξη και διαχείριση εταιρικών σχέσεων. Παρόλο που διεθνώς οι Οργανισμοί Προώθησης Προορισμών έχουν αναλάβει τυπικά δραστηριότητες μάρκετινγκ, οι αρμοδιότητές τους γίνονται πολύ ευρύτερες, ώστε να καταστούν στρατηγικοί ηγέτες στην ανάπτυξη των προορισμών.

Όπως αναφέρεται και στην Στρατηγική της ΟΧΕ της Διαδρομής, τα κύρια πεδία αρμοδιοτήτων του Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής είναι η:

- 🌸 Μέριμνα, ως “επισπεύδων”, για την συντήρηση και εύρυθμη λειτουργία των κάθε είδους υποδομών προς την κάθε υπηρεσία/φορέα που έχει την ευθύνη της υποδομής – συντονισμός των αρμόδιων υπηρεσιών και φορέων που έχουν την ευθύνη συντήρησης των υποδομών και μνημείων.
- 🌸 Διατήρηση και επέκταση της συνεργασίας με την επιχειρηματική κοινότητα της περιφέρειας καθώς και με την τοπική κοινωνία.
- 🌸 Διαρκής και ενεργός προβολή και προώθηση της Διαδρομής και όλου του δικτύου αξιοθέατων και κάθε είδους επιχειρήσεων που έχουν ενταχθεί σε αυτήν στην τοπική αλλά κυρίως στην υπερτοπική τουριστική αγορά.

Ενδεικτικά, τα καθήκοντα του Φορέα είναι:

- 🌸 Ο συντονισμός των συν-αρμόδιων φορέων,
- 🌸 Ο εντοπισμός δυσλειτουργιών και προβλημάτων και η εύρεση τρόπων επίλυσης σε συνεργασία με της αρμόδιες υπηρεσίες,
- 🌸 Η ανάπτυξη συνεργασιών με την τοπική αυτοδιοίκηση, τις Εφορείες Αρχαιοτήτων, τα Επιμελητήρια, το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων κλπ.,
- 🌸 Η υποστήριξη της λειτουργίας του Τοπικού Συμφώνου της Διαδρομής και των οργάνων της,
- 🌸 Η διαπίστευση της συμμόρφωσης των επιχειρήσεων του Συμφώνου με τα κριτήρια,
- 🌸 Η επέκταση του Τοπικού Συμφώνου με νέα μέλη,
- 🌸 Η οργάνωση και υλοποίηση δράσεων προβολής του Συμφώνου και της Διαδρομής (πχ η συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις, υλοποίηση ενεργειών προβολής σε σημεία εισόδου στην Ήπειρο κλπ.),
- 🌸 Η οργάνωση και υλοποίηση δράσεων επιμόρφωσης των επιχειρηματιών και των εργαζομένων τους,
- 🌸 Η λειτουργία (και η τροφοδότηση με περιεχόμενο) της ιστοσελίδας της Διαδρομής και των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων,

- 🌸 Η προώθηση δράσεων για user-generated content (περιεχόμενο που παράγεται από τους χρήστες των κοινωνικών δικτύων),
- 🌸 Η ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων/διαδρομών συμπληρωματικά προς την Πολιτιστική Διαδρομή,
- 🌸 Η διαχείριση του σήματος της Πολιτιστικής Διαδρομής

Θα πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι μέσα στα καθήκοντα του Φορέα Λειτουργία δεν συμπεριλαμβάνονται τα ακόλουθα:

- η λειτουργία του ως Κέντρου Ενημέρωσης και παροχής πληροφόρησης και εξυπηρέτησης μεμονωμένων τουριστών και επισκεπτών, λειτουργίες που παραπέμπουν σε τουριστικό γραφείο
- η διοργάνωση εκδρομών και ξεναγήσεων σε τουρίστες

2. Μορφή-κατηγορία

Όπως διατυπώθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προβολής Προορισμών (ΟΔΠΠ) εμπίπτουν συνήθως σε μία από τις ακόλουθες κατηγορίες:

- 🌸 Εθνικές Αρχές Τουρισμού ή Οργανισμοί, αρμόδιοι για τη διαχείριση και το μάρκετινγκ του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο.
- 🌸 Περιφερειακοί, επαρχιακοί ή κρατικοί ΟΔΠΠ, υπεύθυνοι για τη διαχείριση ή / και το μάρκετινγκ του τουρισμού σε μια γεωγραφική περιοχή που ορίζεται για το σκοπό αυτό, μερικές φορές αλλά όχι πάντα, διοικητική ή τοπική κυβέρνηση, όπως η περιφέρεια, το κράτος ή η επαρχία.
- 🌸 Τοπικοί ΟΔΠΠ, υπεύθυνοι για τη διαχείριση ή / και το μάρκετινγκ του τουρισμού με βάση μικρότερη γεωγραφική περιοχή ή πόλη/ κωμόπολη.

Στην περίπτωση της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου, ο Φορέας Λειτουργίας θα είναι αρμόδιος για την διαχείριση και την προβολή ενός **θεματικού προορισμού** και όχι όλου του προορισμού «Ήπειρος».

Επιπλέον, οι συνηθέστερες μορφές ΟΔΠΠ που απαντώνται στη διεθνή βιβλιογραφία είναι:

- 🌸 Τμήμα ενός ενιαίου δημόσιου φορέα
- 🌸 Συνεργασία δημόσιων φορέων με τη συμμετοχή διαφόρων εταιρών
- 🌸 Συνεργασία δημόσιων φορέων, που διοικούνται από κοινή ομάδα διαχείρισης
- 🌸 Δημόσιος φορέας (εις) που αναθέτει την εκτέλεση εργασιών σε ιδιωτικές εταιρείες
- 🌸 Δημόσια - ιδιωτική εταιρική συνεργασία για ορισμένες λειτουργίες - συχνά με τη μορφή ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού
- 🌸 Ένωση ή εταιρεία που χρηματοδοτείται αμιγώς από τον ιδιωτικό τομέα.



Έως σήμερα, ο ρόλος της προώθησης του προορισμού (και λιγότερο της διαχείρισης του προορισμού) ασκείται από την Περιφέρεια Ηπείρου (μέσω του Τμήματος Τουρισμού)

για τον προορισμό «Ήπειρος» και από τους Δήμους για την περιοχή τους. Περιφερειακοί ή τοπικοί οργανισμοί, δηλαδή, που αποτελούν τμήμα ενός δημόσιου φορέα.

Με τον Φορέα Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής επιχειρείται η συγκρότηση ενός οργανισμού που θα ανταποκρίνεται στις σύγχρονες προκλήσεις όχι μόνο της προώθησης αλλά και της διαχείρισης του θεματικού προορισμού «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου» με την συνεργασία δημόσιων και ιδιωτικών φορέων. Μια συνεργασία που θα επιτευχθεί μέσω της λειτουργίας του Συμβουλίου Φορέων και του Τοπικού Συμφώνου και την υποστήριξη της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ.

3. Νομική-διοικητική υπόσταση της δομής διαχείρισης προορισμού

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, δύο είναι τα σενάρια για την νομική/διοικητική υπόσταση του Φορέα Λειτουργίας της «Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου»:

-  η δημιουργία ενός νέου φορέα
-  η λειτουργία οργανωτικής μονάδας εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ.

Η δημιουργία νέου φορέα ως Οργανισμού Προώθησης του Προορισμού «ΗΠΕΙΡΟΣ» έχει προταθεί και στο Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Τουρισμού Περιφέρειας Ηπείρου (2011). Προς αυτή τη λύση (της δημιουργίας, δηλαδή, νέου Οργανισμού) έχουν στραφεί και άλλες περιοχές – άλλοτε με επιτυχία, άλλοτε όχι. Στη Θεσσαλονίκη, για παράδειγμα, έχει συσταθεί ο αστικός μη κερδοσκοπικός «Οργανισμός Τουριστικής Προβολής και Μάρκετινγκ του Νομού Θεσσαλονίκης (ΟΤΘ)»¹⁴. Αντίθετα, στην Κέρκυρα οι πρόσφατες προσπάθειες της Δημοτικής Αρχής για την δημιουργία DMO φαίνεται ότι δεν τελεσφορούν¹⁵. Αντίστοιχα, και στους Δήμους Θήρας, Ρόδου¹⁶ και Χερσονήσου¹⁷ γίνονται προσπάθειες για την δημιουργία τοπικού DMO.

Σύμφωνα με την πρόταση στο Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης Τουρισμού Περιφέρειας Ηπείρου, η νομική μορφή του νέου φορέα θα μπορούσε να είναι αυτή της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας. Ο νέος φορέας θα βασίζεται στην ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ:

- φορέων του Δημοσίου (Περιφέρεια, Αναπτυξιακές Εταιρείες της Περιφέρειας, Δήμοι, Δημοτικοί Οργανισμοί και Επιχειρήσεις),
- εκπροσώπων των παραγωγικών τάξεων (εκπρόσωποι επιμελητηρίων, συλλόγων ξενοδόχων, συλλόγων κέντρων εστίασης, τουριστικών γραφείων)
- και του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων,

¹⁴ <https://thessaloniki.travel/el/>. Στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού συμμετέχουν: η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, ο Δήμος Θεσσαλονίκης, η HELEXPO-ΔΕΘ, ο Οργανισμός Λιμένος Θεσσαλονίκης, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, η ΠΕΔ Κεντρικής Μακεδονίας, το Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Κεντρικής Μακεδονίας και η Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης

¹⁵ <http://enimerosi.com/details.php?id=30125>

¹⁶ <https://www.dimokratiki.gr/03-03-2018/dimioyrgia-organismoy-diacheirisis-proorismoy-apo-eved/>

¹⁷ <https://www.cretalive.gr/crete/chersonhsos-paroysiazetai-to-strathgiko-schedio-gia-ton-organismo-diacheirishs-proorismoy>

υπό την εποπτεία του αρμόδιου σε θέματα τουρισμού Αντιπεριφερειάρχη.

Οι εταίροι του νέου φορέα θα μπορούσαν να είναι η ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε. (για λογαριασμό της Περιφέρειας), οι Δήμοι μέσω των επιχειρήσεών τους και όλοι οι εμπλεκόμενοι με τον τουρισμό φορείς (Επιμελητήρια, Σύλλογοι Ξενοδόχων και ενοικιαζόμενων καταλυμάτων, Σύλλογοι κέντρων εστίασης, Ταξιδιωτικά γραφεία, κλπ.).

Η συνολική έως σήμερα εμπειρία, όμως, δεν είναι θετική όσον αφορά την ίδρυση νέων φορέων με συγκεκριμένο αντικείμενο· τις περισσότερες φορές οι νέοι φορείς καταρρέουν υπό το βάρος των διοικητικών, γραφειοκρατικών, λογιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων και μαζί χάνεται η προσπάθεια και το έργο τους.

Αντίθετα, η **ενσωμάτωση της Διαχείρισης και της Προβολής του Προορισμού** σε ένα υπάρχοντα φορέα, όπως της ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ με εμπειρία στον συντονισμό, στην διαχείριση και στην υλοποίηση έργων και προγραμμάτων, δίνει την δυνατότητα για την **ανάπτυξη συνεργειών με άλλες πρωτοβουλίες και δράσεις** υλοποιούμενες από την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, την **αξιοποίηση της εμπειρίας του στελεχιακού δυναμικού** και την **δημιουργία οικονομιών κλίμακας** με την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των πόρων για την προώθηση του προορισμού. Αντί της δημιουργίας ενός ακόμα φορέα, προτείνεται η **λειτουργία Δομής Διαχείρισης εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ** ως **διακριτής οργανικής μονάδας**, στο πλαίσιο του οργανογράμματος της Αναπτυξιακής.¹⁸

4. Αποτύπωση περιβάλλοντος

Η Δομή Διαχείρισης του Προορισμού (ΔΔΠ) της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου λειτουργεί μέσα σε ένα «οικοσύστημα» και η αποτελεσματική της λειτουργία εξαρτάται από την δυνατότητά της να χειρίζεται τις πολύπλοκες σχέσεις.

Η αποτύπωση του περιβάλλοντος, του οικοσυστήματος λειτουργίας της Δομής ως διακριτής οργανικής μονάδας εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, είναι αναγκαία για την αναγνώριση όλων των δυναμικών σχέσεων που αναπτύσσονται και του πλαισίου λειτουργίας.

Η **ανάλυση SWOT** αποτελεί ένα βασικό εργαλείο επιχειρησιακής ανάλυσης, το οποίο εξετάζει και συνδυάζει τις επιδράσεις των δυνατών και αδύναμων σημείων του εσωτερικού περιβάλλοντος και τις ευκαιρίες και τις απειλές τους εξωτερικού περιβάλλοντος. Το δύσκολο σημείο στην ανάλυση SWOT είναι η επιλογή των στοιχείων του περιβάλλοντος τα οποία θα επηρεάσουν μελλοντικά την στρατηγική της Δομής.

Στον όρο δυνάμεις (strengths) περιλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία τα οποία διαμορφώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Δομής. Αναφέρεται σε όλες εκείνες

¹⁸ Παρόμοια προσπάθεια στην Αθήνα: η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής του Δήμου Αθηναίων έχει μια ειδική δομή, το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών (Athens Convention & Visitors Bureau – ACVB) για την ανάπτυξη του τουρισμού σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα.

<https://www.developathens.gr/el/%CE%B7->

[%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB](https://www.developathens.gr/el/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB) και

<http://www.athensconventionbureau.gr/>

τις πηγές και τις δυνατότητες της Δομής που μπορεί να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Με τον όρο αδυναμίες (weaknesses) εννοούμε εκείνον τον περιορισμό ή λάθος μέσα στην Δομή το οποίο θα την εμποδίσει να εφαρμόσει την στρατηγική της.

Με τον όρο ευκαιρίες (opportunities) εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί η Δομή προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική στον κλάδο της.

Τέλος, με τον όρο απειλές (threats) εννοούμε όλα εκείνα τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος τα οποία μπορούν να φέρουν σε μειονεκτική θέση την Δομή.

