

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Τίτλος διδακτορικής διατριβής:
**Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό
Τουριστικών Προορισμών**



Εύη Κ. Σωτηρίου

Επιβλέπων:

Χάρης Κοκκώσης

Καθηγητής

Βόλος 2007

ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της Διατριβής διερευνήθηκαν μέσω εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε ευρωπαϊκούς Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού αρμόδιους για το σχεδιασμό, οι παράμετροι που συνιστούν την ικανότητα ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών και παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της.

Από την έρευνα προκύπτει ότι η προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού και ένταξη της αιφορίας αντιμετωπίζουν προβλήματα που περιορίζουν τη δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να συμβάλει ουσιαστικά στην επιδίωξη της αιφορίας. Πέραν των προβλημάτων που ανιχνεύτηκαν στον Οργανισμό και στο σχεδιασμό της στρατηγικής διαδικασίας, η έρευνα υπέδειξε τη δυσμενή επίδραση που έχουν εξωγενείς παράγοντες.

Επιπρόσθετα στα πλαίσια της Διατριβής διερευνήθηκε η δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών αιφορίας για ένταξη της στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών. Οι δείκτες παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία ως ένα σημαντικό εργαλείο για μετατροπή της αιφορίας σε μια πιο συγκεκριμένη και λειτουργική έννοια. Αναδεικνύεται επίσης η άμεση σχέση και ουσιαστική συνεισφορά τους στη διαδικασία του σχεδιασμού. Ωστόσο όπως προκύπτει από συγκριτική αξιολόγηση των προγραμμάτων ανάπτυξης δεικτών αιφορίας για τον τουρισμό του ΠΟΤ και Οργανισμών της ΕΕ, τα προγράμματα δεν έχουν φθάσει ακόμη στο βαθμό ωρίμανσης που απαιτείται. Παράλληλα η εμπειρική έρευνα υπέδειξε περιορισμούς για την αξιοποίηση των δεικτών αιφορίας στο σχεδιασμό για τον τουρισμό.

Για ενίσχυση της ικανότητας ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό, η διοίκηση των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού καλείται να επενδύσει στην άρση ή περιορισμό των προβλημάτων που εντοπίστηκαν στο ενδογενές περιβάλλον των Οργανισμών. Παράλληλα κρίνεται επιβεβλημένη η επένδυση σε τρόπους ανάπτυξης ενός εξωγενούς περιβάλλοντος που θα στηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό και ένταξη της αιφορίας. Προς το στόχο αυτό μπορούν να συμβάλουν οι δείκτες αιφορίας. Η συνεισφορά διεθνών οργανισμών μπορεί να είναι ουσιαστική στην ολοκλήρωση ερευνητικών προγραμμάτων ανάπτυξης και αξιοποίησης των δεικτών αιφορίας, προσαρμογή των συστημάτων συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων στις διάφορες χώρες και αξιοποίησή τους στο σχεδιασμό.

ABSTRACT

In the framework of this Dissertation an empirical study was undertaken in European National Tourism Organisations (NTOs) responsible for tourism planning to investigate the parameters that compose the capability to integrate sustainability in the strategic planning process and the factors that contribute to its development.

The research indicated that both strategic planning and the integration of sustainability face problems which limit the capacity of strategic planning to contribute substantially towards sustainability. Further to problems traced within the Organisation and in the design of the strategic planning process, the research revealed the negative influence exerted by exogenous factors.

The Dissertation also explored the possibility of using sustainability indicators for the integration of sustainability in the strategic planning of tourist destinations. Indicators appear in literature as a promising tool for the operationalisation of sustainability. Furthermore their intimate relationship with and substantial contribution to the planning process is stressed. However, a comparative analysis of indicator development programmes for tourism undertaken by WTO and EU agencies, indicated that the programmes have not yet reached the necessary degree of maturity. Furthermore, the empirical research revealed a number of constraints for the utilization of sustainability indicators in tourism planning.

For the enhancement of the capability to integrate sustainability in strategic planning, management needs to invest in the solution or restriction of problems which were traced in the endogenous environment of NTOs. In addition, investment is deemed necessary for the development of an exogenous environment which will support the operation of a strategic planning system for tourism and the integration of sustainability. Sustainability indicators could contribute towards this end. The contribution of international organizations can be substantial for the completion of research programmes for the development and utilization of sustainability indicators, adjustment of data collection and processing systems in the various countries and indicator use in planning.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Στρατηγικός Σχεδιασμός

Αειφορία

Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη

Ικανότητα Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό

Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού

Δείκτες Αειφορίας

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη και Στρατηγικός Σχεδιασμός	5
2.1 Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη	7
2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός Τουριστικής Ανάπτυξης και Αειφορία	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ικανότητα Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Τουριστικών Προορισμών	22
3.1 Στρατηγική Ικανότητα	22
3.2 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού	31
3.3 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας για Διασφάλιση της Αειφορίας	37
3.4 Σχέση Αειφόρου Τουριστικής Ανάπτυξης και Στρατηγικού Σχεδιασμού	45
3.5 Καθορισμός Ερευνητικού Πλαισίου για την Ικανότητα Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Τουριστικών Προορισμών	45
3.5.1 Ορισμός της Ικανότητας Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	46
3.5.2 Πηγές Αναφοράς της Ικανότητας Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού και Στρατηγικός Σχεδιασμός	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Εμπειρική Έρευνα	78
5.1 Μεθοδολογία	78
5.1.1 Ετοιμασία Ερωτηματολογίου	78

5.1.2	Επιλογή Δείγματος	79
5.1.3	Μέθοδος Διεξαγωγής Εμπειρικής Έρευνας	81
5.1.4	Βαθμός Ανταπόκρισης	82
5.1.5	Εγκυρότητα Δείγματος και Μέθοδος Επεξεργασίας των Στοιχείων	83
5.1.6	Περιορισμοί στην Ανάλυση των Αποτελεσμάτων	85
5.2	Αποτελέσματα	86
5.2.1	Προφίλ Συμμετεχόντων στην Έρευνα	86
5.2.2	Προφίλ Οργανισμών	86
5.2.3	Προώθηση Στρατηγικού Σχεδιασμού	88
5.2.4	Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	95
5.2.5	Εξωγενείς Παράγοντες	98
5.2.5.1	Ύπαρξη και Εύρυθμη Λειτουργία Ευρύτερου Σχεδιασμού Αειφόρου Ανάπτυξης	98
5.2.6	Παράγοντες Οργανισμού	100
5.2.6.1	Πόροι	100
5.2.6.2	Δέσμευση Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και την Αειφόρο Τουριστική Ανάπτυξη	102
5.2.7	Παράγοντες Σχεδιασμού Διαδικασίας/Συστήματος	106
5.2.7.1	Εξωτερικός και Εσωτερικός Προσανατολισμός	106
5.2.7.2	Αξιοποίηση Κατάλληλων Εργαλείων	108
5.2.7.3	Συμμετοχή	110
5.2.7.4	Ολοκλήρωση	112
5.2.7.5	Βαθμός στον οποίο η Έννοια και Αρχές της Αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού	112
5.2.7.6	Ένταξη Απαραίτητων Τομέων/Λειτουργιών	113
5.2.8	Ικανότητα Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	114
5.2.9	Δυνατότητα Συνεισφοράς του Στρατηγικού Σχεδιασμού στην Αειφόρο Τουριστική Ανάπτυξη	121
5.3	Ανάλυση Ευρημάτων σε σχέση με το Προφίλ του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	124
5.3.1	Ολοκλήρωση	125
5.3.2	Πόροι	126
5.3.3	Ένταξη Απαραίτητων Τομέων/Λειτουργιών	126

5.3.4	Εξωτερικός και Εσωτερικός Προσανατολισμός	128
5.3.5	Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	128
5.4	Συμπεράσματα για Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	129
5.4.1	Προώθηση Στρατηγικού Σχεδιασμού	131
5.4.2	Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	132
5.4.3	Κατανόηση και Αποδοχή της Αειφορίας	133
5.4.4	Δυνατότητα Συνεισφοράς Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ικανότητα Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	135
5.4.5	Εξωγενείς Παράγοντες	139
5.4.5.1	Υπαρξη και Εύρυθμη Λειτουργία Ευρύτερου Σχεδιασμού Αειφόρου Ανάπτυξης	139
5.4.6	Παράγοντες Οργανισμού	140
5.4.6.1	Πόροι	140
5.4.6.2	Δέσμευση Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και την Αειφόρο Τουριστική Ανάπτυξη	141
5.4.7	Παράγοντες Σχεδιασμού της Διαδικασίας/Συστήματος	142
5.4.7.1	Εξωτερικός και Εσωτερικός Προσανατολισμός	142
5.4.7.2	Ένταξη Απαραίτητων Τομέων/Λειτουργιών	143
5.4.7.3	Αξιοποίηση Κατάλληλων Εργαλείων	145
5.4.7.4	Συμμετοχή	146
5.4.7.5	Ολοκλήρωση	147
5.4.7.6	Βαθμός στον οποίο η Έννοια και οι Αρχές της Αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού	147
5.4.8	Προφίλ του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού και Συνέπειες στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	148
5.5	Εισηγήσεις για Βελτίωση του Μοντέλου/Έρευνας	149
5.5.1	Καθορισμός Εξωγενών Παραγόντων	149
5.5.2	Ανασταλτικοί Παράγοντες στην Προώθηση του Στρατηγικού Σχεδιασμού και Ένταξη της Αειφορίας	151
5.5.3	Βελτίωση της Μέτρησης και Αξιολόγησης Παραγόντων	152
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Δείκτες Αειφορίας Τουρισμού και Λήψη Απόφασης		153
6.1	Δείκτες – Ορισμός	153
6.2	Δείκτες και Στρατηγικός Σχεδιασμός	154

6.3 Δείκτες και Αειφορία	155
6.4 Δείκτες και Αειφόρος Τουριστική Ανάπτυξη	157
6.5 Πλαίσια Ανάπτυξης Δεικτών Αειφορίας	159
6.5.1 Βάσει Πτυχών Αειφορίας (Domain-Based)	159
6.5.2 Βάσει Στόχων Αειφορίας (Goal-Based)	160
6.5.3 Βάσει Αρχών Αειφορίας (Based on Sustainability Principles)	160
6.5.4 Βάσει Τομέα (Sectoral)	161
6.5.5 Βάσει Θέματος (Issue-Based)	161
6.5.6 Κινητήρια Δύναμη, Πίεση, Κατάσταση, Επίπτωση, Αντιμετώπιση (Driving Force, Pressure, State, Impact, Response)	161
6.6 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Δεικτών	162
6.7 Δείκτες Αειφορίας και Λήψη Αποφάσεων	164
6.7.1 Πολιτική για Διαμόρφωση Πολιτικής-Πολιτική Κουλτούρα	166
6.7.2 Τεχνικά Θέματα	167
6.7.3 Θέματα Επικοινωνίας	168
6.7.4 Θεωρητικοί Περιορισμοί	169
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Αξιολόγηση της Δυνατότητας Αξιοποίησης Δεικτών Αειφορίας για Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	173
7.1 Συγκριτική Θεώρηση Προγραμμάτων Ανάπτυξης Δεικτών Αειφορίας Τουρισμού	173
7.1.1 Δείκτες Αειφορίας Τουρισμού από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού	174
7.1.2 Δείκτες Αειφορίας Τουρισμού από την Ευρωπαϊκή Ένωση	183
7.1.2.1 Μελέτη Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας	186
7.1.2.2 Μελέτη Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος	191
7.2 Ευρήματα Εμπειρικής Έρευνας για Αξιοποίηση Δεικτών Αειφορίας στον Τουρισμό	197
7.3 Περιορισμοί στην Αξιοποίηση Δεικτών Αειφορίας στον Τουρισμό	209
7.3.1 Θεωρητικό Πλαίσιο	209
7.3.2 Προβλήματα Οργάνωσης, Λειτουργίας και Κουλτούρας Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού	210
7.4 Συμπεράσματα και Εισηγήσεις για Αξιοποίηση Δεικτών Αειφορίας	211

7.4.1 Βελτίωση των Προγραμμάτων Ανάπτυξης Δεικτών Αειφορίας	211
7.4.1.1 Ορισμός της Αειφορίας	211
7.4.1.2 Πλαίσιο Ανάπτυξης Δεικτών	212
7.4.1.3 Κριτήρια Αξιολόγησης και Επιλογής Δεικτών	214
7.4.1.4 Άλλοι Θεωρητικοί Περιορισμοί	215
7.4.2 Βελτίωση του Τρόπου Λειτουργίας των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού και των Διαδικασιών Λήψης Απόφασης (Σχεδιασμού)	217
7.5 Εξέλιξη της Έρευνας Δεικτών Αειφορίας της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας	220
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Γενικά Συμπεράσματα	228
8.1 Περιορισμοί στην Ένταξη της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και στη Μετατροπή της σε πιο Λειτουργική Έννοια	228
8.2 Ρόλος Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού	228
8.3 Αντιμετώπιση Περιορισμών	230
8.4 Συνεισφορά Εμπειρικής Έρευνας και Ερευνητικοί Περιορισμοί	231
8.5 Προοπτικές για Μελλοντική Έρευνα	241
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1	i
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.2	xii
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.1	xvii
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.1	xix
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	xxviii

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδες
Πίνακας 2.1. Προσεγγίσεις αιεφορίας με βάση τον Hunter (2002, 1997)	13
Πίνακας 2.2. Σχέση στρατηγικού σχεδιασμού και αιεφόρου Τουριστικής Ανάπτυξης	18
Πίνακας 3.1. Γενικές αρχές αιεφόρου τουρισμού που διατυπώθηκαν υπό μορφή χάρτας στο παγκόσμιο συνέδριο στο Λανθαρόττε το 1995	38
Πίνακας 3.2. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της αιεφορίας	44
Πίνακας 4.1. Χώρες που κάλυψε η έρευνα του ΠΟΤ για τις αλλαγές στο ρόλο, δομή και δραστηριότητες των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού (1997)	74
Πίνακας 4.2. Έρευνα του ΠΟΤ (2006) για οργανισμούς τουρισμού που αναλαμβάνουν το μάρκετινγκ του προορισμού σε εθνικό επίπεδο	75
Πίνακας 5.1. Θέση συμμετεχόντων στην έρευνα	86
Πίνακας 5.2. Μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	86
Πίνακας 5.3. Δραστηριότητες Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού πέραν του σχεδιασμού	87
Πίνακας 5.4. Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού κατά στάδιο (μέσος όρος)	89
Πίνακας 5.5. Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού κατά στάδιο (συχνότητα απαντήσεων)	90
Πίνακας 5.6. Καταγραφή των εγγράφων σχεδιασμού και της συχνότητας ετοιμασίας τους	91
Πίνακας 5.7. Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού από χώρες που δεν ετοίμασαν έγγραφα στρατηγικής	92
Πίνακας 5.8. Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού κατά χώρα	93
Πίνακας 5.9. Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού κατά στάδιο και χώρα	94
Πίνακας 5.10. Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό (συχνότητα απαντήσεων)	95
Πίνακας 5.11. Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό κατά χώρα	95
Πίνακας 5.12. Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά στάδιο	96

Πίνακας 5.13. Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά χώρα	97
Πίνακας 5.14. Αριθμός χωρών όπου αναφέρεται η αειφορία στα έγγραφα σχεδιασμού	98
Πίνακας 5.15. Βαθμός που το ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφορία και καλύπτει τον τουρισμό	99
Πίνακας 5.16. Βαθμός που το ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφορία και βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό	100
Πίνακας 5.17. Μέση συχνότητα επιμόρφωσης σε θέματα που έχουν σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό και την αειφορία	102
Πίνακας 5.18. Βαθμός δέσμευσης Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο στρατηγικό σχεδιασμό και βαθμός ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού	103
Πίνακας 5.19. Βαθμός δέσμευσης Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο στρατηγικό σχεδιασμό και την αειφορία	104
Πίνακας 5.20. Βαθμός κατανόησης της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης	105
Πίνακας 5.21. Εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός κατά χώρα	107
Πίνακας 5.22. Εσωτερικός και εξωτερικός προσανατολισμός κατά τομέα	108
Πίνακας 5.23. Βαθμός αξιοποίησης κατάλληλων εργαλείων για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό	109
Πίνακας 5.24. Βαθμός αξιοποίησης κατάλληλων εργαλείων για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά χώρα	110
Πίνακας 5.25. Βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά άτομα/φορείς	111
Πίνακας 5.26. Βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά χώρα	111
Πίνακας 5.27. Συχνότητα αξιοποίησης των τρόπων εμπλοκής και διοχέτευσης της πληροφορίας	112
Πίνακας 5.28. Βαθμός ένταξης απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό	113
Πίνακας 5.29. Βαθμός ένταξης απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά χώρα	114
Πίνακας 5.30. Αξιολόγηση ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά πτυχή ικανότητας	116

Πίνακας 5.31. Αξιολόγηση ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά χώρα	117
Πίνακας 5.32. Αξιολόγηση σχέσης της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό με παράγοντες υπό εξέταση	119
Πίνακας 5.33. Αξιολόγηση ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά παράγοντα που συνθέτει τις πτυχές της ικανότητας	120
Πίνακας 5.34. Δυνατότητα συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη κατά χώρα	122
Πίνακας 5.35. Δυνατότητα συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη σε σχέση με την αξιολόγηση των παραμέτρων ικανότητας	122
Πίνακας 5.36. Λόγοι που μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να εξυπηρετήσει την αιεφορία	123
Πίνακας 5.37. Βαθμός ολοκλήρωσης στρατηγικού σχεδιασμού κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	125
Πίνακας 5.38. Διαθέσιμοι πόροι κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	126
Πίνακας 5.39. Βαθμός ένταξης απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	127
Πίνακας 5.40. Βαθμός ένταξης του μάρκετινγκ κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	127
Πίνακας 5.41. Εσωτερικός και Εξωτερικός Προσανατολισμός κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	128
Πίνακας 5.42. Βαθμός ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	129
Πίνακας 5.43. Δυνατότητα συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη κατά μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	129
Πίνακας 6.1. Αρχές Bellagio για την αιεφόρο ανάπτυξη	157
Πίνακας 6.2. Παράγοντες που περιορίζουν τη μέτρηση και παρακολούθηση της αιεφορίας και ένταξη των δεικτών αιεφορίας στις διαδικασίες λήψης απόφασης με βάση το Hezri (2004)	170
Πίνακας 7.1. Δείκτες Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (ΕΕΑ, 2004)	192
Πίνακας 7.2. Βαθμός ένταξης απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό από τις χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αιεφορίας	202

Πίνακας 7.3. Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό από τις χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αειφορίας	205
Πίνακας 7.4. Βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό σε χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αειφορίας	207
Πίνακας 7.5. Κατάταξη δεικτών Μελέτης Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (Eurostat, 2006) κατά πτυχή αειφορίας και κατηγορία DPSIR	224

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδες
Σχεδιάγραμμα 3.1. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός ως Ανοικτό Σύστημα	55
Σχεδιάγραμμα 3.2. Μοντέλο Ένταξης της Αειφορίας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	65

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΕΩΝ

ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΠΟΤ	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
ΠΓΔΜ	Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
DPSIR	Driving Force, Pressure, State, Impact, Response
EU	European Union
EEA	European Environment Agency
Eurostat	European Statistics Service
IISD	International Institute for Sustainable Development
GDP	Gross Domestic Product
GIS	Geographic Information Systems
NTO	National Tourism Organisation
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
SAG	Scientific Advisory Group
UNEP	United Nations Environment Programme
WCED	World Commission on Environment and Development
WTO	World Tourism Organization

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διεκπεραίωση της παρούσας διατριβής θα ήταν πρακτικά αδύνατη, εάν ο ερευνητής δεν είχε την απαραίτητη στήριξη. Ανεκτίμητη υπήρξε η καθοδήγηση και ενθάρρυνση του επιβλέποντα Καθηγητή Δρα. Χάρη Κοκκώση τον οποίο ευχαριστώ θερμά.

Ευχαριστώ επίσης τον Πρόεδρο του Τμήματος Δρ. Π. Σκάγιαννη και τα μέλη της Επιτροπής Παρακολούθησης της Διατριβής Δρα. Α. Δέφνερ και Δρα. Π. Τσάρτα για τις καίριες επισημάνσεις και σχόλιά τους που βοήθησαν στην ολοκλήρωση της Διατριβής.

Πολύτιμη βοήθεια προσέφεραν οι συμμετέχοντες στην εμπειρική έρευνα, συνάδελφοι σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού.

Τέλος ευχαριστώ τους γονείς μου Κώστα και Γιαννούλα Σωτηρίου. Χωρίς τη βοήθειά τους στις δύσκολες στιγμές αλλά και τη συνεχή θετική υποκίνηση και συμπαράστασή τους δεν θα μπορούσα να ολοκληρώσω το έργο αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η έννοια της αειφορίας βρίσκεται στο επίκεντρο τόσο της ερευνητικής δραστηριότητας όσο και των προσπαθειών σχεδιασμού της ανάπτυξης. Η σχέση της με τον τουρισμό είναι ιδιαίτερη κυρίως λόγω της άρρηκτης σχέσης του τομέα με το περιβάλλον (φυσικό και ανθρωποποίητο) το οποίο αποτελεί τη ζωογόνο πηγή του τουρισμού (UNEP και WTO, 2005).