SWOT Analysis	
Δυνάμεις	Αδυναμίες
Υψηλή τεχνογνωσία και εύρος εμπειρίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ	Έλλειψη συνεχούς εκπαίδευσης
Μακροβιότητα εταιρείας	Μη συνοχή ροής οικονομικών δεδομένων
Πολύ καλή σχέση με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τα Πιστωτικά Ιδρύματα και την τοπική κοινωνία	Έλλειψη σε συγκεκριμένες ειδικότητες επιστημονικού προσωπικού
Αμεσότητα πληροφορίας και ενημέρωση	Ύπαρξη μεταβατικών χρονικών διαστημάτων εφαρμογής μεταξύ προγραμματικών περιόδων
Στελέχωση με ικανό και έμπειρο προσωπικό	
Πολύ καλό επίπεδο διοικητικής υποστήριξης	
Αναγνωρισιμότητα Εταιρείας	
Αναπτυξιακή Εταιρεία της Περιφέρειας	
Ευκαιρίες	Απειλές
Εκπαίδευση και επιμόρφωση εργαζομένων σε σύγχρονες πρακτικές και σε νέες τεχνολογίες	Προβλήματα ρευστότητας και ασαφούς περιβάλλοντος δραστηριοποίησης
Μεγαλύτερη συνεργασία και ανάπτυξη συνεργειών με τοπικούς φορείς	Νομοθετικό πλαίσιο και οι συχνές αλλαγές αυτού
Θέσπιση ετήσιων στόχων (ποσοτικών και ποιοτικών) και αξιολόγηση της ικανοποίησης αυτών	Αποχώρηση στελεχών
Συμμετοχή σε νέα χρηματοδοτούμενα προγράμματα	Οικονομική κρίση
Διατήρηση και διεύρυνση δραστηριοτήτων	Αδυναμία εξεύρεσης πόρων
Εξωστρέφεια	
Πολιτική βούληση	

Η **ανάλυση PEST** είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος ενός φορέα. Με την έννοια του περιβάλλοντος δεν εννοούμε το φυσικό περιβάλλον αλλά τα συστήματα και τις δομές που περιβάλλουν μία επιχείρηση. Έτσι η ανάλυση PEST αναλύει:

- ▶ Το Πολιτικό περιβάλλον (Political): σε αυτό εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, οι νόμοι, το πολιτικό καθεστώς και η μορφή κυβέρνησης. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται επίσης και η τοπική αυτοδιοίκηση.
- ▶ Το Οικονομικό περιβάλλον (Economical): αναφέρεται στην οικονομική ζωή μίας χώρας ή κοινωνίας.
- ▶ Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social): Η δομή της κοινωνίας, οι αντιλήψεις των κατοίκων μίας συγκεκριμένης κοινότητας, τα δημογραφικά, ψυχογραφικά και άλλα κριτήρια.
- ▶ Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological): Η επίδραση των νέων και αναδυόμενων τεχνολογιών.

PEST Analysis	
Πολιτικό περιβάλλον	<p>Πρωώθηση και προβολή του τουρισμού στην Ήπειρο πραγματοποιείται από τα αρμόδια Τμήματα της Περιφέρειας και των Δήμων.</p> <p>Ωρίμανση της ιδέας και συνειδητοποίηση της ανάγκης ύπαρξης Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού.</p> <p>Συχνές αλλαγές στην νομοθεσία, μη ύπαρξη κωδικοποιημένων νόμων.</p>
Οικονομικό περιβάλλον	<p>Η εκάστοτε οικονομική κατάσταση.</p> <p>Έσοδα της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ προέρχονται σχεδόν αποκλειστικά από την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων/προγραμμάτων – εξάρτηση από τον «κύκλο ζωής» των Προγραμματικών Περιόδων.</p>
Κοινωνικό περιβάλλον	<p>Αύξηση του τουρισμού στην περιφέρεια και ιδιαίτερα εναλλακτικών μορφών.</p> <p>Αναγνωρισιμότητα της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ.</p>
Τεχνολογικό περιβάλλον	<p>Αύξηση της χρήσης των κοινωνικών δικτύων ως εργαλεία προβολής.</p> <p>Αύξηση της χρήσης του διαδικτύου ως πηγή πληροφόρησης.</p> <p>Πρόσβαση στο διαδίκτυο και στα κοινωνικά δίκτυα μέσω smartphones.</p>

Στο ίδιο πλαίσιο, θα πρέπει επίσης να αναγνωριστούν οι «Stakeholders»: οι φορείς δηλαδή που επηρεάζουν, σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, την λειτουργία της ΔΔΠ και με τους οποίους θα πρέπει να συνεργάζεται για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών της.

Οι stakeholders της Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου είναι:

- 🌸 Η Περιφέρεια Ηπείρου,
- 🌸 Το Υπουργείο Πολιτισμού και οι τέσσερις Εφορείες Αρχαιοτήτων της Ηπείρου,
- 🌸 Το Υπουργείο Τουρισμού,
- 🌸 Οι Δήμοι Ιωαννιτών, Δωδώνης, Φιλιατών, Πρέβεζας και Άρτας,
- 🌸 Τα τέσσερα Επιμελητήρια της Ηπείρου,
- 🌸 Το Συμβούλιο Φορέων της Πολιτιστικής Διαδρομής, το οποίο αποτελείται από τους ανωτέρω φορείς και: το Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, το Σωματείο ΔΙΑΖΩΜΑ, την Συνεταιριστική Τράπεζα Ηπείρου, το Μουσείο Αργυροτεχνίας, τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), την Ένωση Αγροτών – Γενικός Αγροτικός Συνεταιρισμός Ιωαννίνων και την ΉΠΕΙΡΟΣ ΑΕ.
- 🌸 Το Δίκτυο Επιχειρήσεων - Τοπικό Σύμφωνο Υποστήριξης και Ανάπτυξης της Διαδρομής.

Το **Συμβούλιο Φορέων** συστάθηκε με πρωτοβουλία της Περιφέρειας Ηπείρου ως ένα «πολιτικό» επιπέδου αντιπροσωπευτικό όργανο για κινητοποίηση και εξασφάλιση της συννευθύνης των εμπλεκόμενων φορέων που θα συνεπικουρεί το έργο της Περιφέρειας. Έως σήμερα, το Συμβούλιο Φορέων έχει συνεδριάσει δύο φορές: η πρώτη συνεδρίαση είχε περισσότερο πανηγυρικό χαρακτήρα ενώ στη δεύτερη οι φορείς ενημερώθηκαν για επιμέρους ζητήματα της Διαδρομής που αφορούσαν το Τοπικό Σύμφωνο και τον προγραμματισμό της Περιφέρειας σχετικά με τα ψηφιακά εργαλεία.

Ο μελλοντικός ρόλος του Συμβουλίου δεν θα πρέπει να παραμείνει σε πολιτικό, συμβολικό και συμβουλευτικό ρόλο. Αντίθετα, θα πρέπει να προωθηθεί:

- Η ενίσχυση του ρόλου του,
- Η στενότερη συνεργασία του με την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ,
- Η ενεργός και ουσιαστική εμπλοκή των συμμετεχόντων φορέων στον σχεδιασμό και υλοποίηση δράσεων,
- Η διεύρυνση με την συμμετοχή συλλόγων, ενώσεων και σωματείων στον τομέα του τουρισμού στην Ήπειρο (πχ σύλλογοι ξενοδόχων, ταξιδιωτικών γραφείων κλπ.),

5. Συνθήκες και αλληλεπιδράσεις με άλλες εθνικές - περιφερειακές δράσεις

Η Πολιτιστική Διαδρομή και η Δομή Διαχείρισής της δεν λειτουργούν απομονωμένα στην Ήπειρο – αντίθετα, αλληλεπιδρούν με άλλες δράσεις που υλοποιούνται στην περιοχή. Το ζητούμενο είναι η Πολιτιστική Διαδρομή να λειτουργεί συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά με άλλες περιφερειακές ή τοπικές δράσεις ώστε να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητά τους.

Ενδεικτικές δράσεις με τις οποίες θα πρέπει η Δομή να επιδιώξει την μέγιστη δυνατή συνέργεια είναι:

- 🌸 Το έργο της Τουριστικής Προβολής της Περιφέρειας Ηπείρου, το οποίο περιλαμβάνει διάφορες δράσεις προβολής της Ηπείρου έως το 2022,
- 🌸 Το Πρόγραμμα Ολοκληρωμένων Παρεμβάσεων στην περιοχή του μυθικού Αχέροντα, το οποίο περιλαμβάνει δράσεις όπως δημιουργία δικτύου μονοπατιών-διαδρομών, δημιουργία ψηφιακού μουσείου Αχέροντα κ.ά.
- 🌸 Οι Πράσινες Πολιτιστικές Διαδρομές του Υπουργείου Πολιτισμού, μια δράση που ξεκίνησε το 2012 με στόχο την προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης με την εκπαίδευση των πολιτών σε θέματα προστασίας και ανάδειξης του πολιτιστικού πλούτου και του φυσικού περιβάλλοντος της χώρας,
- 🌸 Η Πολιτιστική Διαδρομή στην πόλη της Άρτας, η οποία έχει υποβληθεί στο ΕΣΠΑ και ενώνει τα πολιτιστικά μνημεία της πόλης της Άρτας σε μια διαδρομή,
- 🌸 Το Γεωπάρκο UNESCO Βίκου-Αώου,
- 🌸 Το έργο Milestones II (στο πλαίσιο του INTERREG Ελλάδα-Αλβανία 2014-2020) με επικεφαλής εταίρο τον Δήμο Δωδώνης, μέσω του οποίου ο Δήμος θα δημιουργήσει μουσείο εικονικής πραγματικότητας,
- 🌸 Το Διεθνές Φεστιβάλ Δωδώνης, το οποίο οργανώνει το Πνευματικό Κέντρο του Δήμου Δωδώνης και ο Δήμος Δωδώνης.

Εκτός από τις παραπάνω ενδεικτικές δράσεις, υπάρχουν και άλλες δράσεις προώθησης και προβολής του τουρισμού και πολιτισμού – τοπικού κυρίως χαρακτήρα. Οι δράσεις αυτές υλοποιούνται από δήμους, συλλόγους ή άλλους φορείς, και δεν χαρακτηρίζονται πάντα από συνέχεια.

6. Τρόποι χρηματοδότησης της δομής διαχείρισης προορισμού

Όποια μορφή κι αν τελικά έχει η Δομή, το κρισιμότερο ζήτημα είναι η χρηματοδότηση και η οικονομική της βιωσιμότητα: η Δομή θα πρέπει να είναι σε θέση να επικεντρωθεί στην παροχή των απαιτούμενων υπηρεσιών αντί να παρεμποδίζεται συνεχώς από την αναζήτηση χρηματικών πόρων, η οποία είναι και η τύχη πολλών οργανισμών προορισμού.

Σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία, ο δημόσιος τομέας που ενεργοποιεί τον Οργανισμό συνήθως συνεισφέρει στην βασική του χρηματοδότηση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο δημόσιος τομέας επιδιώκει μια «διαδρομή εξόδου», μετά την οποία ο Οργανισμός αναμένεται να είναι αυτοσυντηρούμενος από οικονομική άποψη. Μια τέτοια προσδοκία είναι γενικά μη ρεαλιστική και μη-λογική.

Ενώ είναι απολύτως λογικό να περιμένουμε από τον ιδιωτικό τομέα να πληρώσει για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ του προορισμού, ο ευρύτερος στρατηγικός και δυναμικός ρόλος ενός Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (ΟΔΠΠ) – που είναι να οδηγήσει σε μια μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τουρισμού βοηθώντας παράλληλα τον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα να επιτύχουν σταθερά εξαιρετική εμπειρία επισκέπτη σε όλα τα στάδια του ταξιδιού του επισκέπτη - είναι απόλυτα κατάλληλος για χρηματοδότηση από τον δημόσιο τομέα. Μια προσέγγιση είναι ο δημόσιος τομέας να

καλύψει τα βασικά έξοδα του οργανισμού - δηλαδή το βασικό προσωπικό και τα έξοδα γραφείου.

Οι δραστηριότητες που προορίζονται να ωφελήσουν άμεσα τον ιδιωτικό τομέα θα μπορούσαν να πληρώνονται μέσω των συνεισφορών στις δραστηριότητες μάρκετινγκ (διαδικτυακή διαφήμιση και σε δημοσιεύσεις, συμμετοχή σε εκθέσεις κ.λπ.), εμπορικές δραστηριότητες (συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών / τελών για κρατήσεις) και συνδρομές μελών (όταν μια δομή με μέλη θεωρείται κατάλληλη). Μια συμφωνία σε βασικές αρχές αυτού του τύπου θα πρέπει να υποστηρίζει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό και την κατάρτιση προϋπολογισμού του ΟΔΠΠ.

Σύμφωνα με την «Μελέτη υποβάθρου για τα πιθανολογούμενα έσοδα της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου»¹⁹, πιθανές πηγές εσόδων για τον Φορέα Λειτουργίας αποτελούν:

- 🌸 Η υλοποίηση ευρωπαϊκών ή άλλων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών.
- 🌸 Προγράμματα χορηγιών από τον ιδιωτικό τομέα.
- 🌸 Δωρεάν χορηγία διαφημιστικών χώρων και άλλων δυνατοτήτων προβολής (π.χ. αεροδρόμια, ξενοδοχεία, κλειστοί αυτοκινητόδρομοι).
- 🌸 Δικαιώματα χρήσης του λογοτύπου της Διαδρομής.
- 🌸 Υπηρεσίες προς επιχειρήσεις στο πλαίσιο τοπικών συμφώνων ποιότητας.
- 🌸 Έσοδα από την πώληση πιστοποιημένων ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων.

Στην μελέτη αυτή σημειώνεται ότι:

«... Μια πρώτη πιθανολόγηση-στόχος για τα έσοδα που μπορούν να προέλθουν από τις ανωτέρω πηγές είναι ένα ποσό ... 30.000-100.000 ευρώ ετησίως, χωρίς να υπολογίσουμε το δωρεάν διαφημιστικό χώρο κ.λπ.

....

Το ερωτηματικό είναι αν με αυτής της τάξης μεγέθους το ποσό είναι εφικτό να υποστηριχθεί η διατήρηση της ποιότητας και η ανάπτυξη της διαδρομής μετά την λήξη της κρατικής χρηματοδότησης. Ιδίως σε ό,τι αφορά έργα συντήρησης, ειδική φροντίδα καθαριότητας, νέες και καινοτομικές προσπάθειες marketing κ.λπ. Κι η απάντηση στο ερώτημα είναι κατά βάση αρνητική. Ένα παρεμφερές ποσό, μπορεί απλώς να συντηρήσει μια μικρή δομή (2-3 άνθρωποι) και κάποια βασικά έξοδα για τη συντήρηση της διαδρομής. Δεν μπορεί όμως να χρηματοδοτήσει την ανάπτυξή της.»

Όσον αφορά ειδικότερα τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις στο πλαίσιο του Τοπικού Συμφώνου, η «Μελέτη υποβάθρου για τα πιθανολογούμενα έσοδα της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου» σημειώνει:

«... Σε κάθε περίπτωση το βασικό πρόβλημα είναι πως θα υπάρξει η αναγκαία ιδιωτική χρηματοδότηση των λειτουργικών προπαντός δαπανών, χωρίς την οποία οι σχετικές προσπάθειες αποδεικνύονται θνησιγενείς ή αναιμικές. Χρηματοδότηση πέραν των υπηρεσιών που μπορεί να

¹⁹ Τόπος Συμβουλευτική, 2015.

προσφέρονται στις επί μέρους επιχειρήσεις σε σχέση με το σήμα της διαδρομής, την πιστοποίηση ποιότητας κ.λπ., που στην καλύτερη περίπτωση θα είναι απλώς αυτοχρηματοδοτούμενες δράσεις. ...

Με δεδομένο ότι η απήχηση της διαδρομής μπορεί να μετρηθεί άμεσα με την αύξηση της επισκεψιμότητας στους αρχαιολογικούς χώρους και τα μουσεία που εμπλέκονται **μπορεί να δημιουργηθεί ένας απλός αλγόριθμος ανάλογα με το είδος της επιχείρησης (μεταφορές, τουρισμός, καταλύματα κ.λπ.), που συμμετέχει στη συστάδα, που να δίνει ένα μικρό ποσοστό από τα κέρδη τα οποία θα αποκομίζει από την αναπτυξιακή επιτυχία της συγκεκριμένης προσπάθειας.** Ο τρόπος αυτός συμμετοχής είναι πολύ χαμηλού κινδύνου -πληρώνεις μόνο αν υπάρξει επιτυχία- αλλά αν η διαδρομή αρχίσει πραγματικά να αποδίδει δημιουργεί μια δυνατότητα ανατροφοδότησης της σχετικής αναπτυξιακής διαδικασίας.

Είναι προφανές ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να λειτουργήσει μόνο εθελούσια. Αν όμως αναληφθεί η σχετική υποχρέωση στο πλαίσιο του π.χ. καταστατικού ενός cluster, ... το πλεονέκτημα ενός τέτοιου αλγόριθμου είναι ότι δεν θα υπεισέρχεται στα πιθανά κέρδη. Θα αποφασιστεί εφάπαξ και στη συνέχεια θα προκύπτει από έναν απλό πολλαπλασιασμό (πρόσθετα εισιτήρια Χ συντελεστής συγκεκριμένης επιχείρησης), που θα αποφασιστεί ...»

Όπως, λοιπόν, σημειώνει και η ίδια η μελέτη υποβάθρου για τα πιθανά έσοδα, η συμμετοχή των επιχειρήσεων στο Τοπικό Σύμφωνο με συνδρομή μπορεί να λειτουργήσει μόνο εθελούσια. Ήδη στο Μνημόνιο Συνεργασίας που έχει υπογραφεί μεταξύ της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ και των επιχειρήσεων του Τοπικού Συμφώνου δεν προβλέπεται καμία συνδρομή ή αμοιβή της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ. Οποιαδήποτε απόφαση για συνδρομή (και για την νομική μορφή του Τοπικού Συμφώνου) θα παρθεί από τις ίδιες τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μετά τα 3 πρώτα χρόνια λειτουργίας του Τοπικού Συμφώνου.

Όσον αφορά τα έσοδα από την πώληση πιστοποιημένων ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων, η ομάδα σύνταξης της παρούσας μελέτης σημειώνει ότι η μέθοδος αυτή έχει χρησιμοποιηθεί με επιτυχία στο εξωτερικό και από Φορείς Διαχείρισης και Λειτουργίας Γεωπάρκων. Επειδή η πώληση πιστοποιημένων ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων αποτελεί καθαρά εμπορική λειτουργία, η οποία ίσως δεν συνάδει με τον ρόλο ενός φορέα λειτουργίας και μιας αναπτυξιακής εταιρείας, στο εξωτερικό αντίστοιχοι φορείς λειτουργίας ίδρυσαν **θυγατρικές εμπορικές εταιρείες** για την εμπορική εκμετάλλευση ενθυμημάτων, προϊόντων, χρήσης σήματος/λογότυπου κλπ.²⁰. Η θυγατρική εμπορική εταιρεία λειτουργεί για την χονδρική και λιανική πώληση ενθυμημάτων και προϊόντων και τα κέρδη της αποδίδονται (με την μορφή χορηγίας) στην μητρική εταιρεία. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η εξέταση της σκοπιμότητας ίδρυσης θυγατρικής εμπορικής εταιρείας και η εκπόνηση σχετικής μελέτης βιωσιμότητας.

²⁰ Για παράδειγμα: North West Highlands UNESCO Global Geopark, Business Plan 2017-2018

7. Προβλήματα - Δυνατότητες και προοπτικές

Ο Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής αποτελεί οργανικό κομμάτι της Στρατηγικής για την «Πολιτιστική Διαδρομή των Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου». Είναι το “εργαλείο” το οποίο θα φροντίσει για την βιωσιμότητα της Πολιτιστικής Διαδρομής: τη διαχείριση, οργάνωση και διακυβέρνησή της.

Ο Φορέας Λειτουργίας θα ασκεί καθήκοντα ενός Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (Destination Management & Marketing Organization - DMMO). Όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, ως καταλληλότερη λύση προκρίνεται η λειτουργία Δομής Διαχείρισης εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως διακριτής οργανικής μονάδας, στο πλαίσιο του οργανογράμματος της Αναπτυξιακής.

Πρωταρχικός σκοπός του Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής θα είναι να αποτελέσει σημείο αναφοράς για την Πολιτιστική Διαδρομή και να συντονίζει τις ενέργειες και τις δράσεις των συν-αρμόδιων φορέων και των υπηρεσιών τους, όπως είναι το Υπουργείο Πολιτισμού, η Περιφέρεια Ηπείρου, οι Δήμοι όπου βρίσκονται τα αρχαία θέατρα κλπ.

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες συμβάλλουν είτε στην επιτυχία είτε στην αποτυχία κάθε εγχειρήματος.

Η Πολιτιστική Διαδρομή υλοποιείται σε ένα ευνοϊκό – αναφορικά με την τουριστική ανάπτυξη – εξωτερικό περιβάλλον: έχουν ολοκληρωθεί οι δύο μεγάλοι οδικοί άξονες πρόσβασης στην Ήπειρο (Ιόνια και Εγνατία Οδός), το αεροδρόμιο Ιωαννίνων εμφανίζει αυξημένη κινητικότητα, ο τουρισμός βρίσκεται σε άνοδο, ολοένα και περισσότεροι επισκέπτες ενδιαφέρονται για τον πολιτιστικό τουρισμό, ενώ και η ίδια η ιδέα για την ανάγκη ύπαρξης ενός Φορέα που θα ασκεί τους ρόλους ενός Οργανισμού Προορισμού έχει ωριμάσει.

Παράλληλα, και το εσωτερικό περιβάλλον της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ως Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής, διαθέτει θετικά στοιχεία: μακροχρόνια εμπειρία και αναγνωρισιμότητα, και στελέχωση με ικανό και έμπειρο προσωπικό.

Παρόλα τα θετικά χαρακτηριστικά, υπάρχουν στοιχεία – τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον – τα οποία είναι κρίσιμης σημασίας για την επιτυχή λειτουργία του Φορέα και την αποτελεσματική άσκηση του ρόλου του:

- 🌸 Από το εξωτερικό περιβάλλον, η έλλειψη πόρων και η αμφισβήτηση του ρόλου της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας / DMMO μπορούν να αποτελέσουν τροχοπέδη στο εγχείρημα ή να οδηγήσουν σε διακοπή της όλης προσπάθειας.
- 🌸 Από το εσωτερικό περιβάλλον: η επαρκής στελέχωση της υπεύθυνης ομάδας και η ενδυνάμωση των δεξιοτήτων της, η συνεργασία με τους κατάλληλους εξωτερικούς συνεργάτες (όταν παρουσιάζεται τέτοια ανάγκη), και η εκπόνηση ρεαλιστικού στρατηγικού σχεδίου και πλάνου δράσεων είναι τρία ζητήματα, τα οποία ο ίδιος ο Φορέας φροντίζει για την επιτυχή εκπλήρωση τους.

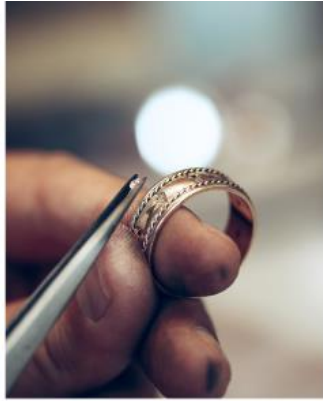


Photo credits: @epirusroute / Facebook

V. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής

1. Εξέταση υφιστάμενου πλαισίου λειτουργίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ

Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ αποτελεί αναπτυξιακό φορέα, ο οποίος, με έδρα τα Ιωάννινα, καλύπτει με δραστηριότητες ολόκληρη την περιοχή της Ηπείρου. Είναι η αναπτυξιακή ανώνυμη εταιρεία της Περιφέρειας Ηπείρου και λειτουργεί σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις του Ν. 3852/2010 («Καλλικράτης»), όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν, και του Ν. 2190/20 περί ανωνύμων εταιρειών.

Ιδρύθηκε το έτος 1980 (ΦΕΚ 3551/17.11.80), από δύο κρατικές Τράπεζες, την ΑΤΕ και την ΕΤΒΑ ΑΕ, ως ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ «Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ». Το 1996 αλλάζει η μετοχική σύνθεση της Εταιρείας, όπου την πλειοψηφία έχουν οι ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού με κύριο μέτοχο την τότε Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Ιωαννίνων. Σήμερα, η πλειοψηφία των μετοχών της εταιρείας ανήκει στην Περιφέρεια Ηπείρου, σε ποσοστό 95,7%.

Το 2007 μετατρέπεται σε ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ Α.Ε. -Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ και διακριτικό τίτλο «ΗΠΕΙΡΟΣ Α.Ε.».

Κατατάσσεται στην κατηγορία των «**Αναπτυξιακών Ανωνύμων Εταιρειών ΟΤΑ**».

Διοικείται από 9μελές Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από τη Γενική Συνέλευση των Μετόχων της εταιρείας, και διαρθρώνεται σε τρία τμήματα:

- ▶ Τμήμα Επιχειρηματικότητας και Κοινωνικής Ανάπτυξης
- ▶ Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών, Μελετών και Υποστήριξης ΟΤΑ
- ▶ Τμήμα Διοικητικού-Οικονομικού

Σκοπός της Εταιρείας είναι η συμβολή στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη της Ηπείρου. Μετά από απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου είναι δυνατή η διεύρυνση του σκοπού αυτού και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές της χώρας ή του εξωτερικού. Ειδικότερα, **αντικείμενο** της Εταιρείας αποτελεί:

- α) Η επιστημονική και τεχνική υποστήριξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των ενώσεών τους ή και της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης.
- β) Η προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.
- γ) Η ανάπτυξη δραστηριοτήτων προστασίας του περιβάλλοντος.
- δ) Η συμμετοχή της σε αντίστοιχα προγράμματα.
- ε) Η εφαρμογή σχετικών πολιτικών σε διαδημοτικό ή σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο.

Έργο της Εταιρείας είναι:

- α) Η επιστημονική και τεχνική υποστήριξη, καθώς και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και του αναπτυξιακού σχεδιασμού των Οργανισμών Τοπικής

Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των ενώσεών τους, της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης, των συνεταιριστικών οργανώσεων, των επιχειρήσεών τους και των άλλων Νομικών Προσώπων που συστήνουν ή στα οποία συμμετέχουν, καθώς και των μετόχων της.

- β) Η διενέργεια απογραφικών μελετών των φυσικών πόρων της περιοχής και η προστασία, διαχείριση, ανάδειξη, ανάπτυξη και αξιοποίηση αυτών.
- γ) Η εκπόνηση μελετών κάθε μορφής για την διερεύνηση της βιωσιμότητας παραγωγικών επενδύσεων.
- δ) Η επιμόρφωση των στελεχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, των ενώσεών τους, της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης, των συνεταιριστικών οργανώσεων, των επιχειρήσεών τους και των άλλων Νομικών Προσώπων που συστήνουν ή στα οποία συμμετέχουν, καθώς και των μετόχων της.
- ε) Η υλοποίηση συνεδρίων, εκδηλώσεων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων-σεμιναρίων αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την προώθηση της περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης.
- στ) Ο σχεδιασμός και η παραγωγή φυλλαδίων, βιβλίων και λοιπών εντύπων προβολής-προώθησης της περιοχής, της επιχειρηματικότητας, της απασχόλησης, του πολιτισμού, του περιβάλλοντος και ό,τι έχει σχέση με το έργο της Εταιρείας.
- ζ) Η ανάληψη από την ίδια ή η υποβοήθηση επενδυτικών πρωτοβουλιών άλλων φορέων για την αξιοποίηση γεωργικών, δασικών, κτηνοτροφικών, αλιευτικών, τουριστικών και άλλων φυσικών πόρων και η προώθηση των εγγενών δυνατοτήτων.
- η) Η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων και μελετών προστασίας, διαχείρισης, βελτίωσης, ανάδειξης, ανάπτυξης και αξιοποίησης του περιβάλλοντος.
- θ) Η εκπόνηση μελετών, η παροχή συναφών υπηρεσιών και η προετοιμασία και διεξαγωγή διαδικασιών ανάθεσης, διοίκησης και επίβλεψης εκτέλεσης μελετών ή έργων και συναφών υπηρεσιών, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (ν.1416/1984, ν.3263/2004, ν.3316/2005 κλπ.), όπως κάθε φορά ισχύουν.
- ι) Ο σχεδιασμός, η διαχείριση, η υλοποίηση και η προώθηση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων και πολιτικών, σε συνεργασία με τον δημόσιο, τον ιδιωτικό και τον κοινωνικό τομέα.
- ια) Η παροχή υπηρεσιών ανάπτυξης της υπαίθρου, της επιχειρηματικότητας και της απασχόλησης.
- ιβ) Η προώθηση και στήριξη της οικονομικής και γενικότερα της αειφόρου ανάπτυξης της περιοχής.
- ιγ) Η προστασία, ανάδειξη, αξιοποίηση και εκμετάλλευση πολιτιστικών, τουριστικών και φυσικών πόρων, καθώς και υποδομών ανάπτυξης.
- ιδ) Η υλοποίηση δράσεων που ενισχύουν την οικονομική και κοινωνική συνοχή.

- ιε) Η προώθηση των νέων θεσμών και των πολιτικών περιφερειακής και τοπικής ανάπτυξης.
- ιστ) Η προώθηση αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών και της κοινωνίας της γνώσης.
- ιζ) Η προώθηση και η ανάληψη ρόλων για τον σχεδιασμό της ανάπτυξης και της υλοποίησης αντίστοιχων δράσεων.
- ιη) Η εμπύχωση, ενημέρωση, πληροφόρηση και τοπική ενεργοποίηση φορέων και πολιτών.
- ιθ) Η προώθηση και ενίσχυση της εξωστρέφειας της περιοχής, μέσω ανάληψης διαπεριφερειακών, διακρατικών και διασυνοριακών έργων, δράσεων και ενεργειών.
- κ) Η ανάληψη ρόλου Φορέα Υλοποίησης (Δικαιούχου) ή Ενδιάμεσου Φορέα Διαχείρισης (Ε.Φ.Δ.) για την υλοποίηση έργων, δράσεων και ενεργειών, στα πλαίσια εφαρμογής αναπτυξιακών πολιτικών.
- κα) Η σύναψη προγραμματικών συμβάσεων, σύμφωνα με το ν.2738/1999 και το ν.3463/2006 (Κ.Δ.Κ.), όπως κάθε φορά ισχύουν.
- κβ) Η διεξαγωγή κάθε δραστηριότητας που σχετίζεται με το σκοπό και το έργο της Εταιρείας. Το έργο της Εταιρείας θα υλοποιείται από τις υπηρεσίες της ή και από ερευνητές, μελετητές και συνεργάτες του εσωτερικού ή του εξωτερικού, με τους οποίους θα συμβάλλεται η Εταιρεία.