Τα ολοένα εντεινόμενα προβλήματα αειφορίας (WCED, 1987· OECD, 2001· Meadows κ.ά., 2004) καθιστούν αναγκαίες έγκαιρες παρεμβάσεις που θα διασφαλίσουν την αειφόρο ανάπτυξη και τη συνεισφορά του κάθε τομέα προς το στόχο αυτό. Ωστόσο η ερευνητική κοινότητα παρουσιάζεται ακόμη ανέτοιμη να βοηθήσει άμεσα τον τουριστικό τομέα να συνεισφέρει ουσιαστικά στην επίτευξη της αειφορίας. Αν και έχουν γίνει σημαντικά βήματα για την αποσαφήνιση της έννοιας της αειφορίας και τη μετατροπή της σε λειτουργική έννοια, εντοπίζονται ακόμη μεγάλα περιθώρια ερευνητικής εργασίας σε θεωρητικό αλλά και σε εφαρμοσμένο επίπεδο για στήριξη του τουριστικού τομέα στην προσπάθειά του να υιοθετήσει μια αειφόρο πορεία (McCool, Moisey και Nickerson, 2001· Miller, 2001)

Η σχέση του σχεδιασμού με την αειφορία αναδεικνύεται σε όλα τα συγγράμματα για τις αρχές και τρόπους επιδίωξης της αειφορίας γενικά αλλά και ειδικότερα στον τομέα του τουρισμού (World Commission on Environment and Development, 1987· WTO, 1993· Lanzarote World Conference, 1995· WTO και WTTC, 1996). Πώς ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να συμβάλει στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη;

Η ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών αποτελεί ένα πολύ ευρύ πεδίο ερευνητικής δραστηριότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τις ρίζες του στον ιδιωτικό τομέα και παραδοσιακά αξιοποιείται σε επίπεδο επιχείρησης. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στο σχεδιασμό τομέων είναι ακόμη σχετικά πρόσφατη και η έρευνα στο θέμα αυτό περιορισμένη. Η δε έρευνα εφαρμογής στον τομέα του τουρισμού είναι πολύ πιο φτωχή. Η έρευνα για το στρατηγικό σχεδιασμό σε τουριστικούς οργανισμούς είναι περιορισμένη και αφορά κυρίως τουριστικές επιχειρήσεις (Gilbert και Kapur, 1990· Athiyaman, 1995· Phillips και Moutinho, 1998).

Είναι συνεπώς σημαντικό, πρώτιστα να διερευνηθεί ο βαθμός και τρόπος αξιοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού.

Επίσης εντοπίζονται μεγάλα περιθώρια έρευνας σε ότι αφορά τη δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να υπηρετήσει την αιεφορία. Είναι τελικά δυνατή η ένταξη της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κι αν ναι, με ποιες προϋποθέσεις;

Στη βιβλιογραφία ο στρατηγικός σχεδιασμός συχνά αναδεικνύεται καταλληλότερος από άλλες μορφές σχεδιασμού για τη διαχείριση αλλαγών· κύριο χαρακτηριστικό του θεωρείται η εναρμόνιση του οργανισμού με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (strategic fit) (Andrews, 1971· Hofer και Schendel, 1978· Bourgeois, 1980· Venkatraman και Camillus, 1984· Rhyne, 1985· Venkatraman και Prescott, 1990).

Ωστόσο παραδοσιακά στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού δίδεται μεγάλη βαρύτητα σε οικονομικά θέματα παραμελώντας άλλους τομείς του περιβάλλοντος οι οποίοι αποκτούν ισότιμη θέση στα πλαίσια μιας αιεφόρου τουριστικής ανάπτυξης. Τα περισσότερα μοντέλα/εργαλεία που αξιοποιεί ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού είναι οικονομικής/διοικητικής φύσεως ή η έμφαση που δίδεται στην εφαρμογή τους είναι κυρίως οικονομική. Η ένταξη περιβαλλοντικών και κοινωνικο-πολιτιστικών εννοιών και εργαλείων στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι σχετικά πρόσφατη με μεγάλα περιθώρια ερευνητικής υποστήριξης (Judge και Douglas, 1998).

Η σημασία των δεικτών αιεφορίας ώστε να καταστεί η αιεφορία μια πιο λειτουργική έννοια επισημαίνεται εκτενώς στη βιβλιογραφία (Maclaren, 1996· Hardi και Zdan, 1998· Bossel, 1999· Holden, 2001· Farrel και Hart, 2000· Miller, 2001). Η δε σχέση των δεικτών αιεφορίας με το σχεδιασμό έχει επίσης καταδειχθεί (Hardi και Zdan, 1998· Bossel, 1999· Holden, 2001· Hezri, 2004· ΠΟΤ, 2004). Ο στρατηγικός σχεδιασμός ειδικότερα απαιτεί ουσιαστική πληροφόρηση ώστε να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη εναρμόνιση με το περιβάλλον, πληροφόρηση που τροφοδοτεί σημαντικά στάδια του σχεδιασμού όπως την επισκόπηση του περιβάλλοντος, τον καθορισμό συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων, την αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών, την παρακολούθηση και έλεγχο της υλοποίησης. (Rhyne, 1985· Reid, 1989· Olsen κ.ά.,

1992). Υπό ποιες προϋποθέσεις μπορούν να αξιοποιηθούν οι δείκτες αυτοί και να υπηρετήσουν την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό;

Δύο βασικά ερωτήματα αποτελούν αντικείμενο αυτής της διατριβής:

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα το οποίο αποτελεί το κύριο αντικείμενο της διατριβής και το ευρύτερο ερευνητικό πλαίσιο αφορά το κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξυπηρετήσει την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Ποιος είναι ο ορισμός της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών και ποιοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της; Ο στρατηγικός σχεδιασμός αντιμετωπίζεται ως *σύστημα* (1) του οποίου η ικανότητα να οδηγεί ένα προορισμό προς την αειφορία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ο υπεύθυνος οργανισμός για το σχεδιασμό πρέπει να λάβει υπόψη τους παράγοντες αυτούς στην ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος ώστε να προωθεί αποτελεσματικά παρεμβάσεις που διασφαλίζουν την αειφόρο ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού. Οι σχέσεις των παραγόντων με την ικανότητα αντικατοπτρίζονται σε ένα μοντέλο ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό οι παράμετροι του οποίου εξετάζονται με πρωτεύουσα έρευνα. Η διατριβή εστιάζεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών σε εθνικό επίπεδο. Διεξάγεται εμπειρική έρευνα σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ευρωπαϊκών χωρών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και διαμόρφωση πολιτικής για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αποτελεί αντικείμενο της διατριβής αφορά την αξιοποίηση του εργαλείου των δεικτών για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών.

(1) Σύστημα είναι η οντότητα (entity) η οποία οφείλει την ύπαρξη και λειτουργία της στη σχέση των μερών που την αποτελούν. Λειτουργεί ολοκληρωμένα και η συμπεριφορά του εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ των συστατικών μερών και όχι από τα ίδια τα μέρη (O'Connor και McDermott, 1997).

Στα πλαίσια της διατριβής πραγματοποιείται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τόσο σε ότι αφορά τους δείκτες αιεφορίας γενικά όσο και τους δείκτες αιεφορίας τουρισμού ειδικότερα.

Προωθείται συγκριτική αξιολόγηση α) των πλαισίων ανάπτυξης (frameworks) β) των κριτηρίων επιλογής και γ) της διαδικασίας ανάπτυξης και αξιοποίησης δεικτών που προτείνονται από οργανισμούς οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη δεικτών για τον τουρισμό και συγκεκριμένα ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (ΠΟΤ) και Οργανισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Επιπλέον αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη σε ευρωπαϊκούς Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού οι οποίοι είναι μέλη είτε της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του ΠΟΤ είτε της ΕΕ είτε και των δύο.

Η δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών αιεφορίας από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού αξιολογείται σε σχέση με κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην αξιοποίηση δεικτών για λήψη απόφασης που προτείνονται στη βιβλιογραφία.

Τα δύο ερωτήματα που διερευνώνται στα πλαίσια της διατριβής έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους. Στο επίκεντρό τους βρίσκεται η επιδίωξη της αιεφορίας και η μετατροπή της σε μια πιο λειτουργική έννοια για τους τουριστικούς προορισμούς.

Το πρώτο και ευρύτερο ερώτημα θέτει το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού στο επίκεντρο της ερευνητικής προσπάθειας και διερευνώνται διάφοροι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά του να εντάξει την αιεφορία. Στο δεύτερο ερώτημα η ερευνητική προσπάθεια εστιάζεται πιο συγκεκριμένα σ' ένα εργαλείο που θα μπορούσε να αξιοποιηθεί από το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού για ένταξη της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Διερευνάται η δυνατότητα των δεικτών να υπηρετήσουν τη μετατροπή της αιεφορίας σε μια πιο λειτουργική έννοια και να βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη ένταξή της στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη δεν είναι μια καινούργια έννοια· όπως κι άλλες έννοιες που απασχολούν τόσο την ερευνητική κοινότητα όσο και την κοινή γνώμη στις μέρες μας (π.χ. η παγκοσμιοποίηση), έχει περάσει στο προσκήνιο της επικαιρότητας ως αποτέλεσμα μεταβολών στο περιβάλλον που οδηγούν στην ένταση των σχετικών φαινομένων και καθιστούν επείγουσα την έρευνα και λήψη μέτρων.

Η σχέση του τουρισμού με το περιβάλλον του, η ανάγκη αντιμετώπισής του ως ένα ευρύτερο σύστημα, οι επιπτώσεις και αλληλοεπιδράσεις, η σημασία του σφαιρικού ολιστικού σχεδιασμού και της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων ώστε να αποφεύγεται η αυτοκαταστροφική τάση της άρρυθμης τουριστικής ανάπτυξης αποτελούν εδώ και χρόνια κύριο συστατικό της ερευνητικής δραστηριότητας στον τομέα του τουρισμού (Young, 1973· De Kadt, 1979· Butler, 1980· Mathieson και Wall, 1981· Murphy, 1985· Pearce, 1989· Plog, 1991· Inskeep, 1991).

Γιατί λοιπόν η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη προσελκύει στις μέρες μας τόση προσοχή; Η Παγκόσμια Συνδιάσκεψη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη στο Ρίο της Βραζιλίας το 1992 και η έκδοση της Agenda 21 αποτέλεσε το έναυσμα ή την αφορμή για έντονη δραστηριοποίηση στον τομέα της αειφόρου ανάπτυξης γενικότερα και της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης ειδικότερα· ωστόσο τα αίτια θα πρέπει να αναζητηθούν σε πολλαπλές κατευθύνσεις και η απάντηση δεν μπορεί να είναι μονοδιάστατη. Μια συνεργία παραγόντων οδηγούν προς την κατεύθυνση αυτή όπως για παράδειγμα:

- τα αυξανόμενα περιβαλλοντικά προβλήματα που οξύνουν τη γενικότερη συζήτηση για την αειφόρο ανάπτυξη αλλά και τη συζήτηση του αειφόρου τουρισμού ειδικότερα λόγω του ιδιαίτερα στενού δεσμού μεταξύ του τουρισμού και του περιβάλλοντος
- η συνεχής αύξηση των ώριμων προορισμών που έχουν υποστεί τις καταστροφικές συνέπειες μιας άρρυθμης τουριστικής ανάπτυξης και η εντεινόμενη ανάγκη επίλυσης πολλαπλών προβλημάτων που έχουν συσσωρευτεί και υποσκιάζουν τη βιωσιμότητα του τομέα και την αποδοχή του από την αγορά και την κοινωνία

- οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχονται οι παραδοσιακοί τουριστικοί προορισμοί από νέους προορισμούς με νεότερη τουριστική προσφορά
- η επιτάχυνση της διαδικασίας ένταξης νέων προορισμών στην τουριστική αρένα μέσω της παγκοσμιοποίησης με κίνδυνο επέκτασης του προβλήματος πέραν των καθιερωμένων τουριστικών προορισμών
- η συσσώρευση γνώσεων και πληροφοριών (μέσω έρευνας και εμπειρίας) που διευκολύνουν την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των θεμάτων και προσφέρουν λύσεις σε ερωτήματα που απασχολούν εδώ και χρόνια τον τομέα κ.ά.

Κύριο αποτέλεσμα όμως όλων αυτών είναι η αυξημένη αναγνώριση πως τα περιθώρια πλέον έχουν στενέψει σε βαθμό που εάν στο παρελθόν η τουριστική ανάπτυξη η οποία δεν λάμβανε υπόψη περιβαλλοντικές, κοινωνικές και πολιτιστικές παραμέτρους σε ισότιμη βάση με τις οικονομικές και δεν αντιμετωπιζόταν ολιστικά και προγραμματισμένα, θεωρείτο απλουστευμένη και μυωπική πλέον είναι αναμφίβολα εγκληματική. Οι προορισμοί δεν έχουν πλέον την “πολυτέλεια” στάσεων σπατάλης και δεν μπορούν να συνεχίζουν να αγνοούν την ανάγκη για αλλαγή πλεύσης.

Το φαινόμενο αυτό περιγράφει η θεωρία του “χωνιού πόρων” (resource funnel) βάσει της οποίας η χρόνια παραβίαση των αρχών της αειφορίας και η διασπάθιση των πόρων οδηγεί στον περιορισμό των επιλογών και της δυνατότητας ελιγμών για ικανοποίηση των στόχων (Robert κ.ά., 1997 στο Holmberg, 1998). Αυτή ακριβώς είναι η θέση στην οποία βρίσκονται αρκετοί ώριμοι τουριστικοί προορισμοί οι οποίοι, βάσει της θεωρίας αυτής, θα πρέπει να επικεντρώσουν τις επενδύσεις τους στη διάνοιξη του χωνιού αντί στην ενίσχυση των τοιχωμάτων που ολοένα και στενεύουν. Αυτή τη θέση θα πρέπει να επιδιώξουν να αποφύγουν οι νεότεροι προορισμοί οι οποίοι αντιμετωπίζουν διλήμματα για το είδος και το ρυθμό τουριστικής ανάπτυξης που θα πρέπει να ακολουθήσουν.

Τι είναι όμως η αειφόρος ανάπτυξη και ποια η έννοιά της στον τουρισμό; Πολλοί ορισμοί και ερμηνείες προτάσσονται για την έννοια αυτή ανάλογα με την έμφαση που επιδιώκεται να δοθεί.

2.1 ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η αειφόρος ανάπτυξη αναγνωρίζεται ως μια διαδικασία η οποία επιτρέπει να προωθείται ανάπτυξη χωρίς την υποβάθμιση και εξάντληση των πόρων για να μπορούν να ανανεώνονται με τον ίδιο ρυθμό που χρησιμοποιούνται ή που επιτρέπει την επιτάχυνση στην ανανέωση των πόρων ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν μελλοντικές και υφιστάμενες γενεές (World Conservation Union στο WTO, 1993)

Η αειφορία δεν θεωρείται λοιπόν μια κατάσταση αρμονίας αλλά μια *διαδικασία αλλαγής* (WCED, 1997) η οποία επιδιώκει την αρμονική, ισόρροπη σχέση της ανάπτυξης με το ευρύτερο περιβάλλον (οικολογικό, οικονομικό και κοινωνικο-πολιτιστικό). Με βάση τη σχέση αυτή και την έμφαση που δίδεται, η αειφορία κατατάσσεται σε τρεις κατηγορίες: την οικολογική, την οικονομική και την κοινωνικο-πολιτιστική.

Η οικονομική αειφορία παραπέμπει στη δημιουργία ευημερίας σε διάφορα επίπεδα της κοινωνίας και καλύπτει τη σχέση αποτελεσματικότητας και κόστους (cost effectiveness) κάθε οικονομικής δραστηριότητας. Αφορά τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων και την ικανότητά τους να λειτουργούν μακροπρόθεσμα.

Η κοινωνική αειφορία παραπέμπει στο σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα και ίσες ευκαιρίες για ολόκληρη την κοινωνία. Απαιτεί την ίση κατανομή των οφελών και επικεντρώνεται στην απάμβλυνση της φτώχειας. Υπάρχει έμφαση στις τοπικές κοινωνίες, διατηρώντας και ενισχύοντας τα συστήματα συντήρησης ζωής (life support systems), με αναγνώριση και σεβασμό σε διαφορετικές κουλτούρες και αποφεύγοντας κάθε είδος εκμετάλλευσης.

Η περιβαλλοντική αειφορία παραπέμπει στη διατήρηση και διαχείριση των πόρων, ειδικότερα εκείνων που δεν είναι ανανεώσιμα ή είναι πολύτιμα για τη διατήρηση της ζωής. Απαιτεί δράση για ελαχιστοποίηση της ρύπανσης του αέρα, στεριάς και νερού και για διατήρηση της βιοποικιλότητας και της φυσικής κληρονομιάς.

Οι τρεις αυτοί πυλώνες είναι αλληλοεξαρτώμενοι και μπορούν είτε να αλληλοσυμπληρώνονται είτε να ανταγωνίζονται. Η αειφόρος ανάπτυξη επιδιώκει την εξεύρεση ισορροπίας μεταξύ τους (UNEP και WTO, 2005).

Ο τουρισμός κατέχει μια ξεχωριστή θέση σε ότι αφορά τη συνεισφορά που μπορεί να κάνει στην αειφόρο ανάπτυξη. Αυτό οφείλεται σε διάφορους λόγους. Ο τουρισμός είναι ένα δυναμικό φαινόμενο που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στις οικονομίες πολλών χωρών και προορισμών σε τοπικό επίπεδο. Χαρακτηρίζεται δε από μια ειδική σχέση μεταξύ των επισκεπτών, των τουριστικών επιχειρήσεων, του περιβάλλοντος και των τοπικών κοινωνιών. Ο τουρίστας ταξιδεύει στον προορισμό και έχει ουσιαστική επαφή (άμεση και έμμεση) με τις τοπικές κοινωνίες και το τοπικό περιβάλλον. Ο τουρισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το καθαρό περιβάλλον, χώρους περιβαλλοντικού κάλλους και ενδιαφέροντος, την αυθεντικότητα της ιστορικής και πολιτιστικής κληρονομιάς, τη φιλοξενία και ζεστή σχέση με τον ντόπιο. Ο τομέας του τουρισμού φέρει συνεπώς μαζί του μια μεγάλη ευθύνη. Διαθέτει μεν τη δυνατότητα να αποφέρει σημαντικά οφέλη σε ένα προορισμό αλλά μπορεί επίσης να καταστρέψει τις τοπικές κοινωνίες και το περιβάλλον και συνεπώς τα αγαθά εκείνα πάνω στα οποία βασίζεται για την ανάπτυξή του (UNEP και WTO, 2005).

Βάσει της αρχής της αειφορίας, ο προορισμός πρέπει να επιδιώξει μια τουριστική ανάπτυξη η οποία να επιτρέπει την ικανοποίηση των υφιστάμενων και των μελλοντικών αναγκών του επισκέπτη και του ντόπιου πληθυσμού (WTO, 1993). Θέλοντας να αποδώσει μεγαλύτερη σημασία στην ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ των περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών πτυχών της αειφορίας, στην ανάγκη εφαρμογής των αρχών της αειφορίας σε όλες τις μορφές τουρισμού και στην περίληψη παγκόσμιων στόχων όπως της απάλειψης της φτώχειας, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού εξέδωσε νέο ορισμό το Μάρτιο του 2004 ο οποίος έχει ως ακολούθως:

“Οι κατευθυντήριες γραμμές και πρακτικές διαχείρισης για μια αειφόρο τουριστική ανάπτυξη εφαρμόζονται σε όλες τις μορφές τουρισμού σε όλους τους τύπους προορισμού, περιλαμβανομένου του μαζικού τουρισμού και διαφόρων εξειδικευμένων τμημάτων (niche segments). Οι αρχές της αειφορίας αναφέρονται στις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές της τουριστικής ανάπτυξης και στην κατάλληλη ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ των τριών

πτυχών για να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη αειφορία. Συνεπώς, ο αειφόρος τουρισμός πρέπει:

- (1) Να αξιοποιεί ορθολογικά και κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο (optimal use) τους περιβαλλοντικούς πόρους οι οποίοι αποτελούν κύριο στοιχείο της τουριστικής ανάπτυξης, διατηρώντας κύριες οικολογικές διαδικασίες και βοηθώντας στη διατήρηση της περιβαλλοντικής κληρονομιάς και βιοποικιλότητας.
- (2) Να προστατεύει την κοινωνικο-πολιτιστική αυθεντικότητα των τοπικών κοινωνιών, να διατηρεί την πολιτιστική κληρονομιά και τις παραδοσιακές αξίες, και να συνεισφέρει στην διαπολιτισμική κατανόηση και ανοχή.
- (3) Να διασφαλίζει τη βιώσιμη, μακροπρόθεσμη οικονομική λειτουργία των επιχειρήσεων, παρέχοντας κοινωνικο-οικονομικά οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους στον τουρισμό (stakeholders) τα οποία διαμοιράζονται δίκαια, περιλαμβανομένων της σταθερής απασχόλησης και ευκαιριών εξασφάλισης εισοδήματος και κοινωνικών παροχών στις τοπικές κοινωνίες, και συνεισφέροντας στην απόμειξη της φτώχειας.

Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη απαιτεί την ενημέρωση και συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων, καθώς και ισχυρή πολιτική ηγεσία η οποία να διασφαλίζει τη μέγιστη δυνατή συμμετοχή και συμφωνία (consensus building). Η επίτευξη του αειφόρου τουρισμού είναι μια συνεχής διαδικασία και απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των επιπτώσεων, εισάγοντας τα αναγκαία προληπτικά ή/και διορθωτικά μέτρα όποτε είναι αναγκαίο. Ο αειφόρος τουρισμός πρέπει επίσης να διατηρεί ένα ψηλό επίπεδο ικανοποίησης των τουριστών και να διασφαλίζει μια σημαντική τουριστική εμπειρία, η οποία να αυξάνει το επίπεδο γνώσης των τουριστών για θέματα αειφορίας και να προωθεί αειφόρες τουριστικές πρακτικές μεταξύ τους.” (WTO, 2004:7).

Η μελέτη της βιβλιογραφίας αναδεικνύει το ερώτημα κατά πόσο θα έπρεπε να μιλάμε για αειφόρο τουρισμό, αειφόρο τουριστική ανάπτυξη ή συνεισφορά του τουρισμού στην αειφόρο ανάπτυξη.

Ο όρος αειφόρος τουρισμός άρχισε να χρησιμοποιείται στα τέλη της δεκαετίας του 1980 όταν ακαδημαϊκοί και ειδήμονες του τομέα άρχισαν να προβληματίζονται ως προς τις συνέπειες της Έκθεσης Brundland για τον τουρισμό (Swarbrooke, 1999).