Επιπλέον, η λειτουργία της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ διέπεται από τον Κανονισμό Ανάθεσης Μελετών-Έργων-Προμηθειών και τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας, στον οποίο καθορίζεται η οργανωτική διάρθρωση και οι αρμοδιότητες των διοικητικών ενοτήτων της εταιρείας.

Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ είναι πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2015 με πεδίο εφαρμογής «Σχεδιασμός, Διοίκηση, Διαχείριση και Υλοποίηση Κοινοτικών, Εθνικών και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων»

Τα τελευταία 20 χρόνια, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ έχει υλοποιήσει περισσότερα από 50 έργα και έχει εκπονήσει πάνω από 40 μελέτες, όπως:

- Επενδυτικά προγράμματα
- Προγράμματα Συμβουλευτικής και Απασχόλησης
- Έργα Interreg
- Δράσεις προώθησης εναλλακτικού τουρισμού
- Μελέτες για το φυσικό περιβάλλον και τις προστατευόμενες περιοχές- συμβολή στην προστασία και ορθολογική διαχείριση τους
- Καταγραφή - τεκμηρίωση- προβολή - ανάδειξη στοιχείων φυσικού περιβάλλοντος και πολιτισμού
- Διαχείριση Γεωπάρκου UNESCO Βίκου-Αώου

- Εκπόνηση μελετών αναπτυξιακού ενδιαφέροντος, για περιοχές ή τομείς οικονομίας, επιχειρησιακές μελέτες συγκεκριμένου αντικειμένου, τεχνικές μελέτες κλπ
- Τεχνική και συμβουλευτική στήριξη στους Ο.Τ.Α. της περιοχής

Ενδεικτικά, ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ έχει υλοποιήσει (ή υλοποιεί ακόμα) τα παρακάτω έργα:

Προγράμματα LEADER

Η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ λειτουργεί από την δεκαετία του 1990 ως Ομάδα Τοπικής Δράσης (ΟΤΔ) για την υλοποίηση των τοπικών προγραμμάτων LEADER:

- Κοινοτική Πρωτοβουλία LEADER I (Α ΚΠΣ)
- Κοινοτική Πρωτοβουλία LEADER II (Β ΚΠΣ)
- Κοινοτική Πρωτοβουλία LEADER + (Γ ΚΠΣ)
- Προσέγγιση 4 - Άξονας 4 Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2007-2013)
- Τοπική Ανάπτυξη με Πρωτοβουλία Τοπικών Κοινοτήτων (ΤΑΠΤοΚ) – Community-Led Local Development (CLLD) (ΕΣΠΑ 2014-2020)

Οι δράσεις τους περιλαμβάνουν:

- παρεμβάσεις αγροτικού τουρισμού ολοκληρωμένης προσέγγισης (υποδομές διανυκτέρευσης και εστίασης, επισκέψιμα αγροκτήματα, εναλλακτικές μορφές τουρισμού κλπ),
- ενίσχυση επιχειρήσεων του αγροτικού και των λοιπών τομέων της οικονομίας,
- επενδύσεις που ενισχύουν τη συλλογική, τομεακή και διατομεακή δράση με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και νέων τεχνικών
- δράσεις προστασίας, ανάδειξης, αξιοποίησης του φυσικού περιβάλλοντος,
- αναβάθμισης του οικιστικού περιβάλλοντος και ανάδειξης της παραδοσιακής αρχιτεκτονικής κληρονομιάς του αγροτικού χώρου
- ενίσχυση πολιτιστικών εκδηλώσεων και εκδηλώσεων ανάδειξης και διατήρησης της τοπικής κληρονομιάς.

Ολοκληρωμένα Προγράμματα Ανάπτυξης Αγροτικού Χώρου (ΟΠΑΑΧ)

Κατά τις δύο προηγούμενες προγραμματικές περιόδους (2000-2006 και 2007-2013), η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ έχει υλοποιήσει προγράμματα ΟΠΑΑΧ τα οποία επιδοτούσαν επενδύσεις σχετικά με:

- τουριστικές και βιοτεχνικές δραστηριότητες
- υπηρεσίες στην αγροτική οικονομία / πληθυσμό
- διαφοροποίηση των γεωργικών δραστηριοτήτων
- επενδύσεις στην μεταποίηση και εμπορία γεωργικών και δασοκομικών προϊόντων
- την προστασία και ανάδειξη του περιβάλλοντος
- την ανακαίνιση και ανάπτυξη χωριών και προστασία της αγροτικής κληρονομιάς

Προγράμματα Απασχόλησης (ΤΟΠΣΑ, ΤΟΠΕΚΟ, ΤΑΠΤΟΚ-ΕΚΤ)

Κατά την διάρκεια του ΕΣΠΑ 2007-2013, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ υλοποίησε 6 Τοπικά Σχέδια Απασχόλησης για την προώθηση ανέργων και ευάλωτων ομάδων στην αγορά εργασίας:

- Τοπικές Δράσεις Κοινωνικής Ένταξης Ευάλωτων Κοινωνικών Ομάδων
 - Λεκανοπεδίου Ιωαννίνων,
 - στην Πίνδο,
 - στη Θεσπρωτία,
- Τοπικό Σχέδιο Απασχόλησης Ανέργων και Αγροτών
 - στο Λεκανοπέδιο Ιωαννίνων,
 - στην Πίνδο,
- Τοπικό Σχέδιο Απασχόλησης Νέων Επιστημόνων στην Ήπειρο

Περισσότεροι από 300 ωφελούμενοι συμμετείχαν, μέσω των σχεδίων αυτών, σε βιωματικά εργαστήρια, συμβουλευτικές συνεδρίες και προγράμματα κατάρτισης.

Κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2014-2020, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ – ως Ομάδα Τοπικής Δράσης – υλοποιεί δύο προγράμματα τοπικής ανάπτυξης με πρωτοβουλία των τοπικών κοινοτήτων χρηματοδοτούμενα από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΤΑΠΤΟΚ – ΕΚΤ): στην περιοχή εφαρμογής του τοπικού προγράμματος LEADER και στην περιοχή εφαρμογής του ΒΑΑ του Δήμου Ιωαννίνων.

INTERREG

Στο πλαίσιο των Προγραμμάτων Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας INTERREG, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ υλοποίησε τα κάτωθι έργα ως επικεφαλής-εταίρος

- ▶ Δημιουργία Δικτύου Εναλλακτικού και Θεματικού Τουρισμού (Thematic and Alternative Tourism Network) – **NETROUTES** (INTERREG Ελλάδα-Αλβανία 2007-2013)

Το έργο βασιζόταν στην ανάδειξη και προώθηση της πολιτιστικής και περιβαλλοντικής κληρονομιάς της διασυνοριακής περιοχής Κόνιτσας, Ζαγορίου, Πωγωνίου και Αργυροκάστρου εστιάζοντας στην ερμηνεία των τουριστικών πόρων και περιελάμβανε την:

- Εκπόνηση Master Plan
- Δημιουργία Θεματικών Διαδρομών.
- Δημιουργία ερμηνευτικών πινακίδων κατά μήκος των διαδρομών
- Δημιουργία εκθεμάτων για Κέντρα Ενημέρωσης σε Ελλάδα & Αλβανία.
- Εκπόνηση – εκτύπωση φυλλαδίου/χάρτη και οδηγού.
- ▶ Προώθηση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς μέσω της ανάπτυξης της παραδοσιακής αμπελουργίας-οινοποιίας και του οινοτουρισμού στις περιοχές εφαρμογής του προγράμματος – **WINENET** (INTERREG Ελλάδα-Ιταλία 2007-2013)

Το έργο περιελάμβανε:

- Ημερίδες
- Τριήμερες Δράσεις προώθησης οινικών προϊόντων
- Καταχωρήσεις στον Εθνικό/Τοπικό Τύπο
- Παραγωγή ντοκιμαντέρ «Αμπέλων Χρώματα»

- «Μελέτη σχετικά με τις διαδικασίες της τοπικής παραγωγής οίνου στις δύο περιοχές»
- «Μελέτη και τεκμηρίωση των τοπικών ποικιλιών στις δύο περιοχές»
- Κατασκευή Οινικού μουσείου στην Κόνιτσα με εκθέματα από την διαδρομή του οίνου στην Ήπειρο
- Δημιουργία Οινικού εκθεσιακού χώρου στους δήμους Celino San Marco και Guagnano
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα οινογνωσίας – οιнологίας: «Βασικές αρχές του Οίνου και βασικές αρχές οινοχοΐας»

- ▶ Νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία της ανάπτυξης διαπεριφερειακών θεματικών διαδρομών - **THEMA** (INTERREG Ελλάδα-Αλβανία 2014-2020)

Το έργο στοχεύει στην ενίσχυση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς της περιοχής μέσω νέων «έξυπνων» τεχνολογιών και θεματικού τουρισμού, και στην βελτίωση της συνολικής εμπειρίας του χρήστη που δρα ως τουρίστας στην διασυννοριακή περιοχή ενώ μέσω του έργου:

- Θα προωθηθούν τρεις θεματικές διαδρομές: Ιστορία & Φύση (σε περιοχές UNESCO – όπως το Γεωπάρκο Βίκου-Αώου), Πολιτισμός, και Υγεία & Ευεξία.
- Θα δημιουργηθεί εφαρμογή για «έξυπνα» τηλέφωνα
- Θα δοθεί έμφαση στην προώθηση της περιοχής και του έργου μέσω συμμετοχής σε εκθέσεις, την διοργάνωση ταξιδιών εξοικείωσης (familiarization trips) και τύπου (press trips), κλπ

ΓΕΩΠΑΡΚΟ UNESCO ΒΙΚΟΥ-ΑΩΟΥ

Η ευρύτερη περιοχή των χαραδρών Βίκου- Αώου εντάχθηκε στα δίκτυα των Γεωπάρκων το 2010 κατόπιν υποβολής σχετικού αιτήματος και συνοδευτικού φακέλου. Φορέας Διαχείρισης του Γεωπάρκου ορίστηκε η ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ. Στο πλαίσιο αυτό, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ δρομολογεί και υλοποιεί ενέργειες (σε συνεργασία με την Περιφέρεια Ηπείρου, τους Δήμους Ζαγορίου και Κόνιτσας, το ΙΓΜΕ, το Εθνικό Πάρκο Βόρειας Πίνδου) για την προβολή και την προώθηση του γεωτουρισμού, όπως η καταγραφή γεωτόπων, η δημιουργία διαδρομών, η εκπαίδευση ξεναγών και άλλα.

Φυσικό Περιβάλλον & Προστατευόμενες Περιοχές

Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ έχει συμμετάσχει στην εκπόνηση των ακόλουθων περιβαλλοντικών μελετών:

- «Παρακολούθηση ειδών Ασπόνδυλων, Ερπετών, Θηλαστικών και Ορνιθοπανίδας» για το ΕΠ Τζουμέρκων, Περιστερίου & Χαράδρας Αράχθου
- Παρακολούθηση Τύπων Οικοτόπων και Ειδών Χλωρίδας για το ΕΠ Τζουμέρκων, Περιστερίου & Χαράδρας Αράχθου
- Συμμετοχή στην εκπόνηση Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης «Όρη Τσαμαντά, Φιλιατών, Φαρμακοβούνι, Μεγάλη Ράχη»
- Συμμετοχή στην εκπόνηση Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης «Στενά Παρακαλάμου» και «Όρη Παραμυθιάς»

- Επικαιροποίηση, συμπλήρωση της Ειδικής Περιβαλλοντικής Μελέτης (ΕΠΜ) των περιοχών του δικτύου Natura2000 «Κορυφές Όρους Γράμμος» και εκπόνηση ΕΠΜ για την περιοχή «Όρος Δούσκον, Ωραιόκαστρο, Δάσος Μερόπης, κοιλάδας Γόρμου, λίμνη Δελβινακίου»
- Ειδική Περιβαλλοντική Μελέτη Ευρύτερης Περιοχής Τζουμέρκων

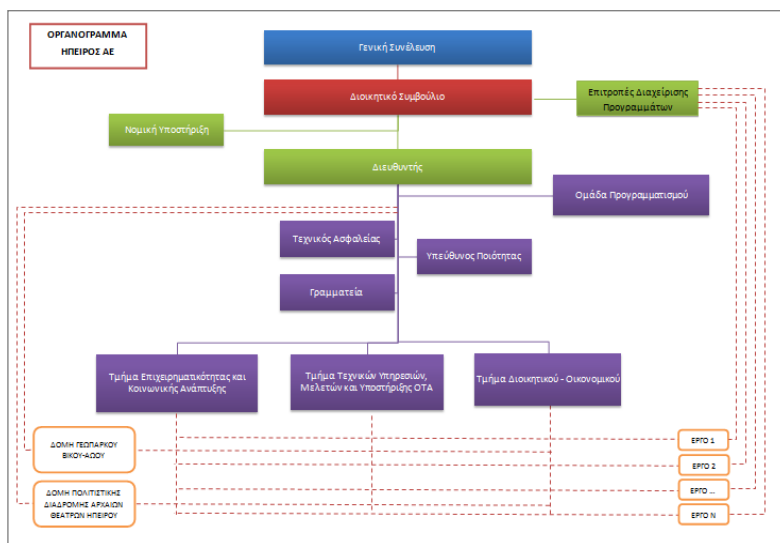
2. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας – επιλογή οργανωτικής δομής εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ

Η επιλογή της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής αποτελεί μια στρατηγική επιλογή της Περιφέρειας Ηπείρου από την έναρξη των διεργασιών για την δημιουργία της Διαδρομής, η οποία είναι σύμφωνη με τον σκοπό και το έργο της Αναπτυξιακής.

Ως οργανωτική μονάδα για τον συντονισμό, διαχείριση και υλοποίηση ενεργειών – δράσεων της Διαδρομής προκρίθηκε, ως καταλληλότερη στα πρώτα βήματα λειτουργίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας, η δημιουργία Δομής.

Σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ «... είναι δυνατή η δημιουργία δομών εντός των τμημάτων, οι οποίες στελεχώνονται από εργαζόμενους στην εταιρεία. Η δημιουργία των δομών προκύπτει από την αναγκαιότητα συντονισμού και διαχείρισης ενεργειών – δράσεων που αναλαμβάνει η εταιρεία και αφορούν συγκεκριμένο θεματικό αντικείμενο.».

Λαμβάνοντας υπόψη τον Εσωτερικό Κανονισμό Λειτουργίας και τις αναμενόμενες ανάγκες για τον συντονισμό, διαχείριση και υλοποίηση δράσεων της Διαδρομής, το Διοικητικό Συμβούλιο της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ



ενέκρινε στην 414/21-12-2018 συνεδρίασή του την δημιουργία «**Δομής Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου**». Στην ίδια απόφαση ορίστηκαν και τα στελέχη της εταιρείας που θα απασχολούνται στην Δομή με μερική απασχόληση, παράλληλα με τα άλλα καθήκοντα τους στην ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ.

Όπως φαίνεται από την παρούσα μελέτη, αλλά και από την εμπειρία της ομάδας σύνταξης, η αποτελεσματική και επιτυχής άσκηση των σύνθετων αρμοδιοτήτων του συντονισμού, της διαχείρισης/διακυβέρνησης, της προβολής και της υλοποίησης δράσεων στο πλαίσιο ενός θεματικού προορισμού (όπως είναι η Πολιτιστική Διαδρομή

στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου ή το Παγκόσμιο Γεωπάρκο UNESCO Βίκου-Αώου²¹) απαιτεί την απασχόληση ομάδας έργου, αποτελούμενη από ικανό αριθμό στελεχών διάφορων ειδικοτήτων, ο κορμός της οποίας θα απασχολείται (ιδανικά) πλήρως με τον θεματικό προορισμό.

Για τον λόγο αυτό, **όσο εδραιώνεται ο ρόλος και η σημασία του Φορέα Λειτουργίας και θα σταθεροποιούνται οι απαραίτητοι χρηματικοί πόροι** για τον συντονισμό και την υλοποίηση ενός τόσο σύνθετου, πρωτοποριακού και ολιστικού προϊόντος, η ομάδα σύνταξης προτείνει να επανεξεταστεί η επιλογή δημιουργίας Δομής και **να διερευνηθεί η επιλογή της δημιουργίας ξεχωριστού Τμήματος για την Πολιτιστική Διαδρομή**. Το Τμήμα θα πρέπει κατ' ελάχιστον να στελεχώνεται από:

- Δύο άτομα με κύριες αρμοδιότητες την εν γένει ανάπτυξη της Διαδρομής, τον συντονισμό των συναρμόδιων φορέων και την οργάνωση – λειτουργία του Δικτύου Επιχειρήσεων της Διαδρομής,
- Ένα άτομο υπεύθυνο για την υλοποίηση ενεργειών προβολής,
- Ένα άτομο, μερικής απασχόλησης, για την γραμματειακή υποστήριξη και την τήρηση πρακτικών του Συμβουλίου Φορέων της Διαδρομής και των οργάνων του Δικτύου Επιχειρήσεων,
- Ένα άτομο, μερικής απασχόλησης, για την τεχνική υποστήριξη της ιστοσελίδας και των κοινωνικών δικτύων,

3. Αποφάσεις Περιφέρειας Ηπείρου και Δ.Σ. της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ στην κατεύθυνση υποστήριξης της οργανωτικής δομής που έχει επιλεγεί

Η πρώτη διοικητική πράξη η οποία θα πρέπει να ληφθεί είναι η έκδοση σχετικής απόφασης από την Περιφέρεια Ηπείρου, η οποία θα ορίζει την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής με τα αντίστοιχα καθήκοντα. Παρόμοια απόφαση θα πρέπει να εκδώσει και το Συμβούλιο Φορέων, στο οποίο συμμετέχουν κατά κύριο λόγο τοπικοί φορείς, ενώ σκόπιμη θεωρείται και η αναγνώριση της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής και μεμονωμένα από τα αρμόδια όργανα διοίκησης των φορέων (τουλάχιστον από τους δήμους). Φυσικά, οι παραπάνω αποφάσεις θα πρέπει να συνοδεύονται και από την ανάλογη έμπρακτη στήριξη.

Τα παραπάνω θεωρούνται καίριας σημασίας ώστε να αναγνωριστεί «επίσημα» ο ρόλος της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Οργανισμό Διαχείρισης και Προβολής του Προορισμού και να υπάρξει ο κατάλληλος συντονισμός με τις αρμόδιες υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης – με σεβασμό στον θεσμικό τους ρόλο και τις υποχρεώσεις τους που απορρέουν από την ισχύουσα νομοθεσία («Καλλικράτης», «Κλεισθένης Ι» κλπ.).

²¹ Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ είναι ο αναγνωρισμένος από την UNESCO φορέας διαχείρισης (management body) του Γεωπάρκου Βίκου-Αώου. Στην συνεδρίαση 414/21-12-2018, το ΔΣ της εταιρείας ενέκρινε την δημιουργία όμοιας Δομής Γεωπάρκου.

Επιπλέον, θεωρείται σκόπιμο η Περιφέρεια Ηπείρου να συμπεριλάβει την ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ – ως φορέα λειτουργίας της Διαδρομής – στις επιτροπές παρακολούθησης της τουριστικής προβολής.







Από την πλευρά της Αναπτυξιακής, ήδη το Διοικητικό Συμβούλιο έχει αποφασίσει τη δημιουργία της αντίστοιχης Δομής και έχει ορίσει την ομάδα έργου. Εάν, όμως, το Διοικητικό Συμβούλιο επιλέξει την δημιουργία ξεχωριστού τμήματος, τότε θα πρέπει να ληφθεί απόφαση τροποποίησης του Κανονισμού Λειτουργίας της εταιρείας και του οργανογράμματός της.

Προαιρετικά, παρόλο που το καταστατικό της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ καλύπτει και την ανάληψη λειτουργιών σχετικών με την διαχείριση προορισμών και δεν υφίσταται λόγος τροποποίησης του, η επόμενη Γενική Συνέλευση της εταιρείας θα μπορούσε – αποκλειστικά για λόγους έμφασης στον νέο ρόλο, «εικόνας» δηλαδή και όχι ουσίας, – να αποφασίσει την προσθήκη σχετικής παραγράφου με πιο συγκεκριμένη αναφορά στην Πολιτιστική Διαδρομή και τον ρόλο της εταιρείας ως Φορέα Λειτουργίας.

Επιπλέον, σε δεύτερο χρόνο, προτείνεται να εξεταστεί η διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής της πιστοποίησης ISO της εταιρείας προκειμένου να συμπεριλάβει την διαχείριση και προβολή του προορισμού και όχι μόνο ο «Σχεδιασμός, Διοίκηση, Διαχείριση και Υλοποίηση Κοινοτικών, Εθνικών και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων» και η ταυτόχρονη επικαιροποίηση του εγχειριδίου λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Συνδυαστικά, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ως φορέας λειτουργίας της Διαδρομής, μπορεί να εξετάσει και το ενδεχόμενο απόκτησης και άλλων πιστοποιητικών ποιότητας για DMO όπως το ΕΛΟΤ 1435 για υπηρεσίες προβολής τουριστικού προορισμού, UNWTO.QUEST κλπ.

4. Χρονοδιάγραμμα υλοποίησης απαιτούμενων βημάτων – ενεργειών

Η υλοποίηση των παραπάνω ενεργειών δεν είναι χρονοβόρες και μπορεί να ακολουθηθεί να παρακάτω χρονοδιάγραμμα:

-  Διοικητική Πράξη-Απόφαση από την Περιφέρεια Ηπείρου: τέταρτο τρίμηνο 2019
-  Αποφάσεις αρμόδιων αρμοδίων οργάνων διοίκησης φορέων που συμμετέχουν στο Συμβούλιο Φορέων: έπειτα από την απόφαση της Περιφέρειας Ηπείρου και πριν από την συνεδρίαση του Συμβουλίου Φορέων – τέταρτο τρίμηνο 2019
-  Απόφαση Περιφέρειας Ηπείρου για συμμετοχή του Φορέα Λειτουργίας σε επιτροπές παρακολούθησης – τέταρτο τρίμηνο 2019
-  Απόφαση Συμβουλίου Φορέων: στην επόμενη συνεδρίασή του
-  Απόφαση για την δημιουργία Δομής Πολιτιστικής Διαδρομής στην ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ: λήφθηκε τον Δεκέμβριο 2018
-  Απόφαση για την διατήρηση της Δομής ως οργανωτική μονάδα ή δημιουργία νέου Τμήματος: σε χρόνο που θα επιλέξει το Διοικητικό Συμβούλιο της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ανάλογα με τις ανάγκες.

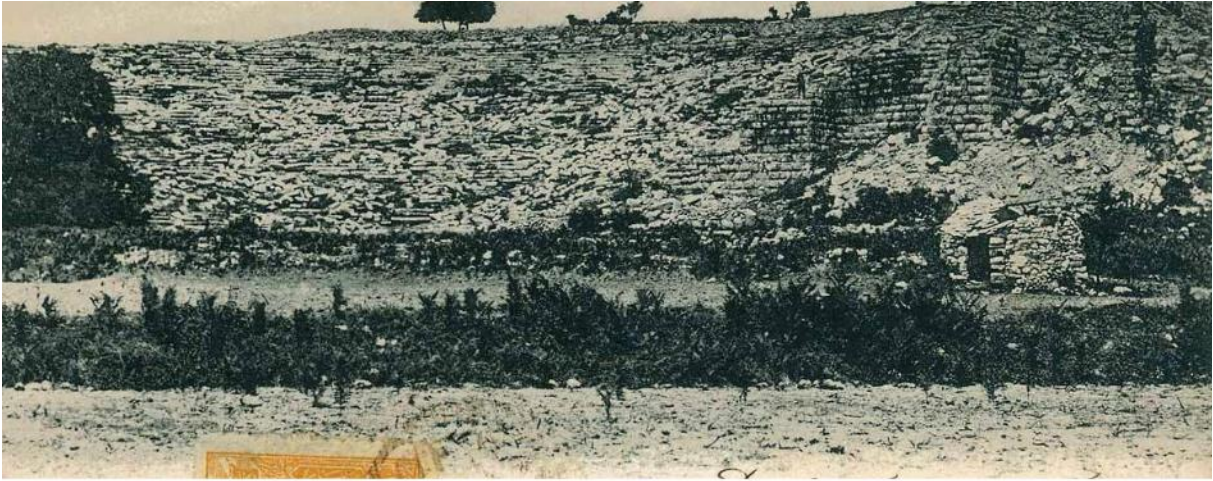


Photo credits: @epirusroute / Facebook

VI. Μεσοπρόθεσμο πλάνο απαιτούμενων δράσεων και ενεργειών

1. Πλήρης καταγραφή όλων των πόρων της ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ

Το **προσωπικό** της εταιρείας σήμερα αποτελείται από 12 άτομα και διαρθρώνεται ως εξής:

- 🌸 Διευθυντής (οικονομολόγος, MSc)
- 🌸 Προϊστάμενος Τμήματος Διοικητικού-Οικονομικού (οικονομολόγος)
- 🌸 Προϊστάμενος Τμήματος Επιχειρηματικότητας και Κοινωνικής Ανάπτυξης (γεωπόνος)
- 🌸 Προϊσταμένη Τμήματος Τεχνικών Υπηρεσιών, Μελετών και Υποστήριξης ΟΤΑ (πολιτικός μηχανικός, MSc)
- 🌸 Στελέχη:
 - Μια γραμματέας
 - Τρεις οικονομολόγοι (εκ των οποίων ένας MBA και ένας MSc)
 - Ένας πολιτικός μηχανικός
 - Ένας πολιτικός μηχανικός ΤΕ
 - Μια ιστορικός, MSc, Phd cand.
 - Ένας περιβαλλοντολόγος, MSc, PhD.

Από το παραπάνω στελεχιακό δυναμικό (εκτός του Διευθυντή και της γραμματείας), σήμερα:

- 🌸 5 απασχολούνται πλήρως και 1 μερικώς στα προγράμματα ΤΑΠΤοΚ του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης (πρώην LEADER) και του Προγράμματος Αλιείας (πρώην LEADER Αλιείας),
- 🌸 1 απασχολείται πλήρως και 1 μερικώς με τα προγράμματα ΤΑΠΤοΚ – ΕΚΤ του ΠΕΠ Ηπείρου,
- 🌸 3 άτομα απασχολούνται μερικώς με τα έργα INTERREG που σχεδιάζει και υλοποιεί η εταιρεία,
- 🌸 2 άτομα απασχολούνται μερικώς με το Γεωπάрко UNESCO Βίκου-Αώου,
- 🌸 2 άτομα απασχολούνται μερικώς με την Πολιτιστική Διαδρομή.

Υπενθυμίζεται ότι η απασχόληση των υπαλλήλων στα διάφορα έργα εξαρτάται από τις ανάγκες των έργων και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό τους. Για όσο διάστημα η Πολιτιστική Διαδρομή δεν αποφέρει έσοδα στην ΗΠΕΙΡΟΣ, τα στελέχη της Δομής υποχρεούνται να απασχολούνται και στις υπόλοιπες δράσεις της εταιρείας προκειμένου να καλύπτεται το κόστος της μισθοδοσίας τους.

Οι **οικονομικοί πόροι** – έσοδα της εταιρείας προέρχονται αποκλειστικά από τα έργα που υλοποιεί η εταιρεία, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι συγχρηματοδοτούμενα και αναλαμβάνονται έπειτα από συγκριτική αξιολόγηση των προτάσεων που υποβάλλει η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ στο πλαίσιο των προσκλήσεων των Διαχειριστικών Αρχών των Προγραμμάτων. Μέρος του προϋπολογισμού των εγκεκριμένων προτάσεων αφορά την

κάλυψη της μισθοδοσίας της ομάδας έργου (πλήρως ή μερικώς), των εξόδων μετακίνησης και των λειτουργικών δαπανών.

Τέλος, όσον αφορά την **κτιριακή υποδομή**, τα γραφεία της ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ – Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ βρίσκονται στο κέντρο των Ιωαννίνων, στο κτίριο της Περιφέρειας Ηπείρου. Η συνολική τους επιφάνεια είναι 357 m² και αποτελείται από 10 γραφεία (1 έως 4 άτομα το καθένα). Έχει δύο γραμμές ADSL για ταυτόχρονη μεταφορά φωνής και δεδομένων. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις διαθέτουν πλήρη δομημένη τηλεφωνική και δικτυακή καλωδίωση. Το δε εσωτερικό τοπικό δίκτυο λειτουργεί στα 100 / 1000 Mbps.

2. Απαιτούμενη απασχόληση και δράσεις επιπλέον στελέχωσης

Έως σήμερα, δύο άτομα απασχολούνται στην Δομή Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ. Παράλληλα, ο ένας απασχολείται και στα έργα INTERREG και στο Γεωπάρκο UNESCO Βίκου-Αώου ενώ ο δεύτερος απασχολείται στα έργα INTERREG και στα έργα ΤΑΠΤοΚ-ΕΚΤ. Η ομάδα σύνταξης δεν θεωρεί, με την έως σήμερα εμπειρία της, ότι η λειτουργία της Πολιτιστικής Διαδρομής μπορεί να εκτελεστεί ικανοποιητικά και αποτελεσματικά μόνο με δύο άτομα, πόσο μάλλον όταν ασκούν παράλληλα καθήκοντα.

Όπως προαναφέρθηκε, η ομάδα σύνταξης θεωρεί ότι η ελάχιστη απαιτούμενη απασχόληση στην Δομή Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου για την αποτελεσματική άσκηση όλων των λειτουργιών στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, είναι:

- Δύο άτομα με κύρια αρμοδιότητα την γενικότερη διαχείριση/λειτουργία και ανάπτυξη της Διαδρομής, τον συντονισμό όλων των συναρμόδιων φορέων και την οργάνωση – λειτουργία του Δικτύου Επιχειρήσεων της Διαδρομής, με ποσοστό απασχόλησης 70%,
- Ένα άτομο υπεύθυνο για την υλοποίηση ενεργειών προβολής, με ποσοστό απασχόλησης 60%,
- Ένα άτομο για την γραμματειακή υποστήριξη και την τήρηση πρακτικών του Συμβουλίου Φορέων της Διαδρομής και των οργάνων του Δικτύου Επιχειρήσεων, με ποσοστό απασχόλησης 10%,
- Ένα άτομο για την τεχνική υποστήριξη της ιστοσελίδας και των κοινωνικών δικτύων, με ποσοστό απασχόλησης 10%.