Αρχικά η έμφαση ήταν στη σχέση του τομέα με το φυσικό περιβάλλον και στο λεγόμενο “πράσινο τουρισμό” (green tourism) και συνδέθηκε με μορφές τουρισμού όπως ο οικοτουρισμός που αποτελούσαν μια εναλλακτική πρόταση στο μαζικό τουρισμό. Ωστόσο σταδιακά διαφάνηκε πως εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως ο οικοτουρισμός μπορούν επίσης να καταστούν μη αειφόρες με σοβαρές συνέπειες στο περιβάλλον λόγω της ιδιαίτερης σχέσης τους με αυτό και της ευαισθησίας των οικοσυστημάτων στα οποία βασίζονται (Cater και Lowman, 1994). Με βάση τον Clarke (1997) η ανάπτυξη του όρου αειφόρος τουρισμός κάλυψε χρονολογικά τέσσερις προσεγγίσεις και συγκεκριμένα:

- (1) Άκρως αντίθετα (polar opposites) – ο αειφόρος τουρισμός και ο μαζικός τουρισμός αντιμετωπίζονται ως άκρως αντίθετες έννοιες.
- (2) Συνεχόμενα (continuum) – υπάρχουν διάφοροι βαθμοί αειφόρου τουρισμού και μαζικού τουρισμού που συναντώνται κάπου στο μέσο.
- (3) Μετάλλαξη (movement) – με μια θετική παρέμβαση ο μαζικός τουρισμός μπορεί να καταστεί πιο αειφόρος
- (4) Συγκλίνουσες έννοιες (convergence) – όλες οι μορφές τουρισμού έχουν τη δυνατότητα να καταστούν αειφόρες.

Οι McCool, Moisey και Nickerson (2001) τονίζουν πως οι έννοιες που προσδίδονται στον αειφόρο τουρισμό έχουν ποικίλει σημαντικά με περιορισμένο βαθμό συμφωνίας και σύγκλισης. Υποδεικνύουν δε τρεις διαφορετικές ερμηνείες στον αειφόρο τουρισμό:

- (1) Αειφόρος τουρισμός: πώς να διατηρηθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- (2) Αειφόρος τουρισμός: μια πιο ήπια μορφή τουρισμού που είναι γενικά μικρή σε κλίμακα, ευαίσθητη στις πολιτιστικές και περιβαλλοντικές συνέπειες η οποία σέβεται τη συμμετοχή των ντόπιων κατοίκων στις αποφάσεις πολιτικής.
- (3) Αειφόρος τουρισμός: ο τουρισμός ως μια μορφή ανάπτυξης, ένα εργαλείο για προστασία του φυσικού και κοινωνικού κεφαλαίου πάνω στο οποίο βασίζεται η ανάπτυξη του τομέα.

Ο Coccossis (1996, Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001) υποδεικνύει τρεις προσεγγίσεις στην πολιτική για τον τουρισμό στο πνεύμα μιας στρατηγικής αειφόρου ανάπτυξης που άπτονται της σχέσης του τουρισμού και του περιβάλλοντος:

(1) Την τομεακή προσέγγιση με την έννοια του βιώσιμου τουρισμού (sustainable tourism development) όπου θεωρείται ότι η αειφορία εστιάζεται στη διατήρηση της τουριστικής δραστηριότητας για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η προσέγγιση είναι στη βάση της καθαρά οικονομική και αναγνωρίζεται ότι η ποιότητα του περιβάλλοντος είναι ένας σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας για ένα τόπο ο οποίος χρειάζεται προστασία. Η προστασία αυτή ωστόσο περιορίζεται σε κάποια στοιχεία ή διαστάσεις της ποιότητας του περιβάλλοντος που έχουν σχέση με την ανάδειξη και προβολή του τουριστικού προϊόντος.

(2) Την περιβαλλοντική, με την έννοια της οικολογικά φιλικής τουριστικής ανάπτυξης (ecologically sustainable tourism, eco-tourism) της οποίας η βάση είναι καθαρά περιβαλλοντική. Η διαφύλαξη της λειτουργίας των φυσικών οικοσυστημάτων αναγνωρίζεται ως πρώτη προτεραιότητα και δίδεται έμφαση σε ήπιες τουριστικές δραστηριότητες.

(3) Την αειφορική με την έννοια της οικολογικά βιώσιμης οικονομικής ανάπτυξης (tourism and sustainable development) μια πιο σύνθετη θεώρηση όπου ο τουρισμός είναι μια δραστηριότητα και η αειφορία ορίζεται με βάση το σύστημα συνολικά. Χαρακτηριστικό της προσέγγισης αυτής είναι η ανάγκη ένταξης του τουρισμού στο τοπικό και γενικότερο σύστημα.

Ο Κοκκώσης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001) υπογραμμίζει ότι οι προσεγγίσεις αυτές έχουν διαφορετικές προϋποθέσεις και απευθύνονται συχνά σε διαφορετικές περιπτώσεις και δίδει ως παράδειγμα τρεις κατηγορίες περιοχών στις οποίες η κάθε προσέγγιση θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η πρώτη προσέγγιση αφορά ιδιαίτερα περιοχές που έχουν αναπτυχθεί ως τουριστικοί προορισμοί, όπου τυχόν να παρατηρούνται σημεία κορεσμού. Στην περίπτωση αυτή ενέργειες για ενίσχυση της ποιότητας του περιβάλλοντος στα πλαίσια μιας πολιτικής αναδιάρθρωσης του τουριστικού προϊόντος ή διατήρησης της τουριστικής δραστηριότητας θα μπορούσαν να έχουν ιδιαίτερη σημασία και συνεισφορά. Η δεύτερη προσέγγιση αφορά ιδιαίτερα

περιοχές που δεν έχουν αναπτύξει μεγάλη τουριστική ή άλλη δραστηριότητα, εκτός ίσως του πρωτογενή τομέα, και που από περιβαλλοντικής απόψεως παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Η τρίτη θεωρείται ως πιο σύνθετη και εξισορροπημένη σε ότι αφορά τη διάρθρωση των προτεραιοτήτων ανάπτυξης και την προστασία του περιβάλλοντος. Επισημαίνεται ότι η προσέγγιση αυτή θα μπορούσε να έχει ενδιαφέρον για περιοχές που αναπτύσσονται με βάση τον τουρισμό και στο πλαίσιο κάποιας στρατηγικής ανάπτυξης που δεν στηρίζεται αποκλειστικά στον τουρισμό. “Η αειφορία δεν στηρίζεται μόνο στην προστασία των πόρων και οικοσυστημάτων ούτε μόνο στην τουριστική δραστηριότητα, αλλά στην αναγνώριση της εξάρτησης και της συμβιωτικής σχέσης τουρισμού – ανάπτυξης και ποιότητας περιβάλλοντος” (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001:192)

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις που υιοθετούνται για τον ορισμό της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης ή του αειφόρου τουρισμού δεν είναι άσχετες με την ασάφεια του όρου της αειφόρου ανάπτυξης γενικότερα και των διαφόρων ερμηνειών που δίδονται στην έννοια αυτή (Swarbrooke, 1999· Eurostat, 2006).

Οι Farrel και Hart (1998) διακρίνουν τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις στον ορισμό της αειφορίας σύμφωνα με την έμφαση που δίδεται σε τρεις βασικές έννοιες:

1. Η προσέγγιση των κρίσιμων ορίων (critical limits): οι φυσικοί πόροι είναι περιορισμένοι και υπάρχουν όρια στη φέρουσα ικανότητα των οικοσυστημάτων της Γης. Πρέπει να διατηρούνται τα οικοσυστήματα και να υπάρχει σεβασμός των ορίων που αυτά επιβάλλουν.
2. Η προσέγγιση των ανταγωνιζόμενων στόχων (competing objectives): επικέντρωση στην ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί στην επιδίωξη οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων. Στοιχεύεται η κάλυψη ποικίλων ανθρώπινων αναγκών και προσδοκιών.
3. Η προσέγγιση της ισότητας μεταξύ γενεών και ομάδων της ίδιας γενιάς (inter/intragenerational equity): Η ισότητα μεταξύ γενεών προϋποθέτει την διατήρηση ενός οικολογικά βιώσιμου πλανήτη με άφθονους πόρους ενώ η ισότητα εντός μιας γενιάς προϋποθέτει την ισόρροπη κατανομή

περιβαλλοντικών κοστών και οφελών μεταξύ διαφόρων κοινωνικών ομάδων. Η θεωρία αυτή στηλιτεύει το γεγονός ότι κάποιοι άνθρωποι ζουν καλά σε κόστος άλλων (ηθική προσέγγιση) και υποδεικνύει ότι η φτώχεια η οποία προκαλείται από την ανισόρροπη κατανομή των πόρων οδηγεί στη υποβάθμιση των οικοσυστημάτων.

Ο Hunter (1997) υποστηρίζει ότι ένας διεθνώς καθιερωμένος ορισμός της αειφόρου ανάπτυξης δεν δύναται να είναι επιτυχής. Βασιζόμενος σε προηγούμενη εργασία του Turner (1994) προτείνει τέσσερα επίπεδα αειφορίας: Πολύ Αδύνατη, Αδύνατη, Δυνατή και Πολύ Δυνατή (βλέπε Πίνακα 2.1). Αντίστοιχη ασάφεια επικρατεί και στην προσπάθεια κατανόησης της αειφορίας στον κάθε επί μέρους τομέα και ιδιαίτερα στον τουρισμό.

Πίνακας 2.1

Προσέγγιση αειφορίας	Κύρια χαρακτηριστικά
Πολύ αδύνατη	Ανθρωποκεντρική και ωφελμιστική. Προσανατολισμένη στην ανάπτυξη και την εκμετάλλευση των πόρων. Οι φυσικοί πόροι χρησιμοποιούνται με βάση οικονομικές παραμέτρους σε μια ελεύθερη αγορά που λειτουργεί με στόχο την ικανοποίηση του καταναλωτή. Απόλυτη αντικατάσταση μεταξύ φυσικού και ανθρωποποίητου κεφαλαίου. Διασφάλιση της ευημερίας μέσω συνεχούς οικονομικής ανάπτυξης και τεχνολογικής καινοτομίας.
Αδύνατη	Ανθρωποκεντρική και ωφελμιστική. Διατήρηση των πόρων, διαχείριση και μεταβολή της ανάπτυξης. Φροντίδα για διαμοιρασμό των κόστων και οφελών της ανάπτυξης μέσα από διαγενεαλογική και ενδογενεαλογική ισότητα. Απόρριψη της απόλυτης αντικατάστασης μεταξύ φυσικού και ανθρωποποίητου κεφαλαίου με αναγνώριση ορισμένων πτυχών του φυσικού κεφαλαίου ως κρίσιμων π.χ. επίπεδο όζοντος, και ορισμένα φυσικά οικοσυστήματα. Το ανθρωποποίητο και φυσικό κεφάλαιο να διατηρείται είτε σταθερό είτε να αυξάνεται μέσα στο χρόνο. Αναπλήρωση αρνητικών περιβαλλοντικών επιπτώσεων από την οικονομική ανάπτυξη.
Δυνατή	(Οικο)συστημική προσέγγιση. Προστασία των πόρων. Αναγνωρίζει ως πρωτεύουσα αξία τη διατήρηση της λειτουργικής ακεραιότητας των οικοσυστημάτων και ως δευτερεύουσα τη χρήση ανθρώπινων πόρων. Τα συμφέροντα του συνόλου έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα από εκείνα του ατόμου-καταναλωτή. Συμμόρφωση στη διαγενεαλογική και ενδογενεαλογική ισότητα. Η ροή των πόρων είναι σημαντική μαζί ωστόσο με την πίστη σε μια σταθερή οικονομία συνεπεία μιας σταθερής βάσης φυσικών αγαθών. Μηδενική οικονομική και πληθυσμιακή αύξηση.

Πολύ δυνατή

Βιο-ηθική και οικο-κεντρική. Προστασία των πόρων σε βαθμό που η χρήση των φυσικών πόρων ελαχιστοποιείται. Προσανατολισμός στα δικαιώματα της Φύσης ή την ενδότερη αξία της η οποία περιλαμβάνει τους μη ανθρώπινους οργανισμούς μέχρι και αβιοτικά στοιχεία, με βάση τη θεωρία του Γαιανισμού (Gaianism). Ενάντια στην οικονομική ανάπτυξη και υπέρ της μείωσης του ανθρώπινου πληθυσμού.

Επίσης αναγνωρίζεται ότι η προσέγγιση της αειφορίας και του σχεδιασμού της τουριστικής ανάπτυξης με τρόπο που να συμβάλλει σε μια αειφόρο ανάπτυξη δύναται να ποικίλει ανάλογα με διάφορους παράγοντες. Ο Coccossis (1996, Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001) επισημαίνει τρία διαφορετικά είδη τουριστικών περιοχών στις οποίες αναμένεται να υιοθετηθεί μια διαφορετική προσέγγιση. Το επίπεδο και τη σημασία/συνεισφορά του τομέα του τουρισμού μπορεί να επηρεάσει την προσέγγιση της αειφόρου ανάπτυξης που θα υιοθετηθεί. Σε εθνικό επίπεδο και σε χώρες όπου ο τουρισμός έχει ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη, αναμένεται να υπάρχει σχεδιασμός και χάραξη πολιτικής σε τομεακό επίπεδο. Στα πλαίσια αυτά η υιοθέτηση μιας τομεακής προσέγγισης στο σχεδιασμό μιας αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης με άξονες την οικονομική, περιβαλλοντική και κοινωνικο-πολιτιστική αειφορία του τουρισμού ενταγμένη στην ευρύτερη προσπάθεια της αειφόρου ανάπτυξης, δεν σημαίνει κατ' ανάγκη ότι θα θυσιάσει τις περιβαλλοντικές και κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές της αειφορίας έναντι της οικονομικής. Μια τομεακή προσέγγιση ενταγμένη σε ένα ευρύτερο σχεδιασμό στα πλαίσια του οποίου καθορίζεται η επιδιωκόμενη συνεισφορά του κάθε τομέα στη βάση της φέρουσας ικανότητας του προορισμού και αποφασίζονται οι παράλληλες πολιτικές και δράσεις που θα στηρίζουν την αειφορία της ανάπτυξης, ο τουρισμός θα μπορούσε να αναπτυχθεί με βάση την αειφορία. Από την άλλη σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο όπου τα μεγέθη είναι διαφορετικά, η συνεισφορά του τουρισμού είναι μικρότερη και η ανάπτυξή του εξαρτάται άμεσα από άλλους τομείς όπως τον πρωτογενή τομέα, ο τομεακός σχεδιασμός τυχόν να μην είναι ο ενδεδειγμένος.

Στα πλαίσια της διατριβής διερευνάται η ένταξη της αειφορίας στο σχεδιασμό τουριστικών προορισμών σε εθνικό, τομεακό επίπεδο. Στη διατριβή οι όροι αειφόρος τουριστική ανάπτυξη, αειφόρος τουρισμός και αειφορία του τουρισμού όπως αναδύονται από τη βιβλιογραφία (WTO, 2004· Lanzarote World Conference, 1995· Globe '90 Conference, 1990) χρησιμοποιούνται παράλληλα. Ο τουρισμός ως μια

μορφή ανάπτυξης μπορεί να εμποτιστεί από τις αρχές και πρακτικές της αειφορίας και να συμβάλει στην ευρύτερη αειφόρο ανάπτυξη ενός τόπου. Οι όροι βιώσιμη ανάπτυξη και αειφόρος ανάπτυξη χρησιμοποιούνται επίσης παράλληλα αποδίδοντας την ίδια έννοια, αρχές και χαρακτηριστικά.

Ο αειφόρος τουρισμός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με την ποιότητα και το σχεδιασμό και ορίζεται ως ένα μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης το οποίο σχεδιάζεται ώστε να:

- Βελτιώνει την ποιότητα ζωής της ντόπιας κοινωνίας
- Προσφέρει υψηλής ποιότητας εμπειρία για τον επισκέπτη
- Διατηρεί την ποιότητα του περιβάλλοντος από το οποίο τόσο η ντόπια κοινωνία όσο και ο επισκέπτης εξαρτώνται.

(Globe '90 Conference, 1990)

Δεν είναι τυχαίο που ο σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης θεωρείται μια από τις βασικές προϋποθέσεις και αρχές για επιδίωξη της αειφορίας του τουρισμού (Eber, 1992· Bramwell, 1996· Lanzarote International Conference, 1995· WTO, 1993). Πολλές μελέτες έχουν καταδείξει πως το φαινόμενο τουρισμός, λόγω των ιδιαιτεροτήτων του, λειτουργεί αυτοκαταστροφικά για τον προορισμό εάν αφεθεί να αναπτυχθεί χωρίς σχεδιασμό. Οι δυσμενείς συνέπειες μιας άρρυθμης τουριστικής ανάπτυξης περιγράφονται εκτενώς στη βιβλιογραφία (Young, 1973·De Kadt, 1979· Mathieson και Wall, 1981· Murphy, 1985· Pearce, 1989· Inskoop, 1991) όπως και η πορεία που ακολουθεί ο τομέας του τουρισμού εφόσον δεν προγραμματιστεί έγκαιρα (Butler, 1980· Plog, 1991). Ο σχεδιασμός καταδεικνύεται ως μια προσπάθεια της κοινωνίας να παρέμβει για να κατευθύνει την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας σ' ένα προορισμό προς μια επιθυμητή κατεύθυνση ούτως ώστε να αποφευχθούν οι δυσμενείς επιπτώσεις και να διασφαλιστεί μια αειφόρος πορεία για τον προορισμό (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης έχει πολλά να προσφέρει στον τομέα και στην επιδίωξη της αειφορίας του. Αν και η έμφαση υπήρξε στο μακροπρόθεσμο ολοκληρωμένο σχεδιασμό ως μέσο επιδίωξης της αειφορίας (Inskoop, 1991· WTO, 1993) υποστηρίζεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός υπό τις σωστές συνθήκες εφαρμογής μπορεί να συνεισφέρει ουσιαστικά στην πορεία του τουρισμού

προς την αειφορία. Τι είναι ακριβώς ο στρατηγικός σχεδιασμός και σε τι διαφέρει από τον ολοκληρωμένο σχεδιασμό;

2.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΙΑ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τις ρίζες του στον ιδιωτικό τομέα αν και δεν περιορίζεται πλέον σ' αυτόν. Η εμφάνιση του στα τέλη της δεκαετίας του 1960 σχετίστηκε με την ανάγκη μεγάλων εταιρειών να σχεδιάσουν και να διαχειριστούν το μέλλον τους όταν αυτό πρόβαλλε ως αυξητικά μεταβαλλόμενο και αβέβαιο.

Πολλοί ορισμοί δίδονται γι αυτό το είδος σχεδιασμού ενώ οι απόψεις δίστανται ως προς τα χαρακτηριστικά του.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια *πειθαρχημένη διαδικασία* για λήψη σημαντικών αποφάσεων οι οποίες διαμορφώνουν τη φύση και την κατεύθυνση των δραστηριοτήτων (Olsen και Eadie, 1982) που αφορούν ένα οργανισμό (ιδιωτικό ή δημόσιο), ένα τομέα, μια κοινωνία κλπ. ανάλογα με το πεδίο και το επίπεδο που εφαρμόζεται. Τα στάδια της διαδικασίας αυτής διαφέρουν ανάλογα με τον ορισμό, το πεδίο και επίπεδο εφαρμογής. Οι Sorkin, Ferris και Hudak (1984) προτείνουν τα ακόλουθα βασικά στάδια στο στρατηγικό σχεδιασμό:

- Επισκόπηση του περιβάλλοντος
- Επιλογή καίριων θεμάτων
- Καθορισμός αποστολής (οράματος) και κυρίων στόχων
- Διεξαγωγή εξωτερικών και εσωτερικών αναλύσεων
- Ανάπτυξη γενικών και ειδικών στόχων καθώς και στρατηγικές για κάθε θέμα
- Ανάπτυξη σχεδίου εφαρμογής των στρατηγικών
- Παρακολούθηση, αναθεώρηση και επισκόπηση.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να μελετηθεί και ως *σύστημα* μέσα από το οποίο λαμβάνονται, εφαρμόζονται και ελέγχονται αποφάσεις σε διάφορους τομείς και επίπεδα (Bryson και Roering, 1987). Οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) περιγράφουν τις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού ως “πολύπτυχα συστήματα” εξαρτώμενα από το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο αναφέρονται (contextually

embedded). Ο Lorange (1980) υποστηρίζει ότι ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να απαντά τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

- (1) Πού πάμε; (αποστολή/όραμα);
- (2) Πώς θα πάμε; (στρατηγικές)
- (3) Ποια είναι τα εχέγγυά μας για δράση; (προϋπολογισμοί)
- (4) Πώς γνωρίζουμε ότι είμαστε σε καλό δρόμο; (έλεγχος)

Οι υποστηρικτές εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού σε επίπεδο κοινοτήτων και κυβερνήσεων (Olsen και Eadie, 1982· Sorkin, Ferris και Hudak, 1984· Eadie και Steinbacher, 1985· Bryson και Roering, 1987· Kaufman και Jacobs, 1987) προβάλλουν πολλαπλά οφέλη που προκύπτουν από την αξιοποίησή του:

- Διεκπεραίωση σημαντικών θεμάτων
- Επιμόρφωση του κοινού
- Διαμόρφωση συμφωνίας/σύγκλισης σε σημαντικά θέματα (building consensus)
- Ανάπτυξη ενός μακροπρόθεσμου κοινού οράματος
- Τοποθέτηση (positioning) της κοινωνίας ώστε να αξιοποιεί τις ευκαιρίες που της παρουσιάζονται
- Καθορισμός της πιο αποτελεσματικής χρήσης των πόρων
- Παροχή μηχανισμών συνεργασίας μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα
- Αναζωογόνηση και επιδίωξη νέας πορείας και προσανατολισμού
- Συντονισμός διαφόρων τμημάτων της στρατηγικής σε διάφορα επίπεδα και τομείς.

Κυριότερα όμως οι υποστηρικτές του στρατηγικού σχεδιασμού θεωρούν το στρατηγικό σχεδιασμό ως καταλληλότερο από τις παραδοσιακές μορφές σχεδιασμού για να βοηθηθούν οι κυβερνήσεις και οι κοινότητες να χειριστούν τις αλλαγές που επέρχονται από τη συνεχώς συρρικνούμενη βάση πόρων (Kaufman και Jacobs, 1987). Κύριο χαρακτηριστικό του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η εναρμόνιση (strategic fit) του οργανισμού με το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Andrews, 1971· Hofer και Schendel, 1978· Ansoff, 1979· Bourgeois, 1980· Venkatraman και Camillus, 1984· Rhyne, 1985· Venkatraman και Prescott, 1990). Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό σχεδιασμό ο οποίος έχει δεχθεί έντονη κριτική σε ότι αφορά τη στατικότητα, την εσωστρέφεια και την αναποτελεσματικότητά του (Eadie και Steinbacher, 1985· Bryson και Roering, 1987· Kaufman και Jacobs, 1987· Choy, 1991), ο στρατηγικός σχεδιασμός

αναδεικνύεται σ' ένα πολύτιμο εργαλείο όχι μόνο για το σχεδιασμό σε επίπεδο επιχείρησης αλλά και για τον σχεδιασμό σε επίπεδο δημοσίου, κοινοτήτων και τομέων σ' ένα γοργά μεταβαλλόμενο και σύνθετο περιβάλλον.

Μελετώντας πολλά από τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού σε σχέση με την έννοια και τις αρχές της αειφορίας στον τουρισμό, διαπιστώνεται η μεγάλη δυνατότητα συνεισφοράς του στην προσπάθεια επίτευξης της αειφορίας στην τουριστική ανάπτυξη. Στον Πίνακα 2.2 παρατίθενται τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού με αρχές και ανάγκες της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης όπου μπορεί να διαπιστωθεί η σχέση μεταξύ των δύο.

Πίνακας 2.2

Χαρακτηριστικά Στρατηγικού Σχεδιασμού	Αρχές και Ανάγκες Αειφόρου Τουριστικής Ανάπτυξης
Εργαλείο διαχείρισης της αλλαγής Συνεχής επισκόπηση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος	Αειφορία ως διαδικασία αλλαγής Ανάγκη σφαιρικού ολιστικού σχεδιασμού και σύνδεση του τομέα με το ευρύτερο περιβάλλον του
Εναρμόνιση (fit) εξωγενούς με ενδογενές περιβάλλον – σχεδιασμός από έξω προς τα μέσα και από μέσα προς τα έξω	»
Συντονισμός διαφόρων τμημάτων της στρατηγικής σε διάφορα επίπεδα και τομείς	»
Ορθολογική διάθεση των πόρων	Αειφόρος διαχείριση των πόρων για να ικανοποιούν τόσο υφιστάμενες όσο και μελλοντικές ανάγκες
Μακροπρόθεσμος ορίζοντας, συνεχής δράση· σύνδεση του μέλλοντος με το παρόν	Μακροπρόθεσμος ορίζοντας, συνεχής δράση· σύνδεση του μέλλοντος με το παρόν
Ανταγωνιστικότητα, τοποθέτηση (positioning), αξιοποίηση ευκαιριών	Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων
Αναζωογόνηση και αναπροσανατολισμός	Ανάγκη παρέμβασης για αναστροφή της πορείας ώριμων προορισμών και προσανατολισμού τους προς την αειφορία
Εμπλοκή, σύγκλιση, συμφωνία, βάση για συνεταιρισμό	Εμπλοκή, σύγκλιση, συμφωνία, βάση για συνεταιρισμό, διάχυση στην κοινωνία
Έλεγχος, συνεχής επισκόπηση	Ανάγκη για διαπίστωση προόδου προς την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη

Παρά την εμφανή σχέση τους, οι δύο έννοιες δεν έχουν παραδοσιακά συσχετιστεί. Ο μεν στρατηγικός σχεδιασμός έχοντας τις ρίζες του στον ιδιωτικό τομέα θεωρήθηκε αρχικά ακατάλληλος για το σχεδιασμό σε επίπεδο τομέα όπως ο τομέας του τουρισμού. Οι καταβολές του στρατηγικού σχεδιασμού συνέβαλαν σε μεγάλο βαθμό σε κάποιες

λαθμεμένες εντυπώσεις που δημιουργήθηκαν για το είδος αυτό του σχεδιασμού βάσει των οποίων ο στρατηγικός σχεδιασμός:

α) αφορά επιχειρήσεις

β) λειτουργεί περισσότερο σε μεσοπρόθεσμο-βραχυπρόθεσμο επίπεδο και δεν μπορεί να καλύψει μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Τη σύγχυση αυτή απαλείφει σταδιακά η έρευνα η οποία αποδεικνύει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξυπηρετήσει όχι μόνο εταιρείες αλλά και οργανισμούς του δημοσίου, κοινότητες, τομείς κλπ. Επιπρόσθετα ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τη δυνατότητα να πετύχει μέσα από τα διάφορα στάδιά του το πάντρεμα μεταξύ του μακροπρόθεσμου με το μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο ωθώντας τόσο σε παρακολούθηση των τάσεων και καθορισμό και συμφωνία μακροπρόθεσμου οράματος και στρατηγικών όσο και στον καθορισμό σχεδίων εφαρμογής, τη λήψη δράσεων και συνεχή παρακολούθηση και έλεγχο. Η δυνατότητα αυτή αποδεικνύεται πολύ σημαντική σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται οι προορισμοί να επιδιώξουν μια αειφόρο ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.

Η έλλειψη αυτής της δυνατότητας, η δυσκαμψία και εσωστρέφεια που έχει επιδείξει ο παραδοσιακός μακροπρόθεσμος ολοκληρωμένος σχεδιασμός αποτελεί ένα από τα βασικά σημεία στα οποία έχει δεχθεί έντονη κριτική το είδος αυτό του σχεδιασμού. Δεν είναι λοιπόν τυχαίο ότι έρευνες έχουν καταδείξει διαφοροποιήσεις στον παραδοσιακό ολοκληρωμένο σχεδιασμό ώστε οι διαφορές με το στρατηγικό σχεδιασμό να έχουν σμικρύνει (Kaufman και Jacobs, 1987). Σ' αυτό βέβαια συμβάλλουν και οι διαφοροποιήσεις στην εφαρμογή του τελευταίου στους μη παραδοσιακούς χώρους του δημόσιου τομέα, των κοινοτήτων και τομέων.

Αναμφίβολα η αξιοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού πέραν του παραδοσιακού επιπέδου της επιχείρησης χρήζει περαιτέρω έρευνας και εφαρμογής για να υποστηριχθεί και να αναπτυχθεί. Η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον σχεδιασμό τομέων είναι ακόμη σχετικά πρόσφατη. Η δε έρευνα εφαρμογής στον τομέα του τουρισμού είναι ακόμη πιο φτωχή· η έρευνα για το στρατηγικό σχεδιασμό σε τουριστικούς οργανισμούς είναι πολύ περιορισμένη και αφορά κυρίως τουριστικές επιχειρήσεις (Gilbert και Kapur, 1990· Athiyaman, 1995· Phillips και Moutinho, 1998).

Λαμβάνοντας υπόψη την προέλευσή του δεν είναι συνεπώς τυχαίο ότι τα περισσότερα μοντέλα/εργαλεία που αξιοποιεί ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού είναι οικονομικής/διοικητικής φύσεως ή ότι η έμφαση που δίδεται στην εφαρμογή τους είναι κυρίως οικονομική ενώ η ένταξη περιβαλλοντικών και κοινωνικο-πολιτιστικών εννοιών και εργαλείων στη διαδικασία αυτή είναι σχετικά πρόσφατη με μεγάλα περιθώρια ερευνητικής υποστήριξης (Judge και Douglas, 1998).

Τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η αειφορία έχουν δεχθεί μεγάλη κριτική ως προς την εφαρμογή τους. Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει κατακριθεί κυρίως για το ότι μπορεί να εξελιχθεί σε στείρο σχεδιασμό με αποτελέσματα που δεν έχουν σχέση με τη στρατηγική σκέψη και πρακτική (Roering, 1987· Reid, 1989· Mintzberg, 1994). Η αειφορία έχει κατακριθεί κυρίως για το ότι παραμένει μια γενική έννοια, εν πολλοίς στη σφαίρα του ουτοπικού. Δεν είναι δηλαδή κατανοητή και λειτουργική σε όλους εκείνους που καλούνται να συνεισφέρουν στην επίτευξή της και ειδικότερα στα κέντρα λήψης αποφάσεων (Farrel και Hart, 1998· Holmberg, 1998· Holden, 2001).

Η διερεύνηση θεμάτων σχετικών με την αειφορία όπως η σχέση μιας επιχείρησης με το φυσικό περιβάλλον έκανε δειλά την εμφάνισή της στην ερευνητική σκηνή τη δεκαετία του 1990 (Judge και Douglas, 1998) υποδεικνύοντας πως δεν έχουμε δει παρά την “κορυφή του παγόβουνου” στον τομέα αυτό. Ειδικότερα δε στο θέμα της αειφορίας σε συνάρτηση με το στρατηγικό σχεδιασμό εντοπίζονται μεγάλα περιθώρια έρευνας. Σε σχετικές μελέτες, πέραν του ότι επιχειρείται ο ορισμός και η αποσαφήνιση της έννοιας και των αρχών της αειφορίας οι οποίες παρουσιάζονται ακόμη ερευνητικά ρευστές, διαπιστώνεται η ανάγκη διερεύνησης εργαλείων που μπορούν να βοηθήσουν στην ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και να υποστηρίξουν τα κέντρα λήψης αποφάσεων στο δύσκολο έργο τους (Holmberg, 1998).

Η αειφορία του τουρισμού παρουσιάζει ανάλογες τάσεις με τη γενικότερη αειφορία σε ότι αφορά την ερευνητική δραστηριότητα και ειδικότερα στους τρόπους μετατροπής της σε μια λειτουργική έννοια (Hassan, 2000· Miller, 2001· McCool, Moisey και Nickerson, 2001). Σε ότι αφορά την ένταξή της στο στρατηγικό σχεδιασμό προορισμών, εντοπίζονται μεγάλα περιθώρια έρευνας με δεδομένες τις ερευνητικές ελλείψεις στις επί μέρους διαστάσεις του θέματος όπως εξηγείται πιο πάνω.

Η ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών και η σχετική ικανότητα που καλούνται να αναπτύξουν οι οργανισμοί τουρισμού που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο τίθεται στο επίκεντρο της διατριβής. Τι είναι όμως η *ικανότητα ένταξης της αειφορίας (sustainability integration capability)* και ποιοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξή της;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

3.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

Το θέμα των ικανοτήτων ενός οργανισμού (organizational capabilities) και της στρατηγικής ικανότητας (strategic capability) ειδικότερα έχει θιγεί εκτενώς στη βιβλιογραφία κυρίως σε ότι αφορά τις επιχειρήσεις.

Όπως εξηγεί ο Lenz (1980) επικρατούν δύο σχολές στον καθορισμό της ικανότητας μιας εταιρείας για στρατηγική δραστηριότητα: η περιγραφική (descriptive) και η αναλυτική (analytical). Η πρώτη επικεντρώνεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που προκύπτουν από μια σειρά δεσμεύσεων του οργανισμού. Αντίθετα η αναλυτική σχολή προβάλλει έννοιες ευρύτερες που παρέχουν τα μέσα για αξιολόγηση της γενικότερης ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης.

Έννοιες όπως η *μοναδική ικανότητα* (distinctive competence) (Selznick, 1957) και η *εξαιρετική ποιότητα* (excellence) (Drucker, 1964) χρησιμοποιούνται από την πρώτη σχολή στη μελέτη της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης μια εταιρείας. Σε γενικές γραμμές, οι όροι αυτοί αναφέρονται στις μοναδικές αξίες, μεθόδους λειτουργίας και ειδική γνώση που καθορίζουν το χαρακτήρα της εταιρείας και επηρεάζουν την ικανότητά της να δραστηριοποιηθεί προς συγκεκριμένη κατεύθυνση (Lenz, 1980).

Ο Lenz (1980) υποστηρίζει πως αν και χρήσιμες, ειδικότερα για να διαπιστωθεί η υφιστάμενη κατάσταση μιας εταιρείας, οι έννοιες αυτές παρουσιάζουν αδυναμίες στην αξιοποίησή τους για αξιολόγηση της γενικότερης ικανότητας μιας επιχείρησης να επιδιώξει μια στρατηγική επιλογή. Ο Lenz θεωρεί ότι οι αναλυτικές έννοιες και πλαίσια λήψης απόφασης ειδικά σχεδιασμένα για την αξιολόγηση της ικανότητας μιας επιχείρησης υπερτερούν αν και διαπιστώνει μεγάλη διάσταση στις απόψεις των διαφόρων συγγραφέων που ανήκουν στη σχολή αυτή σε ότι αφορά τις *πηγές αναφοράς της ικανότητας* (referents) και τα κατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγησή της.

Οι Uyterhoeven, Ackerman και Rosenblum (1973) υποστηρίζουν ότι η ικανότητα μιας επιχείρησης έγκειται σε τρεις πτυχές που αφορούν πόρους (resource dimensions).

Κριτήρια αξιολόγησης των πτυχών αυτών πηγάζουν τόσο από το στρατηγικό προφίλ της επιχείρησης όσο και από κάποιες πτυχές του περιβάλλοντος. Ο Ansoff (1965) και οι Hofer και Schendel (1978) θεωρούν ότι οι ικανότητες ενός οργανισμού πηγάζουν από πέντε τομείς που αφορούν πόρους: οικονομικούς (financial), φυσικούς (physical), ανθρώπινους (human), τεχνολογικούς (technological) και πόρους οργανισμού (organisational). Αντίθετα ο Chamberlain (1968) υποστηρίζει πως η ικανότητα ενός οργανισμού για στρατηγική δραστηριότητα δεν περιορίζεται σε πόρους που έχει και ελέγχει αλλά έγκειται στην ικανότητά του να αναπτύσσει δίκτυα αλληλοεξάρτησης τόσο εντός της επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης και διαφόρων πτυχών του περιβάλλοντός της. Ο Chamberlain θεωρεί ότι οι οργανισμοί επιδιώκουν την ικανοποίηση των στόχων τους αξιοποιώντας “πραγματικά αγαθά” (real assets). Αυτά περιλαμβάνουν όχι μόνο τις σχέσεις εργασίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού αλλά και τα πιστεύω, στάσεις και δεσμεύσεις των πελατών, προμηθευτών και μελών της κοινωνίας. Η θέληση όλων αυτών να υποστηρίξουν τον οργανισμό αποτελεί, όπως υποδεικνύει ο Chamberlain, μέρος της ικανότητας ενός οργανισμού όσο και άλλα απτά αγαθά.

Ο Lenz προτείνει μια σφαιρική αντιμετώπιση της ικανότητας ενός οργανισμού για στρατηγική δραστηριότητα. Ορίζει την ικανότητα ενός οργανισμού για στρατηγική δραστηριότητα ως την ικανότητά του να αναλάβει επιτυχώς δράση η οποία προορίζεται να επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή του.

Ο Lenz υπογραμμίζει ότι επικρατούν δύο προσεγγίσεις σε ότι αφορά τις πηγές αναφοράς (referents) της στρατηγικής ικανότητας ενός οργανισμού. Βάσει της πρώτης ετοιμάζεται ένας εξαντλητικός κατάλογος πηγών, πολλές από τις οποίες είναι σχετικές μόνο σε κάποιες κατηγορίες οργανισμών και ανταγωνιστικών πλαισίων. Ο Lenz υιοθετεί τη δεύτερη, πιο “οικονομική” προσέγγιση βάσει της οποίας υποδεικνύονται ορισμένες μόνο πηγές αναφοράς και περιορίζεται να εντοπίσει από τη βιβλιογραφία τρεις πτυχές της στρατηγικής ικανότητας:

(α) Βάση γνώσης και τεχνικής για δημιουργία αξίας (Knowledge-technique base for value creation)

Η γνώση για τη δημιουργία αξίας στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση συνδυασμένη με την τεχνική υποδομή και διαδικασίες συμβάλλουν όπως υποστηρίζει ο Lenz στη στρατηγική ικανότητα. Η βάση γνώσης και τεχνικής

δημιουργείται σαν αποτέλεσμα μιας σειράς επενδύσεων και διάθεσης των πόρων μιας επιχείρησης σε τομείς που δημιουργούν αξία όπως η έρευνα και η ανάπτυξη (research and development), ο σχεδιασμός των προϊόντων/υπηρεσιών (design), η παραγωγή (manufacturing), οι λιανικές πωλήσεις (retail sales), η εξυπηρέτηση μετά την πώληση (post-sale service). Ως πηγή αναφοράς είναι παρόμοια με τη πτυχή λειτουργικών πόρων (operational resource dimension) των Uytterhoeven, Ackerman και Rosenblum (1973).

(β) Ικανότητα δημιουργίας και εξασφάλισης πόρων (Capacity to generate and acquire resources)

Η στρατηγική ικανότητα μιας επιχείρησης έγκειται εν μέρει και στα “όριά” της. Η ικανότητά της συνεπώς για στρατηγική δραστηριότητα μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τους πόρους που έχει και άμεσα ελέγχει. Αυτοί είναι τόσο εκείνοι που δημιουργεί από τις καθημερινές της δραστηριότητες όσο και η υποστήριξη που έχει από το περιβάλλον της.

(γ) Τεχνολογία γενικής διεύθυνσης (General management technology)

Ο οργανισμός πρέπει να έχει τεχνογνωσία “γενικής διεύθυνσης” και να έχει προβεί σε διοικητικές διευθετήσεις ικανές να επικεντρώσουν και να συντονίσουν την ανθρώπινη προσπάθεια προς την επίτευξη της αποστολής ενός οργανισμού, να διευθύνουν την στρατηγική διαδικασία.

Οι Ramanujam και Venkatraman (1987) πραγματεύονται τη στρατηγική ικανότητα ως μέτρο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού (index of planning system effectiveness) και την προσεγγίζουν ως μια πολύπτυχη έννοια. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην επισήμανση του Lorange (1979:230) πως “μέτρα αποτελεσματικότητας προηγούμενων μελετών βασίζονταν σε κάποιο συγγενικό παράγοντα (surrogate variable) ενώ θα ήταν πολύ πιο κατάλληλη η μέτρηση της αποτελεσματικότητας ως προς το βαθμό στον οποίο οι ικανότητες των συστημάτων ικανοποιούσαν συγκεκριμένες ανάγκες σχεδιασμού.”

Οι Ramanujam και Venkatraman επικεντρώνονται στη διαδικασία του σχεδιασμού και επισημαίνουν ότι η ικανότητα είναι ένα “επιθυμητό αποτέλεσμα που σχετίζεται με τις συσσωρευμένες επιδράσεις προηγούμενων κύκλων σχεδιασμού” (Ramanujam και Venkatraman, 1987:456). Τα συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να αναπτύσσονται στο χρόνο όπως αλλάζει το πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται (Lorange και

Vancil, 1977). Η ικανότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού αξιολογείται ως το υφιστάμενο προφίλ ενός συστήματος στους τομείς της *δημιουργικότητας (creativity)* και του *ελέγχου (control)* τους οποίους οι Ramanujam και Venkatraman (1987) εντοπίζουν ως κύριες επιδιώξεις ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού. Βάσει της προσέγγισης αυτής, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος δεν επικεντρώνεται στην ικανοποίηση στόχων που συνήθως αναμένονται από το σχεδιασμό (*objective fulfillment*) αλλά στη διαδικασία του σχεδιασμού. Η ανάπτυξη της εν λόγω ικανότητας καθιστά το σύστημα και κατ' επέκταση τον οργανισμό πιο έτοιμο να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και να λειτουργήσει αποτελεσματικά προς την επίτευξη των στόχων του. Η έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) ανάδειξε την ικανότητα ως το πιο σημαντικό μέτρο αποτελεσματικότητας από τα άλλα δύο που εξετάστηκαν δηλαδή την ικανοποίηση στόχων του σχεδιασμού που τίθενται συνήθως (*objective fulfillment*) και τη σχετική ανταγωνιστική απόδοση (*relative competitive performance*) εξασφαλίζοντας υποστήριξη στη θέση του Lorange (1979) πως η ικανότητα του συστήματος θα πρέπει να θεωρείται το πρώτιστο μέτρο αξιολόγησης ενός συστήματος σχεδιασμού.

Η δημιουργικότητα και ο έλεγχος δεν αντιμετωπίζονται από τους Ramanujam και Venkatraman (1987) ως αντίθετες έννοιες στην οποία περίπτωση περισσότερη παρουσία μιας θα απαιτούσε λιγότερη της άλλης και αντίθετα. Οι δύο έννοιες θεωρούνται ως στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος σχεδιασμού και ο ρόλος της κάθε μιας εξαρτάται από το πλαίσιο εφαρμογής. Η δημιουργικότητα αξιολογείται ως η ικανότητα του συστήματος να προβλέπει εκπλήξεις και κρίσεις, να προσαρμόζεται σε απρόβλεπτες καταστάσεις κλπ. Ο έλεγχος αναφέρεται στην έμφαση που δίδεται στη διευθυντική παρώθηση (*managerial motivation*), στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα (*upward and downward communication*), στην ένταξη διαφόρων λειτουργικών πεδίων/τομέων (*integration of diverse functional areas*) κλπ.

Οι Ramanujam και Venkatraman (1987) εξέλιξαν την έννοια της ικανότητας ενός συστήματος σχεδιασμού από προηγούμενη έρευνα που πραγματοποίησαν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986). Οι τελευταίοι εντόπισαν με εκτενή βιβλιογραφική έρευνα την έννοια της ικανότητας του συστήματος (Ansoff, 1975· 1984· Anthony & Dearden 1976· Camillus, 1975· Lorange & Vancil, 1977· King & Cleland, 1978· Thomson, 1967) την οποία όρισαν ως την ικανότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού να εξισορροπεί τη δημιουργικότητα και τον έλεγχο, την ευελιξία για προσαρμογή ενός

συστήματος και την ικανότητά του να στηρίζει τη διαμόρφωση στρατηγικής και την εφαρμογή της. Οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) αντιμετώπισαν την έννοια της ικανότητας ως στοιχείο σχεδιασμού του συστήματος (design element) που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα η οποία μετρήθηκε με τρεις τρόπους: την ικανοποίηση από το σύστημα σχεδιασμού, την ικανοποίηση των στόχων σχεδιασμού και την απόδοση σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Η ικανότητα του συστήματος αναδείχθηκε ως καθοριστικός παράγοντας (πρώτη στην ικανοποίηση των στόχων του σχεδιασμού και δεύτερη στην ικανοποίηση με το σύστημα σχεδιασμού). Επίσης οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) αντιμετώπισαν τη δημιουργικότητα και τον έλεγχο ως δύο κάπως αντίθετες έννοιες οι οποίες έπρεπε να εξισορροπηθούν (balanced). Στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) η προσέγγιση στα πιο πάνω θέματα διαφοροποιείται.