Θεωρείται αυτονόητο ότι όσο ισχυροποιείται η παρουσία και ο ρόλος των ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέα Λειτουργίας και υλοποιεί περισσότερες δράσεις, τόσο θα πρέπει να αυξηθεί το ποσοστό απασχόλησης των στελεχών της ομάδας έργου ή/και να συμπληρώνεται με περισσότερα άτομα.

Από τα πέντε παραπάνω απαιτούμενα στελέχη, όπως προαναφέρθηκε, μόνο δύο απασχολούνται σήμερα στην Δομή.

Για τις ενέργειες προβολής και τα κοινωνικά δίκτυα, που αποτελούν καίριες αρμοδιότητες του Φορέα Λειτουργίας της Διαδρομής, θα πρέπει άμεσα να βρεθεί το κατάλληλο στέλεχος – είτε από το υπάρχον προσωπικό είτε εξωτερικός συνεργάτης.

3. Δράσεις επιμόρφωσης του προσωπικού

Το έργο που καλείται να επιτελέσει η Δομή, όπως περιγράφεται και στα προηγούμενα κεφάλαια, είναι πολυδιάστατο και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων: διοίκηση και διαχείριση, προώθηση και προβολή, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, υποστήριξη επιχειρηματικότητας και άλλα στους τομείς του τουρισμού, του πολιτισμού και του προορισμού.

Έως σήμερα, τα μέλη της υφιστάμενης ομάδας έργου της Δομής έχουν αποκτήσει υψηλή εξειδίκευση και εμπειρία μέσα από τα μέχρι τώρα μέσα από τα πολυδιάστατα καθήκοντα της εργασίας τους, και τα οποία εν συντομία αφορούν στα ακόλουθα:

- ▶ Την προετοιμασία και κατάθεση προτάσεων σε Ευρωπαϊκά προγράμματα, ιδίως σε σχέση με την φυσική και πολιτιστική κληρονομιά και την τουριστική ανάπτυξη,
- ▶ Την διαχείριση και συντονισμό του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου συγχρηματοδοτούμενων έργων, στα οποία η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ συμμετέχει είτε ως επικεφαλής είτε ως απλός εταίρος (project management και financial management),
- ▶ Την εκπόνηση μελετών αναπτυξιακού χαρακτήρα, στρατηγικών σχεδίων, πλάνων δράσεων κλπ.,
- ▶ Την εκπόνηση μελετών αναφορικά με τον πολιτιστικό, θρησκευτικό, εναλλακτικό τουρισμό στην Ήπειρο,
- ▶ Την έρευνα, καταγραφή και τεκμηρίωση του φυσικού και πολιτιστικού αποθέματος της Ηπείρου με στόχο την ανάδειξή τους ως τουριστικών πόρων,
- ▶ Το σχεδιασμό και δημιουργία δικτύων πολιτιστικών και περιηγητικών διαδρομών,
- ▶ Τη συγγραφή και επιμέλεια οδηγών (Οδηγός Μουσείων-Μνημείων-Μονών και Επισκέψιμων Χώρων του Νομού Ιωαννίνων – Οδηγός επισκέπτη στο Γεωπάρκο Βίκου-Αώου) αλλά και φυλλαδίων με τη χρήση των καινοτόμων εργαλείων της Ερμηνείας της Φύσης και του Πολιτισμού,
- ▶ Την οργάνωση δράσεων ενημέρωσης και προβολής (ημερίδες, workshop, σχεδιασμός φυλλαδίων και οδηγών κλπ.)
- ▶ Την προετοιμασία και αποστολή δελτίων τύπου,
- ▶ Την εν γένει υλοποίηση δράσεων στο πλαίσιο συγχρηματοδοτούμενων έργων στον τομέα της φυσικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, του τουρισμού, της απασχόλησης κλπ.

Στο πλαίσιο λειτουργίας της Δομής Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου, και προκειμένου να προωθηθεί η συνεχής επιμόρφωση της ομάδας έργου και η ενίσχυση των γνώσεων και δεξιοτήτων για την βέλτιστη λειτουργία της Δομής, θα

πρέπει να διοργανωθούν επιμορφώσεις στην ομάδα έργου κατ' ελάχιστο σε εξειδικευμένα αντικείμενα στους τομείς:

- 🌸 της διαχείρισης προορισμών (destination management),
- 🌸 του στρατηγικού μάρκετινγκ προορισμών (destination strategic marketing),
- 🌸 του πολιτιστικού τουρισμού,
- 🌸 της χρήσης και αξιοποίησης του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων για την προβολή προορισμών

4. Κόστος λειτουργίας της δομής και κόστος υλοποίησης δράσεων και ενεργειών

Το **πρόγραμμα δράσεων** της Δομής Πολιτιστικής Διαδρομής Αρχαίων Θεάτρων Ηπείρου μπορεί να χωριστεί σε τρεις άξονες:

- 🌸 Συντονισμός – Διαχείριση (Management/Coordination)
- 🌸 Προβολή και Προώθηση (Promotion and Marketing)
- 🌸 Σύνδεση με την τοπική επιχειρηματικότητα.

Το πρόγραμμα των βασικών δράσεων και ενεργειών της Δομής για την επόμενη τριετία αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα:

Συντονισμός – Διαχείριση (Management/Coordination)

Συντονισμός συν-αρμόδιων φορέων / Εποπτεία της Διαδρομής

Αφορά το γενικό συντονισμό και διαχείριση της Πολιτιστικής Διαδρομής που θα πραγματοποιείται από τα στελέχη της Δομής. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης και λειτουργικών εξόδων.

Λειτουργία Συμβουλίου Φορέων

Αφορά την υποστήριξη και λειτουργία του Συμβουλίου Φορέων. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μετακίνησης και λειτουργικών εξόδων.

Επιμόρφωση προσωπικού

Αφορά την οργάνωση δράσεων επιμόρφωσης του προσωπικού της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ. Ο προϋπολογισμός αφορά την αμοιβή του φορέα επιμόρφωσης.

Επέκταση συστήματος ποιότητας ISO

Εξωτερικός συνεργάτης θα αναλάβει την επικαιροποίηση του εγχειριδίου λειτουργίας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ για την διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής της πιστοποίησης ISO προκειμένου να συμπεριληφθεί η διαχείριση και προβολή προορισμών και όχι μόνο ο «Σχεδιασμός, Διοίκηση, Διαχείριση και Υλοποίηση Κοινοτικών, Εθνικών και Συγχρηματοδοτούμενων Έργων».

Εγκατάσταση συστήματος ποιότητας για Φορείς Διαχείρισης Προορισμών

Συνδυαστικά, η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ως Φορέας Λειτουργίας της Διαδρομής, θα προχωρήσει και στην απόκτηση και άλλων πιστοποιητικών ποιότητας για DMO όπως το ΕΛΟΤ 1435 για υπηρεσίες προβολής τουριστικού προορισμού και το UNWTO.QUEST

Οργάνωση και Λειτουργία Παρατηρητηρίου Τουρισμού

Στο πλαίσιο λειτουργίας της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ ως Φορέας Λειτουργίας της Πολιτιστικής Διαδρομής, θα λειτουργήσει Παρατηρητήριο Τουρισμού μέσω του οποίου μπορεί να παρακολουθείται η απόδοση σε σχέση με την αιεφόρο και βιώσιμη ανάπτυξη με την χρήση του ευρωπαϊκού συστήματος τουριστικών δεικτών (European Tourism Indicators System).

Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης, λειτουργικών εξόδων και εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών.

Οργάνωση και Λειτουργία Ηλεκτρονικού Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management System – DMS)

Το Ηλεκτρονικό Σύστημα Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management System – DMS) θα αναπτυχθεί από εξωτερικό συνεργάτη ως εργαλείο για την αποτελεσματικότερη διαχείριση του προορισμού.

Σύνδεση με την τοπική επιχειρηματικότητα

Λειτουργία οργάνων διοίκησης του Τοπικού Συμφώνου Υποστήριξης και Ανάπτυξης της Διαδρομής

Αφορά την υποστήριξη και λειτουργία των οργάνων διοίκησης του Τοπικού Συμφώνου. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης και λειτουργικών εξόδων.

Συντονισμός – Εποπτεία των εξωτερικών διακριβωτών του Τοπικού Συμφώνου

Ο Φορέας Λειτουργίας θα είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό και την εποπτεία των εξωτερικών συνεργατών οι οποίοι θα είναι αρμόδιοι για την διακρίβωση-πιστοποίηση των μελών του Τοπικού Συμφώνου. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης και λειτουργικών εξόδων.

Αρχική (και επαναλαμβανόμενες) διακρίβωση επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Δίκτυο

Για την εγγραφή των επιχειρήσεων στο Τοπικό Σύμφωνο θα προηγείται διακρίβωση, σύμφωνα με τις οδηγίες του Φορέα. Η διαδικασία της διακρίβωσης θα επαναλαμβάνεται σε τακτική βάση (ετήσια) ή έκτακτα εάν απαιτηθεί. Το κόστος της διακρίβωσης περιλαμβάνει την αμοιβή των εξωτερικών συνεργατών-διακριβωτών και τα έξοδα μετακίνησής τους.

Υπογραφή διμερών Μνημονίων Συνεργασίας με τοπικούς φορείς τουρισμού (πχ Ένωση Ξενοδόχων Νομού Ιωαννίνων, Σύνδεσμος Τουριστικών Γραφείων Ιωαννίνων κλπ)

Με στόχο την αποτελεσματικότερη συνεργασία με την τοπική επιχειρηματική κοινότητα, ο Φορέας Λειτουργίας θα πραγματοποιήσει επαφές με τους τοπικούς συλλογικούς φορείς (ενώσεις ξενοδόχων, συνδέσμους τουριστικών γραφείων κλπ.) προκειμένου να υπογραφούν Μνημόνια/Συμφωνητικά Συνεργασίας.

Κατοχύρωση του Σήματος της Διαδρομής και του Τοπικού Συμφώνου

Η κατοχύρωση ενός εμπορικού σήματος παρέχει στον δικαιούχο το δικαίωμα αποκλειστικής χρήσης του με κάθε τρόπο, στα προϊόντα του και σε κάθε έντυπο υλικό. Έτσι συμβάλλει στην αναγνώριση της προέλευσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η σχετική διαδικασία κατοχύρωσης πραγματοποιείται μέσω του Υπουργείου Ανάπτυξης. Περιλαμβάνονται κόστη εξωτερικών συνεργατών.

Σεμινάρια προς επιχειρηματίες και εργαζόμενους των επιχειρήσεων του Τοπικού Συμφώνου

Από τις κυριότερες δράσεις είναι η υλοποίηση προγραμμάτων επιμόρφωσης προς τους επιχειρηματίες και τους εργαζόμενους του Συμφώνου. Τα θέματα των επιμορφώσεων θα αφορούν, ενδεικτικά: τη φιλοσοφία του Τοπικού Συμφώνου, τη διαχείριση παρατηρήσεων και παραπόνων, τη χρήση τοπικών προϊόντων, τη συμπεριφορά απέναντι στους επισκέπτες/χρήστες των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, στην τοπική γαστρονομία, διαφήμιση, προβολή κλπ. Τα προγράμματα επιμόρφωσης θα πρέπει να είναι ολιγόωρα και το καθένα εστιασμένο σε συγκεκριμένο θέμα. Για κάθε δε θεματική, θα πρέπει

να βρίσκεται ο κατάλληλος εισηγητής με εμπειρία και μεταδοτικότητα στο αντικείμενο. Περιλαμβάνεται το κόστος οργάνωσης των σεμιναρίων και αμοιβής των ομιλητών/επιμορφωτών.

Προβολή και Προώθηση (Promotion and Marketing)

Λειτουργία της ιστοσελίδας και των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων της Διαδρομής / Παροχή – ροή περιεχομένου (content seeding)

Οι ιστοσελίδες και οι λογαριασμοί κοινωνικών δικτύων είναι απαραίτητα εργαλεία για την προώθηση της Διαδρομής και την προβολή του λογαριασμού. Πλέον, δεν αρκεί η απλή δημιουργία ιστοσελίδας – πρέπει να ανανεώνεται σε τακτική βάση και να προσφέρεται νέο περιεχόμενο στην ιστοσελίδα και τους λογαριασμούς κοινωνικών δικτύων. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας και λειτουργικών εξόδων.

Δράσεις για την παρότρυνση/κινητοποίηση των επισκεπτών της ιστοσελίδας και των ακόλουθων (followers) των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων για user-generated content (UGC - περιεχόμενο δημιουργούμενο από τους χρήστες)

Από τις νεότερες τάσεις στην διαχείριση των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων είναι η κινητοποίηση των ακολούθων να παράγουν οι ίδιοι περιεχόμενο (user generated content) και με τα κατάλληλα hashtags να προωθείται το «προϊόν», για παράδειγμα μέσω καμπάνιας διαγωνισμού φωτογραφίας. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας και λειτουργικών εξόδων.

Ανάπτυξη της Διαδρομής με νέες συμπληρωματικές διαδρομές

Η Πολιτιστική Διαδρομή διατρέχει και τις τέσσερις περιφερειακές ενότητες της Περιφέρειας Ηπείρου έχοντας ως επίκεντρο τα 5 αρχαία θέατρα. Η Ήπειρος, ωστόσο, έχει να προσφέρει πολλά περισσότερα και ποικίλα αξιοθέατα στον επισκέπτη πέρα από τα 5 αρχαία θέατρα. Ο Φορέας Λειτουργίας, σε συνεργασία με την Περιφέρεια, τους Δήμους και άλλους φορείς της περιοχής, θα συμπληρώσει την Πολιτιστική Διαδρομή των Αρχαίων Θεάτρων με άλλες διαδρομές (οι οποίες μπορεί να είναι θεματικές, τοπικές, διαδημοτικές, πεζοπορικές, ποδηλατικές κ.ο.κ.) με σκοπό τη περαιτέρω διεύρυνση του τουριστικού προϊόντος. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης, λειτουργικών εξόδων και τυχόν εξειδικευμένων εξωτερικών συνεργατών.

Παραγωγή ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η παραγωγή και πώληση ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή εσόδων της Διαδρομής και του Φορέα Λειτουργίας. Τα ενθυμήματα και άλλα προϊόντα θα πωλούνται σε τουρίστες και επισκέπτες της περιοχής και τα κέρδη θα αποδίδονται για τη λειτουργία του Φορέα και τη χρηματοδότηση δράσεων.

Οργάνωση δράσεων συμμετοχικού marketing σε τακτική βάση

Αφορά την οργάνωση συλλογικών κινήσεων συνεργειών με την συμμετοχή των μελών του Τοπικού Συμφώνου. Τέτοιες δράσεις ενδεικτικά είναι: προγράμματα προβολής της Διαδρομής στις οθόνες αεροπορικών εταιρειών, κρουαζιερόπλοιων κλπ., διανομή έντυπου υλικού στους σταθμούς διοδίων στην Ιόνια Οδό και στην Εγνατία Οδό, προβολή της ιστορίας των σημείων της πολιτιστικής διαδρομής σε συνεργασία με τις Εφορείες Αρχαιοτήτων, διοργάνωση workshop παραδοσιακού χορού, τοπικής μαγειρικής, αρχαίου θεάτρου κλπ., Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης, λειτουργικών εξόδων και εξωτερικών συνεργατών.

Συμμετοχή σε εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό

Από τις σημαντικότερες ενέργειες για την προώθηση του πολιτιστικού προορισμού είναι η συμμετοχή της Πολιτιστικής Διαδρομής σε τουριστικές εκθέσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Θα πρέπει να γίνεται επιλογή σε ποιες εκθέσεις θα συμμετέχει ο Φορέας με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα των διαθέσιμων πόρων. Τα κριτήρια επιλογής μπορούν να είναι η επισκεψιμότητα της έκθεσης, η συνάφεια με την συνολική τουριστική στρατηγική της Περιφέρειας Ηπείρου, ο θεματικός χαρακτήρας της έκθεσης κλπ. Στόχος της συμμετοχής στις εκθέσεις δεν θα πρέπει να είναι απλά η προβολή της Διαδρομής αλλά και η επίτευξη συμφωνιών με τουριστικούς παράγοντες. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας, μετακίνησης, λειτουργικών εξόδων και εξωτερικών συνεργατών.

Παραγωγή έντυπου υλικού

Η Δομή θα είναι επίσης υπεύθυνη για την παραγωγή του απαιτούμενου έντυπου υλικού (φυλλάδια, αφίσες, χάρτες, κλπ.) και την ανανέωση/επανεκτύπωσή του σε τακτική βάση. Συμπεριλαμβάνονται κόστη μισθοδοσίας και εξωτερικών συνεργατών για τον σχεδιασμό και την εκτύπωση.

Λαμβάνοντας υπόψη το ελάχιστο απαιτούμενο προσωπικό για την λειτουργία της Δομής σύμφωνα με το παραπάνω πλάνο βασικών ενεργειών και δράσεων, το κόστος για την **ετήσια μισθοδοσία** διαμορφώνεται ως εξής:

Αρμοδιότητες	Άτομα	% απασχόλησης	Μισθοδοσία (€)	Ετήσιο Κόστος (€)
Συνολικός συντονισμός /υλοποίηση	2	70	2.200,00	36.960,00
Προβολή / Κοινωνικά Δίκτυα	1	60	2.000,00	14.400,00
Γραμματειακή Υποστήριξη	1	10	1.800,00	2.160,00
Τεχνική Υποστήριξη	1	10	1.800,00	2.160,00
ΣΥΝΟΛΟ				55.680,00

Στο παραπάνω κόστος θα πρέπει να συμπεριληφθούν:

- ▶ τα **λειτουργικά έξοδα** λειτουργίας της Δομής (γραφική ύλη, αναλώσιμα, τηλεφωνικά κλπ.) τα οποία ανέρχονται σε ποσοστό 10% επί του κόστους προσωπικού, δηλαδή στα **5.568,00 €**.
- ▶ **δαπάνες μετακίνησης** των στελεχών είτε εντός της Περιφέρειας για επιτόπιες επισκέψεις στα Θέατρα και άλλα σημεία ενδιαφέροντος της Διαδρομής, σε φορείς, σε επιχειρήσεις του Δικτύου κλπ. είτε εκτός της Περιφέρειας για συμμετοχή σε ημερίδες, συνέδρια, συναντήσεις με φορείς στην Αθήνα κλπ. Οι δαπάνες αυτές ετησίως προϋπολογίζονται στα **5.752,00 €**.

Επιπλέον, θα πρέπει να προστεθεί και το κόστος των **εξωτερικών συνεργατών** που απαιτούνται για την υλοποίηση των παραπάνω προτεινόμενων δράσεων:

Δράση	Σύνολο
Επιμόρφωση προσωπικού	3.000,00
Επέκταση συστήματος ποιότητας ISO (μία φορά)	3.000,00
Εγκατάσταση συστήματος ποιότητας για Φορείς Διαχείρισης Προορισμών (μία φορά)	6.000,00
Οργάνωση και Λειτουργία Παρατηρητηρίου Τουρισμού	7.000,00
Οργάνωση και Λειτουργία Ηλεκτρονικού Συστήματος Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management System – DMS)	2.000,00
Αρχική (και επαναλαμβανόμενες) διακρίβωση επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Δίκτυο	3.000,00
Κατοχύρωση του Σήματος της Διαδρομής και του Τοπικού Συμφώνου (μία φορά)	2.000,00
Σεμινάρια προς επιχειρηματίες και εργαζόμενους των επιχειρήσεων του Τοπικού Συμφώνου	8.000,00
Ανάπτυξη της Διαδρομής με νέες συμπληρωματικές διαδρομές	5.000,00
Παραγωγή ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων (1)	-
Οργάνωση δράσεων συμμετοχικού marketing σε τακτική βάση (2)	15.000,00
Συμμετοχή σε εκθέσεις στην Ελλάδα και το εξωτερικό (3)	40.000,00
Παραγωγή έντυπου υλικού	6.000,00
	100.000,00

(1) Δεν υπολογίζεται στη παρούσα φάση κόστος παραγωγής ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων καθώς η συγκεκριμένη δράση θα πρέπει να τύχει ειδικότερης μελέτης κόστους-οφέλους.

(2) Υπολογίζεται η οργάνωση τριών εκδηλώσεων ετησίως

(3) Υπολογίζεται η συμμετοχή της Δομής σε δύο εκθέσεις ετησίως με δικό της περίπτερο. Στο κόστος έχουν συμπεριληφθεί η ενοικίαση του χώρου, η κατασκευή περιπτέρου, η παραγωγή έντυπου και ηλεκτρονικού υλικού για διανομή στην έκθεση, έξοδα ταξιδιών κλπ.

Συνολικά, το κόστος για το πρώτο έτος λειτουργίας της Δομής και την υλοποίηση των σχετικών δράσεων ανέρχεται προσεγγιστικά στις 167.000 ευρώ ενώ από το 2^ο έτος και μετά στις 156.000,00 €.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και μόνο η ύπαρξη της Δομής υλοποιώντας τις ελάχιστες δυνατές ενέργειες που στοχεύουν απλά στην διατήρηση της Διαδρομής στην υφιστάμενη μορφή της, έχει προϋπολογισμό λειτουργίας που ανέρχεται στις 65.000,00 € και αναλύεται ως εξής:

Βασικές ελάχιστες ενέργειες	Προϋπολογισμός ελάχιστης λειτουργίας Δομής	Ετήσιο Κόστος (€)
	Μισθοδοσία	43.000,00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Συντονισμός συν-αρμόδιων φορέων / Εποπτεία της Διαδρομής ▶ Λειτουργία Συμβουλίου Φορέων ▶ Επιμόρφωση προσωπικού 		
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Λειτουργία οργάνων διοίκησης του Τοπικού Συμφώνου Υποστήριξης και Ανάπτυξης της Διαδρομής ▶ Συντονισμός – Εποπτεία των εξωτερικών διακριβωτών του Τοπικού Συμφώνου 	Λειτουργικά έξοδα	4.300,00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Αρχική (και επαναλαμβανόμενες) διακρίβωση επιχειρήσεων που συμμετέχουν στο Δίκτυο ▶ Σεμινάρια προς επιχειρηματίες και εργαζόμενους των επιχειρήσεων του Τοπικού Συμφώνου 	Δαπάνες μετακίνησης	1.700,00
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Λειτουργία της ιστοσελίδας και των λογαριασμών κοινωνικών δικτύων της Διαδρομής 	Κόστος εξωτερικών συνεργατών για βασικές-ελάχιστες ενέργειες	16.000,00
	Σύνολο	65.000,00

5. Πηγές χρηματοδότησης

Οι δυνητικές πηγές χρηματοδότησης της Δομής βραχυπρόθεσμα αποτελούν:

- ▶ Πόροι της Περιφέρειας Ηπείρου (μέσω Προγραμματικής, του Προγράμματος της Τουριστικής της Προβολής ή/και Τεχνικής Βοήθειας)
- ▶ Συγχρηματοδοτούμενα έργα,
- ▶ Ιδιωτικές χορηγίες,

Μεσοπρόθεσμα, και έπειτα από κατάλληλη προεργασία και «αναγνώριση» της αποτελεσματικότητας του έργου της Δομής κατά τα πρώτα 3-5 χρόνια, στις ανωτέρω πηγές χρηματοδότησης μπορούν να προστεθούν και οι εξής:

- ▶ Πώληση πιστοποιημένων ενθυμημάτων και άλλων προϊόντων,
- ▶ Παροχή υπηρεσιών προς επιχειρήσεις στο πλαίσιο του Τοπικού Συμφώνου.

VII. Η Δομή Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας




1. Ρόλος της Δομής

Η αποτελεσματική λειτουργία της Δομής είναι καίριας σημασίας για την επιτυχία της Πολιτιστικής Διαδρομής. Η ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ως Φορέας Λειτουργίας της Διαδρομής, θα διαδραματίσει όχι μόνο έναν λειτουργικό ρόλο αλλά στρατηγικό και επιτελικό.

Ο ρόλος της Δομής είναι η καθοδήγηση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων στο πλαίσιο μιας συνεκτικής στρατηγικής, η οποία στοχεύει στην διαχείριση και στην προώθηση και προβολή του προορισμού. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, η Δομή θα δραστηριοποιείται σε τρία κυρίως πεδία: τον συντονισμό των αρμόδιων φορέων και υπηρεσιών που έχουν την ευθύνη συντήρησης των υποδομών και μνημείων, την λειτουργία του Τοπικού Συμφώνου, και την προβολή και προώθηση της Διαδρομής.

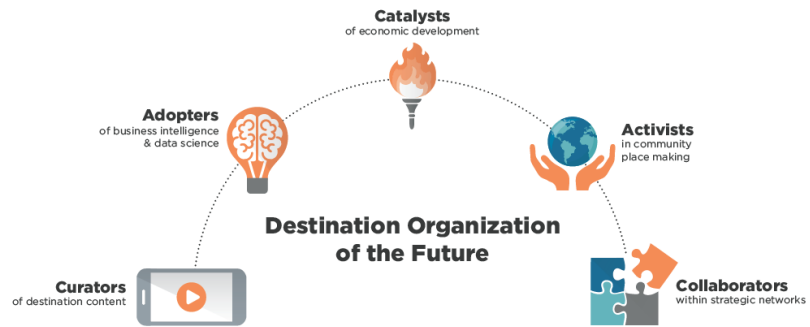
Στα πρώτα χρόνια λειτουργίας, το πεδίο δράσης της Δομής αφορά τη διαχείριση και προβολή του **θεματικού προορισμού** «Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου». Η προβολή του προορισμού «Ήπειρος» συνεχίζει να αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα της Περιφέρειας Ηπείρου.

Αναφορικά με τον ρόλο της Δομής Διαχείρισης το Προορισμού μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, η μελέτη της Destinations International (DestinationNEXT: A Strategic Road Map for the NEXT Generation of Global Destination Organizations (2017)) προσδιορίζει τρεις ευκαιρίες μετασχηματισμού για τους Οργανισμούς Προορισμού ώστε να είναι αποτελεσματικοί και συναφείς στον μεταβαλλόμενο κόσμο του τουρισμού:

-  Πωλήσεις & μάρκετινγκ: μετατόπιση από τη μετάδοση στην εμπλοκή και την συναλλαγή στην στρατηγική
-  Διαχείριση προορισμών: διαδραματίζοντας μεγαλύτερο ρόλο στην ανάπτυξη προϊόντων
-  Επιχειρηματικό μοντέλο: μεγαλύτερη έμφαση στις συνεργασίες

Οι δύο πρώτες περιοχές σχετίζονται με τη βασική στρατηγική του οργανισμού. Αυτές οι έννοιες αντιμετωπίζουν το μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι Οργανισμοί Προορισμού. Η τρίτη περιοχή μετασχηματισμού σχετίζεται με τον σχεδιασμό και τη δομή του οργανισμού.

Η παραπάνω έρευνα εντόπισε πέντε βασικούς ρόλους στους οποίους οι Οργανισμοί Προορισμού – όπως και η Δομή Διαχείρισης του Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής – θα πρέπει να



επικεντρωθούν στο μέλλον: Επιμελητές (curators), Χρήστες (adopters), Καταλύτες (catalysts), Ακτιβιστές (activists) και Συνεργάτες (collaborators). Οι Οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν σχέδια όχι μόνο για το τι σκοπεύουν να κάνουν (στρατηγική), αλλά και για το πώς θα το κάνουν (δομή). Οι ρόλοι αυτοί, σε ορισμένες περιπτώσεις, θα αποτελέσουν σημαντική απόκλιση από την τρέχουσα πραγματικότητα και θα απαιτήσουν τον εντοπισμό και την καλλιέργεια βασικών ικανοτήτων.



Επιμελητές του Περιεχομένου του Προορισμού

Οι Οργανισμοί Προορισμού θα πρέπει να εξελίξουν το ρόλο τους από τη διαχείριση καναλιών πληροφοριών σε επιμελητή περιεχομένου και «εξιστορητή» (story-teller). Πρέπει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη και την παροχή συναρπαστικού περιεχομένου σε μορφώτυπους και σε πλατφόρμες που αγκαλιάζονται από τους επισκέπτες. Αυτό σημαίνει μια μετατόπιση από στατικές σε δυναμικές μορφές πολυμέσων, όπως το βίντεο που παραδίδεται σε ένα κινητό τηλέφωνο αντί για σε έναν σταθερό υπολογιστή. Ένα βασικό στοιχείο θα είναι η απαίτηση για τους Οργανισμούς Προορισμού να αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες ανάπτυξης περιεχομένου ως μέρος της οργάνωσής τους.



Χρήστες της Επιχειρηματικής Ευφυΐας και της Επιστήμης των Δεδομένων

Οι Οργανισμοί Προορισμού θα πρέπει να εξετάσουν ένα πλαίσιο, το οποίο θα εντοπίζει ευκαιρίες για χρήση αναλύσεων δεδομένων στις διαδικασίες λήψης στρατηγικών αποφάσεων όσον αφορά τα βασικά ακροατήρια – είτε πρόκειται για καταναλωτές, επισκέπτες, μέσα ενημέρωσης ή/και τους τοπικούς φορείς. Η αξία της χρήσης επιχειρηματικής ευφυΐας και επιστήμης των δεδομένων είναι η βελτίωση της αύξησης επισκεπτών και των εσόδων.



Καταλύτες οικονομικής ανάπτυξης

Οι Οργανισμοί Προορισμού καλούνται να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην τόνωση των οικονομιών και στον επηρεασμό των υπευθύνων χάραξης πολιτικής – με το να είναι «καταλύτες» οι οποίοι θα βοηθούν τις τοπικές κοινωνίες να αναπτύξουν επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, θα συμβάλλουν στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, θα δημιουργούν γνώσεις και θα παράγουν έσοδα.