Για τη μετατροπή των εννοιών αυτών σε λειτουργικές και μέτρηση της ικανότητας του συστήματος, οι Ramanujam και Venkatraman (1987) αξιολογούν τη βελτίωση ή επιδείνωση στη δημιουργικότητα και τον έλεγχο, παραμέτρους που βάσει των Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) αποτελούνται από τις ακόλουθες ικανότητες:

Δημιουργικότητα

- Ικανότητα να προβλέπει εκπλήξεις και κρίσεις (ability to anticipate surprises and crises)
- Ευελιξία να προσαρμόζεται σε μη προβλεπόμενες αλλαγές (flexibility to adapt to unanticipated changes)
- Μηχανισμός εντοπισμού νέων επιχειρηματικών ευκαιριών (value as a mechanism for identifying new business opportunities)
- Μηχανισμός εντοπισμού κύριων προβλημάτων (role in identifying key problem areas)
- Ικανότητα παραγωγής νέων ιδεών (capacity to generate new ideas)
- Εργαλείο αναβάθμισης της καινοτομίας (value as a basis for enhancing innovation)

Έλεγχος

- Εργαλείο διευθυντικής παρώθησης (value as a tool for management motivation)

- Ικανότητα επικοινωνίας των προσδοκιών της ανώτατης διεύθυνσης προς τη βάση (ability to communicate top management's expectations down the line)
- Εργαλείο για διευθυντικό έλεγχο (value as a tool for management control)
- Ικανότητα ενθάρρυνσης της μάθησης στον οργανισμό (capacity to foster organizational learning)
- Ικανότητα επικοινωνίας των προβληματισμών της διεύθυνσης τμημάτων στην ανώτατη διεύθυνση (ability to communicate line management's concerns to top management)
- Μηχανισμός ένταξης διαφόρων τομέων/λειτουργιών (value as a mechanism for integrating diverse functions and operations)

Αντίθετα λοιπόν με τον Lenz (1980), οι Ramanujam και Venkatraman (1987) δεν εστιάζονται στις δεξιότητες που απαιτούνται σε στρατηγικούς τομείς αλλά σε πτυχές (aspects) του συστήματος του στρατηγικού σχεδιασμού όπως έχει αναπτυχθεί μέσα στο χρόνο. Ωστόσο οι Ramanujam και Venkatraman υποδεικνύουν τη συνάφεια που υπάρχει μεταξύ της έννοιας της ικανότητας του συστήματος που προτάσσεται και της στρατηγικής ικανότητας όπως ορίζεται από τον Lenz ειδικότερα σε ότι αφορά α) τη βάση γνώσης και τεχνικής για δημιουργία αξίας (knowledge-technique base for value creation) και β) την τεχνολογία γενικής διεύθυνσης (general management technology).

Οι Ramanujam και Venkatraman αξιολόγησαν στην έρευνά τους κατά πόσο χαρακτηριστικά του συστήματος έχουν επίπτωση στην αποτελεσματικότητά του, περιλαμβανομένης και της ικανότητας του συστήματος όπως περιγράφεται πιο πάνω.

Τα χαρακτηριστικά που εξετάστηκαν ταξινομήθηκαν σε δύο κατηγορίες 1) χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πλαίσιο εφαρμογής του σχεδιασμού (organizational context of planning) και 2) σε πτυχές σχεδιασμού (design dimensions of planning) και ήταν τα ακόλουθα:

1. Χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πλαίσιο εφαρμογής του σχεδιασμού

- Πόροι που διατίθενται στο στρατηγικό σχεδιασμό
- Οι πόροι μπορεί να είναι απτοί (ύπαρξη προσωπικού σχεδιασμού, αριθμός εξειδικευμένων υπαλλήλων, διευκολύνσεις που τους προσφέρονται κλπ.) και άυλοι (χρόνος που αφιερώνει το Γενικός Διευθυντής και γενικά το ανώτατο διευθυντικό

προσωπικό σε δραστηριότητες σχεδιασμού). Γενικά οι Ramanujam και Venkatraman (1987) θεωρούν ότι οι πόροι που διατίθενται στο στρατηγικό σχεδιασμό αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση της διεύθυνσης στο σχεδιασμό.

- Αποδοχή των απαιτήσεων του σχεδιασμού από χαμηλότερα επίπεδα διεύθυνσης – αντίδραση στο σχεδιασμό (resistance to planning).

Για αποτελεσματικό σχεδιασμό θεωρείται πως πρέπει να υπάρχει περιορισμένη ή καθόλου αντίδραση στην έννοια του επίσημου σχεδιασμού στον οργανισμό.

2. Χαρακτηριστικά που εμπίπτουν σε πτυχές σχεδιασμού

Τα χαρακτηριστικά που εμπίπτουν σε πτυχές σχεδιασμού του συστήματος είναι τέσσερα:

- Ο βαθμός του εξωτερικού προσανατολισμού του συστήματος (degree of external orientation of the system)
- Ο βαθμός του εσωτερικού προσανατολισμού του συστήματος (degree of internal orientation of the system)
- Ο βαθμός κάλυψης των τομέων/λειτουργιών και της ένταξης που επιτυγχάνεται (level of functional coverage and integration achieved)
- Ο βαθμός χρήσης των αναλυτικών εργαλείων και τεχνικών (extent of use of analytical tools and techniques).

Η έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) κατέδειξε ως πιο σημαντικά τα χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πλαίσιο εφαρμογής του σχεδιασμού υποδεικνύοντας πως οι προσπάθειες για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος πρέπει να ξεκινούν από το πλαίσιο στο οποίο προωθείται ο σχεδιασμός. Από τις τέσσερις πτυχές σχεδιασμού του συστήματος αναδεικνύονται ως πλέον σημαντικές οι τεχνικές και ακολουθεί ο εξωτερικός προσανατολισμός του συστήματος με λιγότερη έμφαση στον εσωτερικό προσανατολισμό του συστήματος και στο βαθμό κάλυψης των τομέων/λειτουργιών και της ένταξης που επιτυγχάνεται.

Σημαντική συνεισφορά της έρευνας των Ramanujam και Venkatraman (1987) αποτελεί η παροχή ενός σφαιρικού πλαισίου εξέτασης του συστήματος σχεδιασμού και η αποφυγή της μονοδιάστατης εξέτασης σχέσεων μεταξύ των χαρακτηριστικών του συστήματος και της αποτελεσματικότητάς του. Τόσο η πολύπτυχη αντιμετώπιση των εννοιών που προσφέρονται και η προσπάθεια μετατροπής τους σε λειτουργικές όσο και ο τρόπος εξέτασης των σχέσεων μεταξύ τους και των αλληλοεξαρτήσεων που υπάρχουν

αντικατοπτρίζουν την πολυπλοκότητα του θέματος. Επιπρόσθετα υποστηρίζεται η προσέγγιση σχετικότητας (contingency approach) στο στρατηγικό σχεδιασμό που επιτρέπει την εξέταση φαινομένων και εξαγωγή διαφορετικών αποτελεσμάτων σε διάφορα πλαίσια και επίπεδα (Armstrong, 1982· Bresser και Bishop, 1983· Camillus και Datta, 1991· Grinyer και Al-Bazzaz και Yasai – Ardekani, 1986· Paine και Anderson, 1977· Wood και Laforge, 1981). Οι Ramanujam και Venkatraman (1987) υιοθετούν την άποψη πως υπάρχουν διάφοροι βαθμοί σχεδιασμού ανάλογα με το πλαίσιο εφαρμογής, γεγονός που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην ερευνητική προσπάθεια όπως και οι αλληλοεπιδράσεις που επικρατούν μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών και πτυχών του συστήματος υπό εξέταση.

Με την ικανότητα οργανισμών σε σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό ασχολήθηκαν και οι Judge και Douglas (1998) οι οποίοι εστίασαν την έρευνά τους στον καθορισμό της ικανότητας ένταξης του φυσικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό σχεδιασμό. Για τον καθορισμό της ικανότητας αυτής προσπάθησαν να επεκταθούν πέραν της τήρησης της περιβαλλοντικής νομοθεσίας για να καλύψουν επιπρόσθετα την έγκαιρη παρέμβαση (proactiveness) της επιχείρησης σε θέματα φυσικού περιβάλλοντος.

Οι Judge και Douglas βασίζονται σε ορισμό που προσέφεραν οι Amit και Schoemaker (1993:35) για τις ικανότητες ενός οργανισμού (organizational capabilities) ως “ικανότητες μιας εταιρείας (firm capacities) να αξιοποιεί πόρους, συνήθως σε συνδυασμό, χρησιμοποιώντας διαδικασίες για να φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα”. Οι Amit and Schoemaker διαχωρίζουν τις ικανότητες ενός οργανισμού από τους πόρους. Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικός όπως επισημαίνουν οι Judge και Douglas, αφού πολλές εταιρείες μπορεί να έχουν κάποιους οικονομικούς, φυσικούς ή ανθρώπινους πόρους, αλλά είναι η ικανότητα να συνδυάσουν αυτούς τους πόρους χρησιμοποιώντας τη γνώση και δεξιότητες που ξεχωρίζει ένα οργανισμό και προσφέρει την προοπτική για ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για μετατροπή της έννοιας της ικανότητας ένταξης του φυσικού περιβάλλοντος στο στρατηγικό σχεδιασμό σε λειτουργική, οι Judge και Douglas αξιολόγησαν τις ακόλουθες πτυχές:

1. Βαθμός στον οποίο λαμβάνονται ξεκάθαρα υπόψη περιβαλλοντικά θέματα στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της εταιρείας

2. Βαθμός στον οποίο το ενδιαφέρον για το φυσικό περιβάλλον καλύπτεται στην δήλωση αποστολής (mission statement) ή στη δήλωση αρχών της εταιρείας (statement of business principles)
3. Βαθμός στον οποίο λαμβάνονται υπόψη τα περιβαλλοντικά θέματα στη στρατηγική διαδικασία και το ανώτατο επίπεδο διεύθυνσης προβαίνει σε προληπτικές αποφάσεις που αφορούν το μέλλον της εταιρείας
4. Βαθμός στον οποίο το προσωπικό που ασχολείται με περιβαλλοντικά θέματα συμμετέχει με καθοριστικό τρόπο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι Judge και Douglas εντοπίζουν δύο παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν καθοριστικά και θεωρούνται προϋποθέσεις για δημιουργία ικανότητας ένταξης του περιβάλλοντος στο στρατηγικό σχεδιασμό (antecedents):

1. Κάλυψη και ένταξη των τομέων/λειτουργιών (functional coverage and integration) που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο εντάσσονται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού οι ανάγκες των διαφόρων τομέων/λειτουργιών (functions) από την άποψη της γενικής διεύθυνσης
2. Πόροι που παρέχονται για κάλυψη των περιβαλλοντικών θεμάτων (resources provided).

Στην έρευνα που διεξήγαγαν, οι Judge και Douglas εξασφάλισαν υποστήριξη στην υπόθεση ότι υφίσταται μια θετική σχέση μεταξύ των πιο πάνω παραγόντων και της ικανότητας ένταξης του περιβάλλοντος στο στρατηγικό σχεδιασμό καθώς και μεταξύ της ικανότητας αυτής με την οικονομική και κοινωνική απόδοση της εταιρείας.

Την ένταξη των περιβαλλοντικών θεμάτων στο στρατηγικό σχεδιασμό των οργανισμών μελέτησε και ο Banerjee (2002) εντοπίζοντας δύο προσεγγίσεις στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί μαθαίνουν να την προωθούν:

1. Προσέγγιση μονού κύκλου (single loop) η οποία είναι πιο βραχυπρόθεσμη και περιορίζεται στην τήρηση της περιβαλλοντικής νομοθεσίας, την ευαισθησία και στήριξη σε περιβαλλοντικά θέματα και την παροχή περιορισμένης περιβαλλοντικής εκπαίδευσης στους υπαλλήλους.

2. Προσέγγιση διπλού κύκλου (*double loop*) βάσει της οποίας προωθείται η ένταξη των περιβαλλοντικών θεμάτων σε επίπεδο οργανισμού (*corporate level*) αντί σε επίπεδο τομέων/λειτουργιών (*functional level*), αντιμετωπίζεται το περιβάλλον σε μακροπρόθεσμη βάση με μεγαλύτερο βαθμό επένδυσης σε περιβαλλοντική προστασία, παρέχεται ολοκληρωμένη περιβαλλοντική εκπαίδευση και επιμόρφωση σε πελάτες, προμηθευτές και προσωπικό και αναπτύσσονται νέα “πράσινα προϊόντα” (*green products*).

Σύμφωνα με τον Banerjee (2002) ο βαθμός ένταξης των περιβαλλοντικών θεμάτων στη στρατηγική φαίνεται να επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες περιλαμβανομένου του νομοθετικού πλαισίου, της ανάγκης για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, του επιπέδου ανησυχίας του κοινού για περιβαλλοντικά θέματα (*public concern*), της δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης και της μακροπρόθεσμης θεώρησης που υιοθετείται (*long-term focus*).

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Banerjee, Iyer και Kashyap (2002) οι παράγοντες που εντοπίστηκαν ότι επηρεάζουν τον περιβαλλοντικό προσανατολισμό της εταιρείας (*corporate environmentalism*), διέφεραν σε σημασία μεταξύ οργανισμών σε βιομηχανίες μεγάλης περιβαλλοντικής επίπτωσης (*high impact*) και χαμηλής περιβαλλοντικής επίπτωσης (*low impact*). Ωστόσο η δέσμευση της ανώτατης διεύθυνσης αναδείχθηκε ως ο πρώτιστος παράγοντας και στις δύο περιπτώσεις.

3.2 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο εντοπισμός παραγόντων επιτυχίας στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι απαραίτητος για τον καθορισμό των παραμέτρων αξιολόγησης της ικανότητας ενός συστήματος να εξυπηρετεί την αειφορία. Πέραν των παραγόντων που έχουν συσχετιστεί με τη στρατηγική ικανότητα, στη βιβλιογραφία εντοπίζεται επίσης πληθώρα παραγόντων επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού:

➤ Ευρεία εμπλοκή και διείσδυση σε όλα τα επίπεδα

Ο Reid (1989) επισημαίνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να αποτελέσει μια στείρα διαδικασία προσανατολισμένη κυρίως στην παραγωγή εγγράφων, η ύπαρξη των οποίων συχνά αποτυγχάνει να φέρει οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των οργανισμών. Τονίζεται δε πως αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα όταν η εργασία ανατεθεί σε επαγγελματίες

σχεδιασμού (Brown, 1978). Οι διευθυντές που καλούνται να πραγματοποιήσουν τους στόχους που πρέπει να έχει ένας στρατηγικός σχεδιασμός δηλαδή να επιτρέψουν στην αλλαγή στο εξωτερικό περιβάλλον να επιφέρει αλλαγές στο εσωτερικό ενός οργανισμού, ενοχλούνται από την αλλαγή και αντιδρούν. Είναι κριτικοί του στρατηγικού σχεδιασμού και αρνούνται να λειτουργήσουν βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού και να προσαρμόσουν ανάλογα το λειτουργικό σχεδιασμό τους (Faulkner, 1979).

Ο Reid (1989) εισηγείται την εμπλοκή όλων όσων καλούνται να εφαρμόσουν το σχεδιασμό στο στρατηγικό σχεδιασμό. Επίσης επισημαίνει την ανάγκη δέσμευσης της ανώτατης διευθυντικής ομάδας και ιδιαίτερα του Γενικού Εκτελεστικού (CEO) τόσο στους στόχους όσο και στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της. Υπογραμμίζεται ο ρόλος της ηγεσίας για παρόθηση και εμπλοκή όλων εκείνων που έχουν την ικανότητα ουσιαστικής συνεισφοράς στο στρατηγικό σχεδιασμό και για την ενημέρωση και εξασφάλιση δέσμευσης από όλους όσους θα συνεισφέρουν στην υλοποίησή του. Επίσης τονίζεται η σημασία της συνεχούς επικοινωνίας και αξιοποίησης εργαλείων ομαδικής εμπλοκής π.χ. τακτική ενημέρωση ομάδας (team briefing) για τη δημιουργία μιας κουλτούρας προγραμματισμού σε ένα οργανισμό.

Τον παράγοντα αυτό υπογραμμίζει και η Calingo (1989) επισημαίνοντας πως τόσο για σκοπούς ορθής ενημέρωσης, μείωσης της ανασφάλειας αλλά και για σκοπούς δέσμευσης και καλλιέργειας αισθήματος ιδιοκτησίας για το στρατηγικό σχέδιο, όλοι οι διευθυντές που θα κληθούν να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να εμπλακούν στη διαδικασία.

Η έρευνα που πραγματοποίησε η Calingo υπέδειξε πως ο καταλληλότερος βαθμός συμμετοχής εξαρτάται από τις ιδιαίτερες συνθήκες του οργανισμού και υπογράμμισε τη σημασία καθιέρωσης της διαδικασίας με την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή που επιτρέπουν οι συνθήκες αυτές.

➤ ***Επένδυση για υπέρβαση της δυσκολίας προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού***

Ο Reid υπογραμμίζει επίσης τη δυσκολία της πρακτικής του στρατηγικού σχεδιασμού η οποία εξηγεί και την αποτυχία του. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια εξαιρετικά δύσκολη και δαπανηρή διαδικασία ειδικότερα για τη συλλογή της απαραίτητης

πληροφόρησης. Η δε αξιοποίηση της πληροφόρησης στη λήψη απόφασης τείνει να είναι επιφανειακή και να στερείται συστηματικότητας, μεθοδικότητας και ορθολογισμού. Σε πολλές εταιρείες ο στρατηγικός σχεδιασμός θεωρείται μια ακαδημαϊκή πρακτική άσχετη με τη δραστηριότητα της επιχείρησης και όχι μια συνεχής διαδικασία για την οποία θα πρέπει να γίνει η κατάλληλη επένδυση και ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού να ενισχύει τη συνεχή αυτή προσπάθεια.

Αυτή η αδυναμία οδήγησε πολλούς στη χρήση του όρου *στρατηγική διεύθυνση* (strategic management) ο οποίος συνδέει το σχεδιασμό με τη διεύθυνση που επικεντρώνεται στη δράση (action-centred management) (Reid, 1989). Επίσης οδήγησε στη θεώρηση του στρατηγικού σχεδιασμού ως *σύστημα* (strategic planning system) (Kukalis, 1991· Lorange, 1979· Lorange and Vancil, 1977· Ramanujam και Venkatraman, 1987· Wood και Laforge, 1981). Η εφαρμογή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού περιλαμβάνει μια σειρά από λειτουργίες και τεχνικές οι οποίες δεν πρέπει να είναι ασύνδετες με την ευρύτερη λειτουργία ενός οργανισμού και οι οποίες πρέπει να προωθούνται συστηματικά, με συνέχεια και συνέπεια ώστε να αποφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Από την παρακολούθηση του περιβάλλοντος (εξωτερικού και εσωτερικού) μέχρι την παρακολούθηση/αξιολόγηση της υλοποίησης και αναθεώρηση, οι λειτουργίες του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να προωθούνται συστηματικά αξιοποιώντας τις κατάλληλες γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και μεθόδους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι και επιδιώξεις του σχεδίου.

➤ **Καλλιέργεια στρατηγικής σκέψης**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός έχει κατηγορηθεί πολύ σε ότι αφορά την ικανότητά του να καλλιεργεί την στρατηγική σκέψη. Ο Reid επισημαίνει ότι αν εφαρμοστεί λανθασμένα ο στρατηγικός σχεδιασμός “απολιθώνει” τη σκέψη (ossifies thinking) παράγοντας σχέδια τα οποία περιορίζουν αντί να ενθαρρύνουν την στρατηγική σκέψη.

Ένας οργανισμός καλείται να πάρει συγκεκριμένα μέτρα για να καλλιεργήσει την στρατηγική σκέψη ώστε ο στρατηγικός σχεδιασμός να αποφέρει τα απαιτούμενα αποτελέσματα. Ο Reid υπογραμμίζει την ανάγκη διαμόρφωσης του κατάλληλου κλίματος μέσω παρεμβάσεων και προσαρμογών σε πολλαπλούς τομείς όπως την στρατηγική, τις δομές, τα συστήματα, τις γνώσεις, δεξιότητες και στυλ του προσωπικού σε διάφορα

επίπεδα κλπ. Αποτέλεσμα των παρεμβάσεων και προσαρμογών αυτών θα είναι η καλλιέργεια νέων κοινών αξιών στο προσωπικό του οργανισμού.

Επίσης ο Reid επισημαίνει τη σημασία εισαγωγής συγκεκριμένων στόχων για παραγωγή εφαρμόσιμων ιδεών, της ανταμοιβής της στρατηγικής σκέψης και της καταστολής της φοβίας για τιμωρία που υπάρχει στο προσωπικό.

➤ **Ολοκληρωμένη διαδικασία έναντι επίσημης διαδικασίας**

Η Calingo (1989) επισημαίνει πως η επισημοποίηση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, η παραγωγή εγγράφων και εγχειριδίων διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού δεν διασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Αντίθετα η υπερβολική επισημοποίηση (formalization) της διαδικασίας μπορεί να καταστεί εμπόδιο στην καλλιέργεια στρατηγικής σκέψης. Η Calingo υποστηρίζει ότι πιο σημαντική έννοια είναι η ολοκλήρωση της διαδικασίας (comprehensiveness) ώστε να καλύπτει βασικές δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού όπως:

- Ο εντοπισμός ευκαιριών και απειλών στο περιβάλλον της επιχείρησης
- Η αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων της επιχείρησης
- Η αξιολόγηση των προσωπικών αξιών και προτιμήσεων των διευθυντών
- Η αναγνώριση των κοινωνικών και ηθικών ευθυνών της επιχείρησης
- Η ανάπτυξη και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών.

Σημειώνεται πως στη βιβλιογραφία υπάρχουν εκτενείς αναφορές σε χαρακτηριστικά της διαδικασίας όπως η ολοκλήρωση (comprehensiveness, η επισημότητα (formality) και η λογική (rationality) και τη σχέση τους με την αποτελεσματικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Διαπιστώνεται συχνά δε διάσταση ως προς τον ακριβή ορισμό των εννοιών και τις επιπτώσεις τους (Soteriou και Roberts, 1998). Είναι σημαντικό να διαχωριστεί η έννοια της ολοκληρωμένης διαδικασίας από τη λογική διαδικασία η οποία είναι συγκεκριμένη και πλήρης (Fredrickson, 1983) και από την επίσημη διαδικασία η οποία είναι προβλέψιμη και τυποποιημένη (Armstrong, 1982· Fulmer και Rue, 1974· Ginter, Rucks και Duncan, 1989· Lindsay και Rue, 1980· Wood Laforge, 1981). Η ολοκληρωμένη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία που οδηγούν στη διαμόρφωση και υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδίου (Soteriou και Roberts, 1998).

➤ **Σύνδεση με προγραμματισμό των τομέων/λειτουργιών και προϋπολογισμό**

Η Calingo υπογραμμίζει την ανάγκη επίτευξης ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της πραγματικότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό και προτείνει την επαφή μεταξύ των υπεύθυνων για το στρατηγικό σχεδιασμό με το λογιστή/ελεγκτή και τη συμμετοχή του τελευταίου στη διαδικασία.

Άλλος τρόπος επίτευξης της ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της πραγματικότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι η μετάφραση του σχεδίου σε δραστηριότητες στους διάφορους τομείς. Η Calingo διαπίστωσε στην έρευνά της ότι η πλειοψηφία των εταιριών περιλάμβανε μακροπρόθεσμα σχέδια στο στρατηγικό σχέδιό της για έξι διαφορετικούς τομείς: μάρκετινγκ, παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινο δυναμικό και συστήματα πληροφορικής.

➤ **Ανάληψη ενεργού ρόλου από τον υπεύθυνο για το σχεδιασμό**

Η Calingo επισημαίνει πως η ανάληψη ενός παθητικού, διαδικαστικού ρόλου από τον Υπεύθυνο για το Σχεδιασμό μπορεί να μειώσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος και υποδεικνύει πως αναμένεται η ανάληψη άλλων πιο ουσιαστικών ρόλων όπως π.χ. να υποδύεται το “δικηγόρο του διαβόλου” στη στρατηγική ομάδα για να την ωθεί να σκέφτεται στρατηγικά, να αξιολογεί το στρατηγικό σχέδιο και να διασφαλίζει την εναρμόνιση άλλων επιπέδων σχεδιασμού με αυτό πριν την εξέταση των προγραμμάτων αυτών από τη διευθυντική ομάδα.

Ο παράγοντας αυτός είναι απόρροια της προαναφερθείσας ανάγκης για επικέντρωση στην ουσία της διαδικασίας, στη διατήρηση της στρατηγικής σκέψης και στη σύνδεση του σχεδιασμού με άλλα επίπεδα σχεδιασμού και αποφάσεων σε αντίθεση με την επισημοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού.

➤ **Χρόνος προώθησης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού**

Το στρατηγικό σχέδιο δεν πρέπει να αναθεωρείται πολύ συχνά γιατί αυτό παράγει περιττή γραφειοκρατία και προσκόλληση σε διαδικασίες που είναι αντίθετες με την στρατηγική σκέψη ενώ δεν παρέχεται αρκετός χρόνος για να φανούν τα οφέλη που αναμένονται να προκύψουν από την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Η Calingo επισημαίνει ότι το στρατηγικό σχέδιο δεν πρέπει να αναθεωρείται συχνότερα από δύο χρόνια.

Ο παράγοντας αυτός επίσης τονίζει την ανάγκη αποφυγής μια δαιδαλώδους, χρονοβόρας διαδικασίας διακινδυνεύοντας να χαθεί η ουσία του στρατηγικού σχεδιασμού.

➤ **Συγκεκριμένο και πλήρες αποτέλεσμα**

Η Calingo επισημαίνει πως το αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να είναι μια συγκεκριμένη και πλήρης δήλωση στρατηγικής η οποία να περιλαμβάνει πώς ο οργανισμός θα επιδιώξει τη δημιουργία ενός αειφόρου στρατηγικού πλεονεκτήματος. Προτείνεται όπως το στρατηγικό σχέδιο περιλαμβάνει τα ακόλουθα: αποστολή, στόχους, στρατηγική ανταγωνισμού, πολιτικές για διάφορους τομείς και κύριες υποθέσεις σχεδιασμού.

Ο παράγοντας αυτός τονίζει την ανάγκη του στρατηγικού σχεδιασμού να εξισορροπεί τη δημιουργικότητα με την πραγματικότητα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει δηλαδή πάση θυσία να διατηρήσει την στρατηγική σκέψη και δημιουργικότητα και να αποφύγει την υιοθέτηση μιας στείρας διαδικασίας αλλά από την άλλη να οδηγεί σε συγκεκριμένο και πλήρες αποτέλεσμα το οποίο να στηρίζει τις προσπάθειες ενός οργανισμού για επίτευξη των στόχων και επιδιώξεών του.

Πέραν της εξέτασης της σχέσης του στρατηγικού προγραμματισμού με χαρακτηριστικά του οργανισμού και του συστήματος/διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, στη βιβλιογραφία υπάρχει επίσης εκτενής αναφορά στη σύνδεση του οργανισμού με το περιβάλλον του και τις περιβαλλοντικές συνθήκες που επηρεάζουν το βαθμό και τον τρόπο χρήσης του στρατηγικού σχεδιασμού (Armstrong, 1982. Πολλές έρευνες έχουν διερευνήσει τη σχέση χαρακτηριστικών του στρατηγικού σχεδιασμού όπως την επιστημότητα (formality), την πληρότητα (comprehensiveness), τη λογική (rationality) με διάφορα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος όπως την αβεβαιότητα (uncertainty), την πολυπλοκότητα (complexity) και την ποικιλομορφία (diversity) (Armstrong, 1982· Bourgeois, 1980· Bresser και Bishop, 1983· Fredrickson, 1983· Fredrickson και Mitchell, 1984). Στα πλαίσια της διατριβής δεν θα εξεταστούν οι συγκεκριμένες παράμετροι αν και αναγνωρίζεται πως αυτές επηρεάζουν το βαθμό και τρόπο αξιοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού.

3.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΓΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

Σε μια προσπάθεια επιδίωξης της αειφορίας θα πρέπει να είναι σαφές τι ακριβώς επιδιώκεται και ποιες είναι εκείνες οι γνώσεις, δεξιότητες, αξίες και μέθοδοι λειτουργίας που θα οδηγήσουν προς το αποτέλεσμα αυτό. Ωστόσο όπως αναλύθηκε στο κεφάλαιο 2 οι απόψεις δίστανται ως προς τον ορισμό της.

Η έννοια της αειφορίας έχει δεχτεί πολλές κριτικές σε ότι αφορά τη σαφήνεια και τη λειτουργικότητά της ενώ παράλληλα διαπιστώνεται πως σε αυτή την ευρύτητα και ασάφειά της πιθανό να έγκειται και η σημασία της (Swarbrooke, 1999). Ο Bramwell (2004) θεωρεί ότι η αειφορία μπορεί να αντιμετωπιστεί όπως οι άλλες μεγάλες έννοιες (ελευθερία, δημοκρατία, κοινωνική δικαιοσύνη) οι οποίες έχουν μια γενικά αποδεκτή έννοια παρόλο που υπάρχουν διάφορες απόψεις ως προς το συγκεκριμένο ορισμό τους.

Παρόλο ότι δεν υπάρχει συμφωνία ως προς ένα καθολικό ορισμό της έννοιας της αειφόρου ανάπτυξης ή της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης ειδικότερα υπάρχει μια γενική κατανόηση ως προς τις αλλαγές που πρέπει να συντελεστούν για ένα πιο αειφόρο μέλλον (Eurostat, 2006). Για τον καθορισμό της αειφόρου ανάπτυξης έχουν προταθεί διάφορες αρχές (sustainability principles) οι οποίες προσπαθούν να συγκεκριμενοποιήσουν τις παραμέτρους της ευρείας αυτής έννοιας και να την θέσουν σε ένα πιο απτό πλαίσιο. Αν και στη βιβλιογραφία μπορούν να εντοπιστούν διαφορετικές εκδοχές των αρχών αειφορίας, γενικά (Gladwin, Kennelly και Krause, 1995) και ειδικότερα σε σχέση με την εφαρμογή π.χ. αειφόρος τουρισμός (Eber, 1992· Bramwell, 1996· Lanzarote International Conference, 1995· WTO, 1993) αυτό δεν μειώνει τη δυνατότητα που προσφέρουν για συγκεκριμενοποίηση της έννοιας της αειφορίας και διευκόλυνση της ερευνητικής προσπάθειας στο θέμα αυτό.

Όπως επισημαίνει ο Swarbrooke (1999) οι αρχές αυτές επικεντρώνονται κυρίως στις διαδικασίες και όχι στο αποτέλεσμα, αποκαλύπτοντας λίγα για το πώς στην πραγματικότητα είναι ο αειφόρος τουρισμός σε διάφορες περιοχές και πως διαφέρει από το μη αειφόρο τουρισμό, κάτι που όπως προκύπτει από την ερευνητική δραστηριότητα παραμένει σε μεγάλο βαθμό ασαφές (Miller, 2001· McCool, Moisey και Nickerson, 2001).

Οι αρχές αναφέρονται κυρίως στο πως θα επιτευχθεί ο αειφόρος τουρισμός και ποιες είναι οι πιθανές επιπτώσεις.

Στη διερεύνηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό, η έμφαση είναι στη διαδικασία. Συνεπώς οι αρχές της αειφορίας είναι μια σημαντική βάση για αναζήτηση των γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών και τρόπων λειτουργίας που πρέπει να διέπουν ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού για να ενισχύσουν την ένταξη της αειφορίας. Θα πρέπει να αναζητηθούν εκείνοι οι κρίσιμοι παράγοντες που καθιστούν δυνατή την εφαρμογή των αρχών της αειφορίας.

Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι γενικές αρχές για τον αειφόρο τουρισμό (Charter for Sustainable Tourism) οι οποίες διατυπώθηκαν με τη μορφή χάρτας στο Διεθνές Συνέδριο στο Λανθαρότε, το 1995:

Πίνακας 3.1

Βιωσιμότητα στην τουριστική ανάπτυξη σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι φιλική προς το περιβάλλον στο παρόν και στο μέλλον καθώς και οικονομικά βιώσιμη και κοινωνικά δίκαιη για τις τοπικές κοινωνίες

Ο τουρισμός θα πρέπει να εναρμονίζεται με το φυσικό, πολιτισμικό και ανθρώπινο περιβάλλον

Ο τουρισμός πρέπει να μεριμνά για τις επιπτώσεις του στην πολιτισμική κληρονομιά και την παράδοση της τοπικής κοινωνίας

Μια ενεργός συμμετοχή του τουρισμού στη βιώσιμη ανάπτυξη προϋποθέτει κοινές δράσεις και συμμετοχή σε αυτές όλων των φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και αποτελεσματικούς μηχανισμούς συντονισμού σε όλα τα επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό κλπ.). Η προστασία και ανάδειξη του φυσικού και πολιτισμικού περιβάλλοντος απαιτεί συνεργασία για πολιτισμικές, τεχνολογικές και επαγγελματικές-οργανωτικές καινοτομίες ιδίως στην ανάπτυξη εργαλείων ολοκληρωμένου σχεδιασμού και διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης.

Πρωτεύοντες στόχοι στην τουριστική ανάπτυξη θα πρέπει να είναι η διατήρηση του προορισμού και η ικανότητα εξυπηρέτησης των τουριστών στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Ο τουρισμός θα πρέπει να βασίζεται στη διεύρυνση των ευκαιριών για τις τοπικές κοινωνίες συμβάλλοντας το μέγιστο στην τοπική οικονομία

Ο τουρισμός θα πρέπει να συμβάλει αποτελεσματικά στη βελτίωση της ζωής όλων και στον κοινωνικο-πολιτισμικό εμπλουτισμό του κάθε τόπου προορισμού

Η κεντρική διοίκηση και συναφείς φορείς με τη συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των μη-κυβερνητικών οργανώσεων θα πρέπει να αναλάβουν δράσεις που να συμβάλουν στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης

Προτεραιότητα θα πρέπει να δίδεται στις δράσεις που συμβάλλουν στην προστασία και ανάδειξη του περιβάλλοντος και στους μηχανισμούς ενσωμάτωσης του περιβαλλοντικού κόστους στις επενδύσεις και παρεμβάσεις για τον τουρισμό

Οι περιβαλλοντικά και πολιτισμικά ευαίσθητες περιοχές θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης μέριμνας

Στην αναζήτηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί σε εκείνες που συμβάλλουν σε μια προοπτική αειφόρου ανάπτυξης με σεβασμό στο φυσικό και πολιτισμικό περιβάλλον

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στη διάδοση και ανταλλαγή εμπειριών και γνώσης για δράσεις και τεχνολογίες που ενσωματώνουν τον τουρισμό στη στρατηγική αειφόρου ανάπτυξης

Η πολιτική αειφόρου ανάπτυξης στον τουρισμό απαιτεί και την υποστήριξη και προώθηση περιβαλλοντικά φιλικών συστημάτων διαχείρισης του τουρισμού

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στο ρόλο και τις επιπτώσεις στο περιβάλλον από τις μεταφορές, στην αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών ενέργειας και στη διαχείριση των αποβλήτων

Η υιοθέτηση και εφαρμογή περιβαλλοντικά φιλικής δεοντολογίας είναι σημαντική για όλους τους δρώντες στον τουρισμό

Η ευαισθητοποίηση όλων είναι σημαντική για την εφαρμογή των παραπάνω αρχών και στόχων.

Πηγή: Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001:184

Από τον ορισμό και τις αρχές αειφορίας μπορούν να σταχυολογηθούν ορισμένοι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας για διασφάλιση της αειφορίας οι οποίοι παρατίθενται πιο κάτω. Οι παράγοντες αυτοί εμπίπτουν σε δύο κατηγορίες που όπως επισημαίνεται στην έκθεση εργαστηρίου με τίτλο “Πέρα από τη ψευδαίσθηση: Ένας επιστημονικός και πολιτικός διάλογος για το σχεδιασμό αποτελεσματικών δεικτών για αειφόρο ανάπτυξη” (International Institute for Sustainable Development, 1999) εμπεριέχονται στην έννοια της αειφορίας: παράγοντες ουσίας και διαδικαστικοί παράγοντες.

(α) Παράγοντες ουσίας

➤ Ισοβαρής σημασία στις πτυχές της αειφορίας

Με βάση την προσέγγιση των ανταγωνιζόμενων στόχων (competing objectives) στην έννοια της αειφορίας όπως αυτή αναλύεται από τους Farrel και Hart (1998) πρέπει να επιτευχθεί ισορροπία στην επιδίωξη οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών στόχων για διασφάλιση της αειφόρου ανάπτυξης. Η μελέτη των αρχών και στόχων της αειφορίας που προτείνονται στη βιβλιογραφία επισημαίνει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και ανισοβαρούς έμφασης σε κάποιες πτυχές της αειφορίας. Συχνά ξεχωρίζει η περιβαλλοντική πτυχή ως η πλέον σημαντική για τη διασφάλιση της αειφορίας. Αυτό δεν είναι καθόλου τυχαίο εάν κάποιος αναλογιστεί πως η οικονομική πτυχή τύγχανε για χρόνια της μεγαλύτερης προσοχής εις βάρος της περιβαλλοντικής πτυχής και των σημαντικών

περιβαλλοντικών προβλημάτων που έχουν προκύψει. Ωστόσο η επισήμανση αυτή είναι σημαντική για να προσεγγιστεί η αειφορία και οι αρχές της με ισοβαρή και ισορροπημένο τρόπο. Η στρατηγική για τη βιώσιμη ανάπτυξη εστιάζεται στον ισόρροπο συνδυασμό τριών επί μέρους κυρίαρχων επιδιώξεων: της αποτελεσματικότητας της οικονομίας (economic efficiency), της κοινωνικής ισότητας και δικαιοσύνης (social equity) και της προστασίας του περιβάλλοντος (environmental conservation) (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001).

➤ **Αναγνώριση κρίσιμων ορίων στα οικοσυστήματα**

Με βάση την προσέγγιση των κρίσιμων ορίων (critical limits view) που αναλύεται από τους Farrell και Hart (1998), η αειφόρος ανάπτυξη απαιτεί την προστασία και διατήρηση των οικοσυστημάτων και το σεβασμό των ορίων που θέτουν. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην αναγνώριση ότι οι πόροι είναι περιορισμένοι, κάποιοι δε αποτελούν πολύτιμα αγαθά που δεν μπορούν να αντικατασταθούν και είναι βασικά για την ισορροπία των οικοσυστημάτων και την ευημερία των ανθρώπων.

Παρόλον ότι η θεώρηση αυτή έχει δεχτεί κριτική ως προς το περιορισμένο της πεδίο (narrow scope), τη δυσκολία καθορισμού τόσο των κρίσιμων πόρων/αγαθών όσο και των ορίων τους και τον υποκειμενισμό που ενέχει μια τέτοια άσκηση (Farrell και Hart, 1998) δεν παύει να αποτελεί μια βασική παράμετρο στην προώθηση της αειφορίας.

Όπως τονίζεται από τους Farrell και Hart (1998) τόσο η προσέγγιση των κρίσιμων ορίων όσο και εκείνη των ανταγωνιστικών στόχων έχουν σχέση με την ίδια αρχή, εκείνη της διαγενεαλογικής και ενδογενεαλογικής ισότητας (intergenerational and intragenerational equity).

➤ **Διαγενεαλογική και ενδογενεαλογική θεώρηση αναγκών**

Η αειφορία επιδιώκει εξ' ορισμού (WCED, 1987) την ικανοποίηση των αναγκών τόσο των υφιστάμενων όσο και των μελλοντικών γενεών. Είναι αντίθετη σε κάθε κοντόφθαλμη αντιμετώπιση της ανάπτυξης η οποία δίδει προτεραιότητα στην ικανοποίηση υφιστάμενων αναγκών παραγνωρίζοντας τις μακροπρόθεσμες αρνητικές επιπτώσεις και κόστος και τη δυνατότητα μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες. Η υιοθέτηση μιας μακροπρόθεσμης θεώρησης της ανάπτυξης και σύνδεσης του παρόντος με το μέλλον αποτελεί κύριο συστατικό της αειφορίας.

Παράλληλα η αειφορία παραπέμπει στη σφαιρική θεώρηση των αναγκών και την αποφυγή κάλυψης των αναγκών μιας μόνο ομάδας σε βάρος των άλλων (Farrel και Hart, 1998 Νοέμβριος· Bossel, 1999). Ο Bossel (1999) τονίζει ότι ένα σύστημα κοινωνικής αδικίας, όπου οι ανάγκες μιας ομάδας ικανοποιούνται σε βάρος άλλων αν και στο παρελθόν υπήρξε “αειφόρο” για μεγάλες χρονικές περιόδους δεν μπορεί πλέον να αποτελέσει παράδειγμα αειφόρου ανάπτυξης και να γίνει αποδεκτό από την κοινωνία. Ένα τέτοιο σύστημα θα αποδειχτεί κοινωνικά μη-αειφόρο μακροπρόθεσμα λόγω των κοινωνικών πιέσεων και αντιδράσεων που δημιουργεί.

Βάσει του ορισμού της αειφορίας στον τουρισμό οι ανάγκες της ντόπιας κοινωνίας, της τουριστικής βιομηχανίας και του επισκέπτη πρέπει να εξετάζονται παράλληλα και να διασφαλίζεται η κάλυψή τους τόσο για τις υφιστάμενες όσο και τις μελλοντικές γενεές (WTO, 1993· Swarbrooke, 1999).

➤ **Ολιστική προσέγγιση**

Σημαντική είναι η αναγνώριση των σχέσεων/συνδέσεων μεταξύ των επί μέρους τομέων ενός συστήματος και των αλυσιδωτών επιπτώσεων σε πολλαπλούς τομείς.

Οι αρχές αξιολόγησης της προόδου προς την αειφόρο ανάπτυξη – Bellagio Principles (1996) περιλαμβάνουν την υιοθέτηση ολιστικής προσέγγισης και συγκεκριμένα:

- Την παρακολούθηση τόσο του γενικότερου συστήματος όσο και των συστατικών μερών του και των σχέσεων μεταξύ τους
- Τη θεώρηση της ευημερίας των κοινωνικών, οικολογικών και οικονομικών υποσυστημάτων, την κατάσταση και την κατεύθυνση της εξέλιξής τους, το βαθμό μεταβολής τους
- Τη θεώρηση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών επιπτώσεων της ανθρώπινης δραστηριότητας με τρόπο ώστε να αντανακλώνται τα οφέλη και τα κόστη για τα ανθρώπινα και οικολογικά συστήματα σε οικονομικούς και μη όρους.

Ειδικότερα στον τουρισμό η αναγνώριση του γεγονότος ότι ο τομέας αυτός είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με άλλους τομείς είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης του τομέα.

➤ **Σφαιρική αντιμετώπιση, τοπική δράση**

Η αειφορία ενώ απαιτεί ολιστική και σφαιρική αντιμετώπιση η οποία συχνά ξεφεύγει από τα στενά τοπικά πλαίσια όπως ξεφεύγει και από τα στενά πλαίσια του χρόνου και των απαιτήσεων των υφιστάμενων γενεών, απαιτεί παράλληλα σεβασμό και δέουσα προσοχή στις τοπικές ανησυχίες και ανάγκες. Απαιτεί την ενθάρρυνση της εμπλοκής των φορέων σε τοπικό επίπεδο και την εξεύρεση πρακτικών λύσεων σε τοπικά προβλήματα (Bossel, 1999).