Ακτιβιστές στη δημιουργία της κοινότητας

Είναι έντονη η συζήτηση τα τελευταία χρόνια σχετικά με την ανάγκη των Οργανισμών Προορισμού να στραφούν σε ένα ρόλο διαχείρισης προορισμού για να συμβάλουν στην ανάπτυξη της ολιστικής ανάπτυξης του προορισμού, της Κοινότητας και της αίσθησης του τόπου. Η άμεση συμμετοχή του Οργανισμού Προορισμού και οι συνεργασίες του στη δημιουργία του αισθήματος του “τόπου” στην τοπική κοινωνία είναι καίριας σημασίας για να καταστεί δυνατή η καλλιέργεια, η δημιουργία και η παρουσίαση ενός πλούσιου εύρους αυθεντικών εμπειριών προορισμού για τους επισκέπτες. Το αποτέλεσμα αυτό διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στη ζωτικότητα και την οικονομική βιωσιμότητα του προορισμού. Στο πλαίσιο του προορισμού και της Κοινότητας, είναι εξίσου κρίσιμο για τους Οργανισμούς Προορισμού να διαδραματίσουν επίσης ακτιβιστικό και κεντρικό ρόλο στην προστασία της ουσίας και του θετικού μέλλοντος του τόπου.



Συνεργάτες σε στρατηγικά δίκτυα

Είναι σημαντικό οι Οργανισμοί Προορισμού στο μέλλον να οικοδομήσουν πολλαπλά δίκτυα, πολλά από τα οποία θα πρέπει να είναι πέρα από την παραδοσιακή ομαδοποίηση των τουριστικών επιχειρήσεων που είναι εδώ και καιρό το χαρακτηριστικό αυτής της βιομηχανίας. Οι Οργανισμοί Προορισμού θα πρέπει επίσης να δημιουργήσουν δίκτυα τα οποία θα συμβάλουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιθυμούν οι επισκέπτες. Η συν-δημιουργία είναι το ανερχόμενο μοντέλο μεταξύ όλων των οικονομικών τομέων.

Οι Οργανισμοί Προορισμού δεν πρέπει μόνο να έχουν την προνοητικότητα να κάνουν κρίσιμες επιλογές σχετικά με τις στρατηγικές προτεραιότητες που επηρεάζουν την απόδοση της αγοράς. Πρέπει επίσης να εξετάζουν εσωτερικά τις ικανότητές τους στη διακυβέρνηση και στη διαχείριση για να διασφαλίσουν ότι η οργάνωσή τους έχει τη διαρθρωτική ευθυγράμμιση και τις ικανότητες για την αποτελεσματική εφαρμογή των επιλογών τους. Μια τέτοια αξιολόγηση απαιτεί επανεξέταση και πιθανό επανασχεδιασμό του τρόπου με τον οποίο έχουν σχεδιαστεί για να επιτύχουν.

2. Απαιτούμενες συνέργειες

Για την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της Δομής, η Δομή θα πρέπει να αναπτύξει συνέργειες και συνεργασίες με όλους τους stakeholders της περιοχής.

Κατά κύριο λόγο, θα πρέπει να ενδυναμωθούν οι συνεργασίες με:

- Το Υπουργείο Πολιτισμού και τις κατά τόπο Εφορείες Αρχαιοτήτων, οι οποίοι είναι οι αρμόδιοι για την διαχείριση των Θεάτρων που είναι και οι πρωταγωνιστές της Διαδρομής,

- Την Περιφέρεια Ηπείρου, η οποία είναι αρμόδια για τη συνολική τουριστική στρατηγική της Ηπείρου και διαχειρίζεται τον προϋπολογισμό της Τουριστικής Προβολής,
- Τους Δήμους της περιοχής, οι οποίοι διαρκώς υλοποιούν δράσεις και ενέργειες τουριστικής προβολής και ανάπτυξης,
- Τις επιχειρήσεις του Τοπικού Συμφώνου καθώς και τα Επιμελητήρια της Ηπείρου και άλλους συλλόγους και φορείς επιχειρηματικότητας.

Στόχος της ενδυνάμωσης της συνεργασίας μεταξύ όλων των φορέων είναι ο συντονισμός των ενεργειών προβολής και ανάπτυξης της Διαδρομής και η μεγιστοποίηση της συμπληρωματικότητας και αποδοτικότητας των δράσεων που υλοποιεί ο καθένας ξεχωριστά.

3. Νομική μορφή

Όσον αφορά τη νομική μορφή της Δομής Διαχείρισης Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της, υπάρχουν δύο επιλογές: είτε η συνέχιση λειτουργίας της ως ξεχωριστής οργανωτικής μονάδας εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ είτε η δημιουργία ενός νέου φορέα.

Η βέλτιστη επιλογή είναι η συνέχιση της λειτουργία της Δομής Διαχείρισης του Προορισμού της Πολιτιστικής Διαδρομής εντός της ΗΠΕΙΡΟΣ ΑΕ, ενταγμένη στο οργανόγραμμα ως ξεχωριστή οργανωτική μονάδα.

4. Υπηρεσίες

Όπως φαίνεται και από την διεθνή βιβλιογραφία, ένας Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μπορεί να καλύψει ένα ευρύ φάσμα λειτουργιών: Web Marketing, Διαχείριση Επισκεπτών, Εκδηλώσεις, Πληροφόρηση / Έρευνα, Συντονισμός Stakeholders τουρισμού, Διαχείριση Κρίσεων, Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Χρηματοδότηση και Venture Capital, Εμπορικές Εκθέσεις, Διαφήμιση, Ποιότητα στις Εμπειρίες των Επισκεπτών, Ταξίδια Εξοικείωσης (Familiarization Tours), Εκδόσεις και Φυλλάδια κλπ.

Η Δομή, αναλόγως των διαθέσιμων κονδυλίων και της στελέχωσης, θα μπορούσε να παρέχει υπηρεσίες όπως:

- Διαδικτυακού marketing,
- Τουριστικής έρευνας και πληροφόρησης,
- Μετρήσεις ικανοποίησης επισκεπτών,
- Συμμετοχή σε εκθέσεις,
- Ταξίδια Εξοικείωσης (Familiarization Tours),
- Εκτύπωσης φυλλαδίων και εκδόσεων,
- Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού (επιμορφώσεις και σεμινάρια),

- Παραγωγής και πώλησης ενθυμημάτων,

Οι παραπάνω ενδεικτικές υπηρεσίες μπορούν, μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας, να παρέχονται από την Δομή και έναντι αντιτίμου, το οποίο θα καλύπτει κατ' ελάχιστον το κόστος παραγωγής.

5. Πρωτοβουλίες Marketing

Ένας από τους βασικούς πυλώνες δράσης της Δομής είναι η ανάπτυξη πρωτοβουλιών marketing με σκοπό την προώθηση της Διαδρομής. Τα πρώτα χρόνια λειτουργίας αναμένεται οι περισσότερες πρωτοβουλίες marketing που θα αναπτυχθούν από την Δομή να χρηματοδοτηθούν από την αντίστοιχη δράση της ΟΧΕ της Πολιτιστικής Διαδρομής ή από το πρόγραμμα της Τουριστικής Προβολής της Περιφέρειας.

Μετά τα πρώτα χρόνια λειτουργίας της Δομής, θα πρέπει να εκπονηθεί νέο σχέδιο στρατηγικού marketing της Διαδρομής από ειδικούς του τομέα. Το νέο σχέδιο αφενός θα κάνει μια πρώτη αποτίμηση των έως τότε ενεργειών αφετέρου θα προσδιορίζει το κοινό-στόχος, το μεσοπρόθεσμο πλαίσιο των νέων δράσεων, τον προϋπολογισμό και τις πηγές χρηματοδότησης.

6. Διαχωρισμός μεταξύ των υπεύθυνων για το μάρκετινγκ προορισμού και τη διαχείριση προορισμού

Όπως έχει περιγραφεί και στα προηγούμενα κεφάλαια, οι οργανισμοί προώθησης προορισμών (DMO) μετασχηματίζονται πλέον σε διαχείρισης και προώθησης (DMMO): οι αρμοδιότητές τους διευρύνονται και πλέον, εκτός από την προώθηση, περιλαμβάνουν και την διαχείριση του προορισμού.

Οι Samuel Folorunso Adeyinka-Ojoa, Catheryn Khoo-Lattimorea, Vikneswaran Nair (2014)²² προτείνουν συνοπτικά τον παρακάτω διαχωρισμό μεταξύ των ρόλων της διαχείρισης (management) και της προβολής (marketing):

Ρόλοι Διαχείρισης	Ρόλοι Προβολής
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Επικοινωνία
Χρηματοδότηση και διαχείριση προϋπολογισμού	“Τοποθέτηση” (positioning) και σήμα προορισμού
Πολιτική (διακυβέρνηση, ΜΚΟ, σχέσεις με την κοινότητα και την «βιομηχανία»), στρατηγική και πολιτική του προορισμού	Διαχείριση τουριστικών πόρων, διαχείριση αξιοθεάτων και βιωσιμότητα Ποιότητα υπηρεσιών, διαχείριση τουριστικής εμπειρίας και σχέσεων πελατών (CRM)

²² A framework for rural tourism destination management and marketing organisations, Procedia - Social and Behavioral Sciences 144 (2014) 151 – 163

Παρακολούθηση ποιότητας υπηρεσιών,
προτύπων και διαχείρισης επιδόσεων
προορισμού

Ανάπτυξη και διαχείριση τουριστικών
προϊόντων

Υιοθετώντας τον παραπάνω διαχωρισμό, τα δύο αυτά πεδία δράσης των σύγχρονων οργανισμών απαιτούν το κάθε ένα υπεύθυνο διαχείρισης και ομάδα δράσης, με αντίστοιχη εξειδίκευση και εμπειρία. Το κάθε πεδίο, ωστόσο, δεν λειτουργεί ανεξάρτητα από το άλλο. Λειτουργούν συμπληρωματικά και σε συνεργασία για την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα της Δομής Διαχείρισης του Προορισμού και την ελκυστικότητα του ίδιου του Προορισμού.

Όπως συνάγεται από τα παραπάνω, ο ρόλος, λοιπόν, της Δομής καλείται να είναι πολυ-επίπεδος: πέρα από τον συντονισμό των τοπικών φορέων και την υλοποίηση ενεργειών προβολής, αξιοποιεί όλα τα διαθέσιμα εργαλεία, θα πρέπει να μην είναι «ουραγός» στην υιοθέτηση των νέων τάσεων αλλά να λειτουργεί προνοητικά και να είναι ο «ηγέτης» της τοπικής κοινωνίας και το σημείο αναφοράς της τοπικής βιομηχανίας τουρισμού και εμπειριών.

VIII. Ενδεικτική Βιβλιογραφία

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΗΠΕΙΡΟΥ ΑΕ-Αναπτυξιακή ΑΕ ΟΤΑ (2016). Στρατηγική της ΟΧΕ για την Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου

Ι. Γ. Αυλωνίτης & Α. Γιαννόπουλος (2008). «Η χάραξη Στρατηγικής Μάρκετινγκ για τον Ελληνικό Τουρισμό ως ένα Διατηρήσιμο Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα», Marketing Week

Δρ. Κούτουλας Δ., Η σύσταση ενός DMO ως Προϋπόθεση Αειφορίας για τον Τουρισμό της Ρόδου (παρουσίαση) [προσβάσιμο στη διεύθυνση: <http://detap.gr/forum/el/PRESENTATIONS%202/DAY%202/%CE%9A%CE%9F%CE%A5%CE%A4%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%91%CE%A3.pdf>]

Τόπος Συμβουλευτική (2015). Μελέτη Υποβάθρου: Πιθανολογούμενα Έσοδα της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου

PostScriptum (2017). Ψηφιακή Στρατηγική για τον πολιτισμό 2016 – 2022

Aarstad J. et al (2018). Imitation strategies and interfirm networks in the tourism industry: A structure-agency approach, *Journal of Destination Marketing & Management* 9 (2018) 166-174

Adeyinka-Ojoa Folorunso S., Khoo-Lattimore C., Naira V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. 5th Asia Euro Conference 2014. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 144 151 – 163

Blain C., Levy E. Stuart, Brent Ritchie J. R. (2005). Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations, *Journal of Travel Research*, Vol. 43, May 2005, 328-338

Brassington Frances & Pettit Stephen (2006). *Principles of Marketing*, Harlow

Buhalis D. & Spada A. (2000). Destination Management Systems: Criteria for success - an exploratory research. *Information Technology & Tourism*, Vol. 3, pp. 41-58, 2000

Destinations International (2014). DestinationNEXT: : A Strategic Road Map for the next Generation of Global Destination Organizations, Phase I

Destinations International (2017). DestinationNEXT: A Strategic Road Map for the NEXT Generation of Global Destination Organizations

E.Heath and G. Wall (1992). *Marketing Tourism Destinations. A strategic planning approach*, New York

Go F.M. and Trunfio M., E-Services Governance in Public and Private Sectors: A Destination Management Organization Perspective, A. D’Atri et al. (eds.), *Information Technology and Innovation Trends in Organizations*, DOI 10.1007/978-3-7908-2632-6_2

Holesinska, A. (2013). DMO – A dummy-made organ or a really working destination management organization. Czech Journal of Tourism,2(1), 19-36

Kotler Philip (2003). Marketing Management (11η έκδ.)

Landorf C. (2009). A Framework for Sustainable Heritage Management: A Study of UK Industrial Heritage Sites, International Journal of Heritage Studies, 15:6, 494-510

North West Highlands UNESCO Global Geopark, Business Plan 2017-2018

Pearce G. Douglas (2015). Destination management in New Zealand: Structures and functions, Journal of Destination Marketing & Management Volume 4, Issue 1, March 2015, Pages 1-12

Presenza, Angelo & Sheehan, Lorn. (2005). Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations. Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science. 3.

Reinhold S., Laesser C., Beritelli P. (2015). 2014 St. Gallen Consensus on Destination Management, Journal of Destination Marketing & Management

Ryglova K. (2008). Destination management, Agric. Econ. – Czech, 54, 2008 (9): 440-448

Slavoj Medlik (1993). Dictionary of Travel. Tourism and Hospitality, p. 148, Oxford,

Stanton William J. (1978). Fundamentals of marketing, New York

UNWTO (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, ISBN: 978-92-844-1243-3

Ιστοσελίδες

www.epirusa.gr

Destination Think!, What does the ideal DMO look like? (https://destinationthink.com/ideal-dmo-discussion/?utm_source=Destinat)

<https://thessaloniki.travel/el/>

<http://enimerosi.com/details.php?id=30125>

<https://www.dimokratiki.gr/03-03-2018/dimioyrgia-organismoy-diacheirisis-proorismoy-apo-eved/>

<https://www.cretalive.gr/crete/chersonhsos-paroysiazetai-to-strathgiko-schedio-gia-ton-organismo-diacheirishs-proorismoy>

<https://www.developathens.gr/el/%CE%B7-%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%81%CE%AF%CE%B1/%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%AF%CE%BB>

<http://www.athensconventionbureau.gr/>