(β) Διαδικαστικοί παράγοντες

➤ **Εμπλοκή και συντονισμένες δράσεις**

Όπως επισημαίνει η Holden (2001), ο βαθμός επίτευξης της αειφορίας εξαρτάται από το βαθμό εμπλοκής και συνεργασίας που επιτυγχάνεται. Η εμπλοκή στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου, η προώθηση συνεταιριστικών έργων και η καθιέρωση νέων μορφών σχέσεων μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών θεωρούνται καθοριστικές παράμετροι στην προώθηση μιας αειφόρου ανάπτυξης.

Η σύγχρονη αντίληψη βασίζεται σε συντονισμένες δράσεις σε τοπικό, εθνικό και διεθνές/παγκόσμιο επίπεδο, με την κινητοποίηση όλων των φορέων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αλλά και όλων των πολιτών. Υπογραμμίζεται ιδιαίτερα η έννοια της “κοινής ευθύνης” και η ενεργοποίηση όλων θεωρείται απαραίτητη τόσο στην κατάρτιση όσο και στην εφαρμογή μιας στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001).

Το παράδοξο βέβαια στον τουρισμό είναι πως οργανισμοί του δημόσιου τομέα τείνουν να αναπτύσσουν τουριστικές στρατηγικές για προορισμούς αν και οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα έχουν την ευθύνη για την πλειοψηφία των τουριστικών προϊόντων που αγοράζουν οι τουρίστες (Swarbrooke, 1999).

Αυτό προέκυψε και στην έρευνα που πραγματοποίησε ο Miller (2001) όπου η κεντρική κυβέρνηση (national government) θεωρείται ότι έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για λήψη μέτρων προς την αειφορία παρόλον ότι επισημαίνεται πως η βιομηχανία θα έπρεπε να αναλάβει περισσότερη ευθύνη. Πολύ χαμηλότερες βαθμολογίες έλαβαν οι τοπικές αρχές, οι τουρίστες και οι ντόπιοι.

➤ **Συνεχής μάθηση**

Πέραν της εμπλοκής η αειφορία βασίζεται στην επένδυση σε συνεχή μάθηση. Όπως επισημαίνουν οι Finger και Kilcoyne (1995) υπάρχει ανάγκη περιβαλλοντικής και κοινωνικής μάθησης η οποία θα διευκολύνει την έξοδο από το φαύλο κύκλο της οικολογικής καταστροφής και κοινωνικής διάβρωσης. Υποστηρίζουν δε ότι η μάθηση αυτή μπορεί να προκύψει από τρεις μορφές αλλαγής στο υφιστάμενο σύστημα: την εμπλοκή (involvement), την συνοχή (cohesion) και την ενημέρωση (awareness).

Βασική αρχή του αειφόρου τουρισμού αποτελεί η διάδοση και ανταλλαγή εμπειριών και γνώσης για δράσεις και τεχνολογίες που ενσωματώνουν τον τουρισμό στη στρατηγική αειφόρου ανάπτυξης (Lanzarote World Conference, 1995).

➤ **Ολοκληρωμένος σχεδιασμός της ανάπτυξης**

Η ανάγκη υιοθέτησης ολιστικής προσέγγισης στην επιδίωξη της αειφορίας υπογραμμίζει τη σημασία καθιέρωσης ενιαίου, ολοκληρωμένου σχεδιασμού της ανάπτυξης (integrated planning) ο οποίος να επιδιώκει τη μεγιστοποίηση των οφελών από τη χρήση των πόρων σε διάφορες οικονομικές και άλλες δραστηριότητες κατά τρόπο συμβατό με τη φέρουσα ικανότητα των συστημάτων (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001).

➤ **Ευελιξία στο σχεδιασμό**

Μια κριτική που έχει δεχτεί ο ολοκληρωμένος σχεδιασμός (comprehensive planning) αφορά την τάση του να προτείνει “ολοκληρωμένες συνταγές” για τη μελλοντική πορεία. Όπως επισημαίνει η Holden (2001) η τάση για σταθερότητα, τάξη και διοικητική απόδοση (administrative efficiency) μπορεί να οδηγήσει στη διαμόρφωση σχεδίων που προτείνουν συνταγές και που δεν αναγνωρίζουν τη μη-συγκεκριμένη και μη-τυποποιημένη, γοργά εναλλασσόμενη εξέλιξη στο περιβάλλον και τις ευρύτερες συνθήκες. Η αειφορία απαιτεί το συνδυασμό της σφαιρικής προσέγγισης με την ευελιξία ώστε να αξιοποιείται η παρουσία νέων ευνοϊκών συνθηκών, νέων γεγονότων και νέων ιδεών.

➤ **Ορθολογιστική διαχείριση των πόρων**

Η ορθολογιστική διαχείριση των πόρων είναι καθοριστική στη διασφάλιση της αειφορίας. Αυτό προϋποθέτει γνώσεις και δεξιότητες στη χρήση εργαλείων λήψης απόφασης που στηρίζουν την ορθολογιστική διαχείριση των οικονομικών, οικολογικών και κοινωνικο-πολιτιστικών πόρων σε ισότιμη βάση, αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων και

μεγιστοποίηση των θετικών: ανάλυση περιβαλλοντικών επιπτώσεων σε τοπικό και στρατηγικό επίπεδο, έρευνες φέρουσας ικανότητας, εισαγωγή/καθιέρωση συστημάτων, μεθόδων και πρόταξη λύσεων, ευέλικτων και καινοτόμων πρακτικών που οδηγούν σε καλύτερη διαχείριση των πόρων.

➤ Ικανότητα μέτρησης

Σημαντικό σταθμό στην καθιέρωση της αειφορίας ως λειτουργικής έννοιας αποτελεί η ενίσχυση της ικανότητας μέτρησης (valuation) της προόδου προς την επιδίωξη αυτή. Η ικανότητα μέτρησης είναι βασική προϋπόθεση για την αναγνώριση, τον εντοπισμό των κρίσιμων ορίων στα οικοσυστήματα, την στοχοθέτηση στη βάση της αειφορίας και τη μέτρηση της προόδου. Στο θέμα αυτό έχει εστιάσει η ερευνητική κοινότητα τα τελευταία χρόνια. Έχουν αναπτυχθεί πρακτικές αρχές αξιολόγησης της αειφόρου ανάπτυξης π.χ. Bellagio Principles (1996) και έχουν πραγματοποιηθεί ποικίλες έρευνες για την ανάπτυξη των κατάλληλων εργαλείων π.χ. δείκτες αειφόρου ανάπτυξης από διάφορους φορείς σε διεθνές, εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Στον Πίνακα 3.2 παρουσιάζονται επιγραμματικά οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού και της αειφορίας για εύκολη σύγκριση και εντοπισμό σχέσεων.

Πίνακας 3.2

Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού	Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας της Αειφορίας
Ανάγκη εμπλοκής και διεξόδου σε όλα τα επίπεδα	Ισοβαρής σημασία στις πτυχές αειφορίας
Επένδυση για υπέρβαση της δυσκολίας προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού	Αναγνώριση κρίσιμων ορίων στα οικοσυστήματα
Ανάγκη καλλιέργειας στρατηγικής σκέψης	Διαγενεαλογική και σφαιρική θεώρηση αναγκών
Ολοκληρωμένη διαδικασία (αντί επίσημης διαδικασίας) με ευρεία συμμετοχή	Ολιστική προσέγγιση
Σύνδεση του στρατηγικού σχεδιασμού με τον προγραμματισμό των τομέων/λειτουργιών (functions) και τον προϋπολογισμό	Σφαιρική αντιμετώπιση, τοπική δράση
Ανάληψη πιο ενεργού ρόλου από τον Υπεύθυνο για το σχεδιασμό	Εμπλοκή και συντονισμένες δράσεις
Χρονική προώθηση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού	Ολοκληρωμένος σχεδιασμός της ανάπτυξης
Συγκεκριμένο και πλήρες αποτέλεσμα	Ευελιξία στο σχεδιασμό
	Ικανότητα μέτρησης
	Συνεχής μάθηση
	Ορθολογιστική διαχείριση των πόρων

3.4 ΣΧΕΣΗ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Στο κεφάλαιο 2 εξετάστηκαν τα χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού και οι αρχές και ανάγκες της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης και διαπιστώθηκε η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους και η δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να υπηρετήσει την αειφορία (βλέπε Πίνακα 2.2). Ο εντοπισμός των στοιχείων που συνδέουν τις δύο έννοιες και που εξηγούν τον τρόπο με τον οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να υπηρετήσει την αειφορία είναι καθοριστικός για τον εντοπισμό των παραμέτρων της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ωστόσο όπως επισημαίνεται εκτενώς στη βιβλιογραφία, ο στρατηγικός σχεδιασμός αν και έχει τις προοπτικές κάλυψης των αρχών και αναγκών της αειφορίας που περιγράφονται πιο πάνω, μπορεί να μην παρουσιάσει τα αναμενόμενα οφέλη. Αντίθετα ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει κατηγορηθεί για μια πλειάδα αρνητικών στοιχείων που μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Πολλαπλές κριτικές έχει δεχτεί και η αειφόρος ανάπτυξη και η δυνατότητα μετατροπής της σε μια λειτουργική εφαρμόσιμη έννοια. Για το λόγο αυτό πέραν της εξέτασης της σχέσης μεταξύ του στρατηγικού σχεδιασμού και της αειφόρου ανάπτυξης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι παράγοντες επιτυχίας στην εφαρμογή των δύο εννοιών όπως επισημαίνονται στη βιβλιογραφία και αναλύονται πιο πάνω.

3.5 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο θέμα της στρατηγικής ικανότητας οδηγεί στο συμπέρασμα πως χρειάζεται να υπάρξει σαφής διαχωρισμός μεταξύ του ορισμού της ικανότητας, των πηγών αναφοράς της και των παραγόντων που την επηρεάζουν. Αν και συναφείς και αλληλένδετες, οι τρεις αυτές έννοιες δεν πρέπει να συγχέονται γιατί έτσι δυσχεραίνεται ο καθορισμός του ερευνητικού πλαισίου.

3.5.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στον στρατηγικό σχεδιασμό αναφέρεται σε γνώσεις, δεξιότητες, αξίες και τρόπους λειτουργίας που εξυπηρετούν την επιδίωξη της αειφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού τίθεται στο επίκεντρο όπως υποδεικνύουν οι Ramanujam και Venkatraman (1987). Ωστόσο δεν αναζητούνται πτυχές (aspects) του συστήματος αλλά γνώσεις, δεξιότητες, αξίες και τρόποι λειτουργίας που αναπτύσσονται μέσα στο χρόνο σαν αποτέλεσμα μιας σειράς επενδύσεων και συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως σύστημα δεν περιορίζεται στην ετοιμασία ενός στρατηγικού σχεδίου αλλά και στην εφαρμογή, παρακολούθηση και αναθεώρησή του. Συνεπώς η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό δεν αφορά το κατά πόσο το σύστημα ετοιμάζει ένα σχέδιο που αναφέρεται και αντικατοπτρίζει την αειφορία αλλά κατά πόσο προωθεί παρεμβάσεις βάσει ενός σχεδίου που διασφαλίζουν την αειφορία.

Για τον ορισμό της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό υιοθετείται η προσέγγιση των Ramanujam και Venkatraman (1987) όπου η ικανότητα θεωρείται επιδιωκόμενο αποτέλεσμα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ικανότητα αυτή αφορά τη δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να εξυπηρετήσει την αειφορία, να υπερπηδήσει περιοριστικούς παράγοντες που αφορούν τόσο τον ίδιο το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και την αιφύρο ανάπτυξη και να αναπτύξει επί μέρους ικανότητες που επιτρέπουν στο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού να προωθεί τις κατάλληλες παρεμβάσεις που διασφαλίζουν την αειφορία. Βάσει της προσέγγισης που πρόταξαν οι Ramanujam Venkatraman (1987) το σύστημα αντιμετωπίζεται ως δυναμικό και εξελισσόμενο και η ικανότητά του θεωρείται το προφίλ του συστήματος κατά τη στιγμή αξιολόγησης σε ότι αφορά την ανάπτυξη επί μέρους ικανοτήτων που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Για τον καθορισμό των επί μέρους ικανοτήτων – γνώσεων, δεξιοτήτων, αξιών και τρόπων λειτουργίας που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό, εξετάστηκε η σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού με την αειφορία και οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να την εξυπηρετήσει. Πέραν ικανοτήτων που συνθέτουν τη

γενική ικανότητα (generic capability) για στρατηγικό σχεδιασμό όπως επισημάνθηκαν από τους Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) οι οποίες προσαρμόστηκαν για να αντιστοιχούν σε ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικών προορισμών που επιδιώκει την αειφορία, η ανάλυση της σχέσης του στρατηγικού σχεδιασμού με την αειφορία προέβαλε κάποιες επιπρόσθετες ικανότητες που στηρίζουν την επιδίωξη της αειφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Οι ικανότητες που εντοπίστηκαν ως συστατικά μέρη της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών είναι οι ακόλουθες:

(α) Δημιουργικότητα

➤ Μελλοντικός Ορίζοντας - Συνεχής Δράση, Σύνδεση του Μέλλοντος με το Παρόν

Το στοιχείο αυτό αποτελεί ένα χαρακτηριστικό του στρατηγικού σχεδιασμού που μπορεί να εξυπηρετήσει την αειφορία (βλέπε Πίνακα 2.2). Εξ' ορισμού η αειφορία απαιτεί την υιοθέτηση μακροπρόθεσμης θεώρησης ώστε να αντιμετωπιστούν οι ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των μελλοντικών γενεών και να διασφαλιστεί η οικολογική, η κοινωνική και η οικονομική αειφορία της ανάπτυξης. Συνεπώς δεν είναι τυχαίο ότι σε έρευνα που πραγματοποίησε ο Miller (2001) για την έννοια της αειφορίας στον τουρισμό το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων υπέδειξε τη μακροπρόθεσμη θεώρηση ως κύριο συστατικό του αειφόρου τουρισμού (component of sustainable tourism).

Παράλληλα απαιτείται η σύνδεση της μακροπρόθεσμης αυτής κατεύθυνσης με το παρόν ώστε η αειφορία ως διαδικασία αλλαγής να διασφαλίζεται μέσα από δράσεις που λαμβάνονται σε βραχυπρόθεσμο/μεσοπρόθεσμο επίπεδο. Η ικανότητα του συστήματος να εξετάζει σε μακροπρόθεσμη βάση τη φύση της τουριστικής ανάπτυξης, να καθορίζει μακροπρόθεσμους στόχους και να αναπτύσσει ένα μακροπρόθεσμο κοινό όραμα ενώ παράλληλα να συνδέει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση με τις μεσοπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες αναπτυξιακές απαιτήσεις του προορισμού είναι κύριο συστατικό της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

➤ Αλλαγή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ως εργαλείο αλλαγής έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη η οποία είναι στην ουσία μια διαδικασία αλλαγής (βλέπε Πίνακα 2.2). Η ικανότητα του συστήματος να προωθεί την προσαρμογή είτε σε προβλεπόμενες αλλαγές (επιδίωξη νέας πορείας και προσανατολισμού, αναζωογόνηση του προορισμού και προώθηση αναγκαίων αλλαγών για επιδίωξη της αειφορίας) είτε σε μη προβλεπόμενες αλλαγές (αύξηση της ευελιξίας για προσαρμογή σε μη προβλεπόμενες αλλαγές) είναι καθοριστικό στοιχείο της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Το στοιχείο της ευελιξίας για προσαρμογή στις μη προβλεπόμενες αλλαγές χρησιμοποιήθηκε από τους Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) στην έρευνά τους για τη στρατηγική ικανότητα.

➤ Πρόβλεψη

Σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική προσαρμογή του συστήματος στις αλλαγές του περιβάλλοντος αποτελεί η έγκαιρη και σωστή πρόβλεψη. Ο έγκαιρος εντοπισμός εκπλήξεων και κρίσεων, η επισήμανση νέων ευκαιριών για την αειφόρο ανάπτυξη του προορισμού, η επισήμανση κύριων εστιών δημιουργίας προβλημάτων που μπορεί να πλήξουν την αειφορία του τουρισμού είναι σημαντικά στοιχεία που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) αξιολόγησαν ξεχωριστά τρεις παραμέτρους του στοιχείου αυτού: την ικανότητα του συστήματος να α) προβλέπει εκπλήξεις και κρίσεις, β) εντοπίζει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και γ) να εντοπίζει προβλήματα. Οι τρεις αυτές ικανότητες θα αξιολογηθούν στα πλαίσια της διατριβής ως συστατικά μιας ευρύτερης ικανότητας του συστήματος για πρόβλεψη.

➤ Ολιστική Προσέγγιση

Η θεώρηση των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ τουρισμού και άλλων τομέων καθώς και μεταξύ των συνθετικών μερών του τουριστικού τομέα αποτελεί βασική αρχή και κρίσιμο παράγοντα εφαρμογής της αειφορίας. Ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού στα πλαίσια του οποίου λαμβάνονται και εφαρμόζονται αποφάσεις που θα καθορίσουν την πορεία του τουρισμού, είναι σημαντικό να έχει την ικανότητα να λαμβάνει υπόψη τις εξαρτήσεις του τομέα αυτού και άλλων τομέων καθώς και των στοιχείων που συνθέτουν τον τουριστικό τομέα και συνεπώς τις αλληλοεπιδράσεις που θα προκύψουν

από τη λήψη αποφάσεων και τη δυνατότητα του προορισμού να μεγιστοποιήσει τις θετικές επιπτώσεις και να περιορίσει οποιεσδήποτε αρνητικές.

➤ **Διεύρυνση Επιλογών Τουριστικής Ανάπτυξης καλύπτοντας τόσο νέους όσο και παλαιούς τομείς, παραγωγή νέων ιδεών, καινοτομία**

Η ικανότητα του συστήματος να παράγει νέες ιδέες και να καινοτομεί είναι πολύ σημαντική και αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής ικανότητας όπως υπέδειξαν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986). Ειδικότερα στον τουρισμό η ικανότητα αυτή μπορεί να διευρύνει τις επιλογές και να δώσει λύσεις σε χρόνια αδιέξοδα ανάπτυξης.

Παρόλον ότι οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) αξιολόγησαν την ικανότητα παραγωγής νέων ιδεών και την ικανότητα για καινοτομία ξεχωριστά, στη διατριβή αντιμετωπίζονται ως πτυχές μιας ικανότητας.

➤ **Ανάπτυξη Αειφόρου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος**

Ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να στηρίζει την ανάπτυξη αειφόρου συγκριτικού πλεονεκτήματος για να εξυπηρετεί την αειφορία. Το χαρακτηριστικό αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί τρόπο με τον οποίο το σύστημα μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της αειφορίας (βλέπε Πίνακα 2.2). Η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη προϋποθέτει την αποτελεσματική αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών προκλήσεων με μια επιτυχημένη τοποθέτηση (positioning) στην τουριστική αγορά. Η κατανόηση και αξιοποίηση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του προορισμού και των στοιχείων μοναδικότητας για την ανάπτυξη ενός αειφόρου συγκριτικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό στοιχείο της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα (1) βασίζεται στους διαθέσιμους πόρους (π.χ. γη, εργατικό δυναμικό, φυσικοί πόροι, κεφάλαιο) έναντι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (2) το οποίο δίδει μεγαλύτερη έμφαση στις διαδικασίες (π.χ. στρατηγική, καινοτομία/έρευνα, τεχνολογία, απογραφή/έλεγχος κλπ).

Όπως υποδεικνύει ο Porter (1990) η θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική για βιομηχανίες που βασίζονται στους πόρους για να διαφοροποιηθούν στην αγορά. Αντίθετα η θεωρία αυτή δεν ικανοποιεί στις περιπτώσεις βιομηχανιών που βασίζονται στην υψηλή τεχνολογία και στο πολύ εξειδικευμένο προσωπικό σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου οι πόροι μπορούν να διακινηθούν πέραν των συνόρων μιας χώρας.

Η σχέση μεταξύ του συγκριτικού πλεονεκτήματος και της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης είναι πολύ λογική· όταν ο τουριστικός τομέας βασίζεται στους πόρους για να διαφοροποιηθεί και να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά, οι πόροι πρέπει να προστατευτούν για να συνεχίσει η προσέλκυση τουριστών (Hassan, 2000).

Η διασφάλιση της διάρκειας ενός προορισμού εξαρτάται από τη μετατροπή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων σε μια ανταγωνιστική θέση στην αγορά (Hassan, 2000). Μέσα από τη στρατηγική διαδικασία ένας προορισμός καλείται να αναζητήσει βασικές αξίες (core values) και συγκριτικά πλεονεκτήματα από διάφορα συστατικά του τουριστικού προϊόντος όπως π.χ. φυσικό περιβάλλον, πολιτιστικό απόθεμα, γεωγραφική θέση και κλίμα, ανθρωπίνους πόρους (φιλοξενία, ποιότητα εξυπηρέτησης κλπ.), ασφάλεια, ψυχαγωγικές δραστηριότητες, χαμηλό κόστος ζωής και χαμηλές τιμές, χαμηλό κόστος πρόσβασης κ.ά. (Hassan, 2000) και να αναπτύξει ένα ξεχωριστό “brand” για να επιτύχει μια ανταγωνιστική τοποθέτηση στην τουριστική αγορά.

(1) Με βάση την οικονομική θεωρία του David Ricardo (19^{ος} αιώνας) μια χώρα έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στην παραγωγή ενός προϊόντος εάν το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) του προϊόντος είναι μικρότερο από άλλες χώρες.

(2) Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτάται με βάση τον Michael Porter (1990) όταν μια χώρα είναι πιο αποδοτική και αποτελεσματική στην παραγωγή ενός προϊόντος επιτυγχάνοντας να προσφέρει είτε το ίδιο προϊόν σε χαμηλότερο κόστος (cost advantage) είτε διαφοροποιημένο προϊόν (differentiation advantage).

(β) Έλεγχος**➤ Μάθηση-ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων προώθησης αειφόρου ανάπτυξης**

Η προώθηση της μάθησης στον οργανισμό αποτέλεσε παράμετρο αξιολόγησης της στρατηγικής ικανότητας στην έρευνα των Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986). Η παράμετρος αυτή προσαρμοσμένη στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να αξιοποιηθεί για την αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η συνεχής μάθηση αποτελεί ένα κρίσιμο παράγοντα για την προώθηση της αειφορίας (Finger και Kilcoyne, 1995). Η καλλιέργεια γνώσεων και δεξιοτήτων χρήσιμων για την προώθηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης, η αύξηση της κατανόησης της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης, η επέκταση της γνώσης για το περιβάλλον, για τις επιπτώσεις της ανάπτυξης και για τα εργαλεία αντιμετώπισής τους είναι καθοριστικά στοιχεία ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού που επιδιώκει την αειφορία.

➤ Ένταξη Διαφόρων Τομέων και Λειτουργιών που Εξυπηρετούν την Αειφόρο Ανάπτυξη του Τουρισμού

Οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) περιέλαβαν την ικανότητα ένταξης διαφόρων τομέων και λειτουργιών (ability to integrate diverse functions and operations) στη στρατηγική ικανότητα. Η ικανότητα αυτή προσαρμοσμένη στις ανάγκες της αειφόρου ανάπτυξης του τουρισμού αποτελεί παράμετρο αξιολόγησης της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

➤ Αύξηση της Παρώθησης για Επιδίωξη της Αειφορίας

Όπως επισημαίνουν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) η ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να λειτουργήσει ως εργαλείο παρώθησης (motivation) της διεύθυνσης είναι αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ικανότητας. Σε μια πορεία επίτευξης της αειφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού η ικανότητα του συστήματος να κινητοποιεί όλους τους εμπλεκόμενους για επιδίωξη της αειφορίας είναι σημαντική παράμετρος αξιολόγησης της ικανότητας εξυπηρέτησης της αειφορίας από το στρατηγικό σχεδιασμό. Με δεδομένη την ανάμειξη πολλών διαφορετικών φορέων/ατόμων στην τουριστική ανάπτυξη η όσο το δυνατό πιο διευρυμένη παροχή κινήτρων και κινητοποίηση για διασφάλιση της αειφορίας είναι το ζητούμενο στην

αξιολόγηση της στρατηγικής αυτής ικανότητας γι αυτό και η αξιολόγηση δεν πρέπει να περιορίζεται στο διευθυντικό προσωπικό.

➤ **Καλλιέργεια της Αίσθησης μιας Κοινής Πορείας στην Τουριστική Ανάπτυξη**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να παρέχει την αίσθηση μιας κοινής πορείας ώστε οι εμπλεκόμενοι να ωθούνται συντονισμένα και αποτελεσματικά στην επιδίωξη της πορείας αυτής. Η στρατηγική και οι στόχοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων που λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο.

Ειδικότερα σε ότι αφορά την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη η ικανότητα αυτή κρίνεται σημαντική λόγω του ότι ο τουριστικός τομέας είναι πολύ ανομοιογενής (fragmented) και η αίσθηση μιας αειφόρου κοινής πορείας είναι βασική προϋπόθεση για επιτυχή επιδίωξη της.

➤ **Αειφόρος Διάθεση Πόρων**

Η διάθεση πόρων με τρόπο ώστε να προωθείται δέσμευση σε μια μελλοντική πορεία που να ικανοποιεί τις ανάγκες τόσο των υφιστάμενων όσο και των μελλοντικών γενεών, να μεγιστοποιούνται τα οφέλη και ελαχιστοποιείται το κόστος με πλήρη επίγνωση των ορίων των πόρων, αποτελεί βασική αρχή της αειφόρου ανάπτυξης. Ταυτόχρονα η ορθολογική διάθεση των πόρων είναι ένα από τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός παρέχοντας έτσι τη δυνατότητα εξυπηρέτησης της αειφορίας (βλέπε Πίνακα 2.2). Η ικανότητα ενός συστήματος να διασφαλίζει την αειφόρο διάθεση των πόρων είναι συνεπώς ένα από τα αναπόσπαστα στοιχεία της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στον στρατηγικό σχεδιασμό.

➤ **Βελτίωση Επικοινωνίας**

Οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) περιέλαβαν την ικανότητα επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα ως παράμετρο αξιολόγησης της στρατηγικής ικανότητας. Στην περίπτωση του σχεδιασμού της τουριστικής ανάπτυξης οι φορείς/άτομα που εμπλέκονται είτε άμεσα είτε έμμεσα είναι πάρα πολλοί σε διάφορα επίπεδα. Η επικοινωνία και ο συντονισμός μεταξύ τους και η διάχυση στην ευρύτερη κοινωνία των επιδιώξεων και μέτρων που λαμβάνονται στην πορεία προς την αειφορία είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική επιδίωξη της αειφορίας μέσω του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού. Το σύστημα πρέπει να

βελτιώνει τόσο την κάθετη όσο και την οριζόντια επικοινωνία στην πορεία για μια αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

➤ **Αύξηση της Εμπλοκής στη Λήψη Αποφάσεων, Επιδίωξη Συμφωνίας/Σύγκλισης, Βάση για Συνεταιρισμό και Συντονισμένες Δράσεις**

Ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να εμπλέκει στη λήψη αποφάσεων στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Η πρακτική αυτή θεωρείται βασική αρχή και κρίσιμος παράγοντας εφαρμογής της αειφορίας (Holden, 2001) αλλά και κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας του στρατηγικού σχεδιασμού (Calingo, 1989· Reid, 1989). Πέραν της διεύρυνσης της επικοινωνίας και της διάχυσης στην κοινωνία, η πρακτική αυτή συμβάλλει στην καλλιέργεια αισθήματος ιδιοκτησίας στο στρατηγικό σχέδιο, στην ανάληψη της ευθύνης που αναλογεί στον καθένα στην πορεία για μια αειφόρο τουριστική ανάπτυξη, στην επίτευξη του συντονισμού, της πολυφωνίας/πλουραλισμού και της δημιουργικής ανταλλαγής ιδεών και αξιοποίησης των γνώσεων και δεξιοτήτων.

➤ **Βελτίωση της Ικανότητας Παρακολούθησης και Ελέγχου**

Όπως επισημαίνουν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) η ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να λειτουργήσει ως εργαλείο ελέγχου είναι αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ικανότητας. Η δε Calingo (1989) τονίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πρέπει να περιοριστεί σε γενικόλογες δηλώσεις αλλά θα πρέπει να είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που να οδηγεί σε συγκεκριμένο και πλήρες αποτέλεσμα. Η παρακολούθηση και έλεγχος της εφαρμογής είναι αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Το χαρακτηριστικό αυτό του στρατηγικού σχεδιασμού καλύπτει μια βασική ανάγκη της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης όπως επισημάνθηκε στην ανάλυση της σχέσης μεταξύ των δύο εννοιών (βλέπε Πίνακα 2.2). Η αειφόρος ανάπτυξη ως μια διαδικασία αλλαγής βασίζεται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου ώστε να διαπιστώνεται η πρόοδος προς την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη και να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικά μέτρα.

Οι ικανότητες που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό εντάσσονται στους δύο τομείς που πρότειναν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) ως κύριες επιδιώξεις του στρατηγικού σχεδιασμού: τη δημιουργικότητα και τον έλεγχο. Οι τομείς αυτοί αντικατοπτρίζουν την ανάγκη εξεύρεσης ισορροπίας

μεταξύ της δημιουργικότητας και της πραγματικότητας σε ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού (Calingo, 1989). Το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει απαραίτητα να διασφαλίζει τη δημιουργία και ευελιξία προσαρμογής αλλά και να στηρίζει πρακτικά την κατάρτιση και εφαρμογή της στρατηγικής. Η αειφορία είναι μια διαδικασία αλλαγής. Συνεπώς η ικανότητα δημιουργικής προσαρμογής του προορισμού με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η αειφορία αποτελεί κύρια επιδίωξη του συστήματος. Το σύστημα πρέπει παράλληλα να ελέγξει ότι η προσαρμογή αυτή θα πραγματοποιηθεί μέσα από την αποτελεσματική ετοιμασία και υλοποίηση της στρατηγικής.

3.5.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

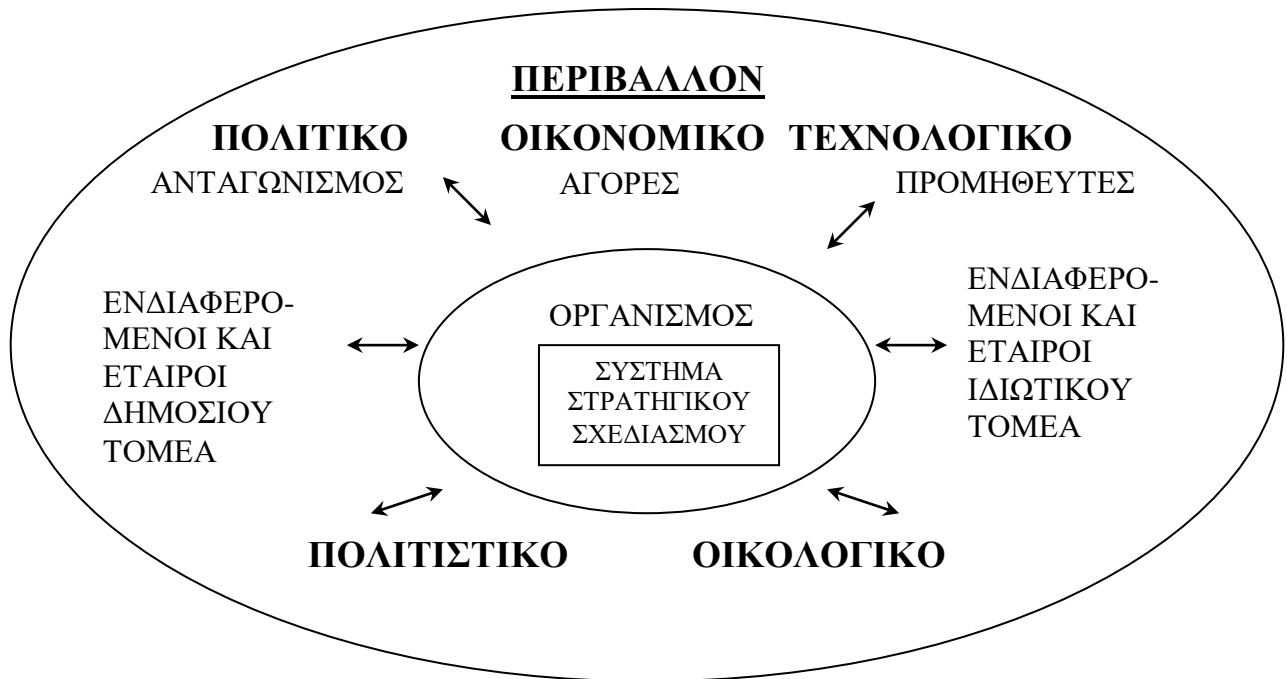
Πώς όμως αναπτύσσεται η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό; Πώς καλλιεργούνται αυτές οι επί μέρους ικανότητες που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό; Ποιες είναι οι πηγές αναφοράς της ικανότητας αυτής και ποιοι οι παράγοντες που την επηρεάζουν;

Αντίθετα με τη σχολή που υποστηρίζει ότι οι πηγές αναφοράς της ικανότητας ενός οργανισμού είναι οι πόροι ενός οργανισμού (resource perspective) (Uyterhoeven, Ackerman και Rosenblum, 1973· Ansoff, 1965· Hofer και Schendel, 1978), υποστηρίζεται ότι οι πηγές αναφοράς της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να αναζητηθούν σε πολύ ευρύτερες πτυχές του συστήματος. Ο Chamberlain (1968) επισημαίνει ότι η ικανότητα ενός οργανισμού δεν περιορίζεται σε πόρους που έχει και ελέγχει αλλά έγκειται στην ικανότητά του να αναπτύσσει δίκτυα αλληλοεξάρτησης τόσο εντός της επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης και διαφόρων πτυχών του περιβάλλοντός της.

Υποστηρίζεται πως η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό έγκειται στον εμβολιασμό ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο αντιμετωπίζεται ως *ανοικτό σύστημα*, με τρόπο ώστε να εξυπηρετεί την αειφορία. Ως ανοικτό σύστημα ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει σχέση αλληλοεξάρτησης με το περιβάλλον του σε διάφορα επίπεδα. Οι σχέσεις αυτές συμβάλλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη του συστήματος και στον τρόπο λειτουργίας του και κατά συνέπεια έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη ικανοτήτων στο σύστημα.

Το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού λειτουργεί στα πλαίσια ενός ευρύτερου συστήματος εκείνου του οργανισμού που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και της σχέσεις του με το περιβάλλον του.

Σχεδιάγραμμα 3.1



Οι ικανότητες που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό όπως εντοπίστηκαν πιο πάνω αναπτύσσονται μέσα σε αυτό το πλαίσιο και ενθαρρύνονται ή αποθαρρύνονται από χαρακτηριστικά α) του συστήματος του στρατηγικού σχεδιασμού, β) του οργανισμού που έχει την ευθύνη ανάπτυξης και εύρυθμης λειτουργίας του συστήματος και γ) της σχέσης των δύο με το ευρύτερο περιβάλλον.

Το κρίσιμο ερώτημα ωστόσο είναι ποια είναι εκείνα τα καθοριστικά χαρακτηριστικά και παράγοντες στο ευρύ αυτό σύστημα που συμβάλλουν στην καλλιέργεια ανάπτυξης ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό;

Πιο πάνω εξετάστηκαν διάφοροι παράγοντες που επισημαίνονται στη βιβλιογραφία ως κρίσιμοι για την επιτυχία τόσο του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και της προσπάθειας επιδίωξης της αιεφορίας. Ακολουθώντας την υπόδειξη του Lenz (1980) για υιοθέτηση μιας "οικονομικής προσέγγισης", στη διατριβή θα επιλεγούν ορισμένοι βασικοί

παράγοντες η σχέση των οποίων με την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό θα μελετηθεί. Αυτοί κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

(α) Εξωγενείς Παράγοντες

➤ Ύπαρξη και εύρυθμη λειτουργία ευρύτερου σχεδιασμού αειφόρου ανάπτυξης

Η ανάγκη για ολιστική προσέγγιση βασίζεται στο γεγονός ότι ο τουρισμός είναι ένα πολύπλοκο φαινόμενο και έχει διασυνδέσεις με διάφορες άλλες οικονομικές δραστηριότητες και τομείς. Ο Κοκκώσης (Κοκκώσης και Τσάρτας, 2001) επισημαίνει πως επιβάλλεται μια ευρύτερη θεώρηση του τουρισμού στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Υπογραμμίζεται πως ο τουρισμός δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά τομεακά αλλά ως μέρος ενός σύνθετου εθνικού τοπικού συστήματος και προτείνει τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις στην επιδίωξη της αειφορίας, την τομεακή, την περιβαλλοντική και την αειφορική η καταλληλότητα της οποίας εξαρτάται από την περίπτωση. Τονίζεται ωστόσο πως σε κάθε περίπτωση ο σχεδιασμός για την τουριστική ανάπτυξη θα πρέπει να αποτελεί μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής αειφόρου ανάπτυξης.

Ο ευρύτερος σχεδιασμός της αειφόρου ανάπτυξης μπορεί να παράσχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να προωθηθεί ο τομεακός σχεδιασμός. Συγκεκριμένα να οριστούν τα μεγέθη ανάπτυξης του κάθε τομέα, να καθοριστεί το χωροταξικό σχέδιο (σχεδιασμός και χάραξη ζωνών) για τις διάφορες χρήσεις περιλαμβανομένου του τουρισμού, να καθιερωθούν περιβαλλοντικά εργαλεία όπως οι μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων στα πλαίσια του θεσμικού πλαισίου που διέπει την ανάπτυξη κάθε είδους, να προωθηθούν μελέτες φέρουσας ικανότητας κλπ.

Η ύπαρξη και εύρυθμη λειτουργία ενός τέτοιου πλαισίου θεωρείται ότι ενισχύει σημαντικά την ικανότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού τουριστικών προορισμών για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο παράγοντας αυτός αν και πέραν του ελέγχου του οργανισμού που προωθεί την ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού (εξωγενής) επηρεάζει την προσπάθεια του οργανισμού για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών και υπογραμμίζει την εξάρτηση του τουρισμού από το

περιβάλλον του καθώς και την ανάγκη σφαιρικής αντιμετώπισης της ανάπτυξης για διασφάλιση της αειφορίας της τουριστικής ανάπτυξης.

Η υπόθεση η οποία γίνεται είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης και εύρυθμης λειτουργίας ευρύτερου σχεδιασμού αειφόρου ανάπτυξης και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

(β) Παράγοντες Οργανισμού (organizational dimensions)

➤ Πόροι

Οι πόροι που επενδύονται σε ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού θεωρούνται σημαντικοί καθοριστικοί παράγοντες για την ικανότητα ενός οργανισμού να προωθεί αποτελεσματικά το στρατηγικό σχεδιασμό. Με δεδομένο ότι η διάθεση των πόρων θεωρείται στρατηγική απόφαση (Chandler, 1962· Quinn, 1980· Steiner, 1979) η ποσότητα και η ποιότητα των πόρων που δεσμεύονται είναι ενδεικτικές του βαθμού στον οποίο ο οργανισμός που αναλαμβάνει το στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να τον προωθήσει επιτυχώς.

Ο παράγοντας αυτός αναδύθηκε ως πολύ σημαντικός σε έρευνες στρατηγικής ικανότητας (Judge and Douglas, 1998; Ramanujam και Venkatraman, 1987) αν και ο ορισμός του ήταν ανάλογα με την περίπτωση διαφορετικός.

Ο ορισμός των πόρων που αφιερώνονται σε ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι σύνθετος και πολυδιάστατος καλύπτοντας επαρκώς τον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού για τουριστικούς προορισμούς, την αειφορία και το συσχετισμό των δύο. Η δυσκολία ενέχεται κυρίως στον καθορισμό των πόρων που αφιερώνονται για την αειφορία με δεδομένο ότι η αειφορία είναι ένα τόσο γενικό θέμα. Οι πόροι για κάλυψη των οικονομικών, περιβαλλοντικών, κοινωνικών και πολιτιστικών πτυχών της τουριστικής ανάπτυξης θα τεθούν στο επίκεντρο της διερεύνησης. Θα καλυφθούν τόσο απτοί (π.χ. προσωπικό που ασχολείται με στρατηγικό σχεδιασμό) όσο και άυλοι πόροι (π.χ. επιμόρφωση στο στρατηγικό σχεδιασμό, αειφόρος τουριστική ανάπτυξη και τις επί μέρους πτυχές της).

Η υπόθεση η οποία γίνεται είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του βαθμού των πόρων που διατίθενται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και την ένταξη της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και της ικανότητας που αναπτύσσεται.

➤ **Δέσμευση Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και στην Αιεφόρο Τουριστική Ανάπτυξη**

Ο παράγοντας της δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό ή διαφορετικά της αντίδρασης σε αυτόν έχει διερευνηθεί αρκετά στη βιβλιογραφία (Ramanujam και Venkatraman, 1987· Javidan, 1984· Lenz και Lyles, 1981· Lyles και Lenz, 1982· Steiner, 1979· Steiner και Schollhammer, 1975· Schultz και Slevin, 1976). Οι Ramanujam και Venkatraman (1987) υπογράμμισαν τη σημασία του παράγοντα αυτού ο οποίος στην εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν αναδείχθηκε ως ο πλέον σημαντικός μαζί με την παροχή των πόρων για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού.

Ο ορισμός ωστόσο του παράγοντα αυτού διαφοροποιείται ανάλογα με την περίπτωση, για να περιλάβει είτε την αντίδραση των μελών της ανώτατης διευθυντικής ομάδας και του Γενικού Εκτελεστικού είτε εκείνη χαμηλότερων βαθμίδων διεύθυνσης (line managers) που καλούνται να υλοποιήσουν το σχέδιο (Ramanujam και Venkatraman, 1987). Οι Ramanujam και Venkatraman (1987) θεωρούν ότι ο βαθμός δέσμευσης της ανώτατης διευθυντικής ομάδας υποδηλώνεται από το βαθμό των πόρων που διατίθενται και συνεπώς η έμφαση δίδεται στο βαθμό αποδοχής του στρατηγικού σχεδιασμού από κατώτερα επίπεδα διεύθυνσης. Ωστόσο όπως επισημαίνουν οι Hambrick και Finkelstein (1987) η επένδυση σε πόρους μπορεί να είναι αποτέλεσμα της απόφασης ενός ατόμου με ευρείς εξουσίες. Συνεπώς δεν μπορεί να αποτελέσει ένδειξη της δέσμευσης ολόκληρης της ανώτατης διεύθυνσης.

Στη διερεύνηση της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό η δέσμευση δεν αφορά μόνο τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και την έννοια της αιεφορίας και την ανάγκη επιδίωξής της μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού. Σημαντικό στοιχείο στην ουσιαστική αξιολόγηση της δέσμευσης είναι η αξιολόγηση της κατανόησης της έννοιας και αρχών της αιεφορίας από τους εμπλεκόμενους και ειδικότερα από την ανώτατη διεύθυνση του οργανισμού που έχει την ευθύνη για το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού. Η έρευνα που διεξήγαγε ο Miller (2001) απέδειξε ότι ακόμη οι

απόψεις δίστανται ως προς την έννοια και αρχές της αειφορίας μεταξύ των ειδημόνων του τουρισμού. Συνεπώς στα πλαίσια της διατριβής θα πρέπει να αξιολογηθεί αν υπάρχει κατανόηση και δέσμευση στην έννοια και αρχές της αειφορίας.

Στη διατριβή θα διερευνηθεί ο βαθμός δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού.

Η υπόθεση που γίνεται είναι ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη, και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

(γ) Παράγοντες Σχεδιασμού της Διαδικασίας/Συστήματος (design dimensions)

➤ Εξωτερικός και εσωτερικός προσανατολισμός

Ο εξωτερικός και εσωτερικός προσανατολισμός του συστήματος ως παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού διερευνήθηκαν από τους Ramanujam και Venkatraman (1987). Σε ότι αφορά τον εσωτερικό προσανατολισμό διερευνήθηκε συγκεκριμένα η έμφαση που δίδεται στις εσωτερικές ικανότητες, την προηγούμενη απόδοση και στη διερεύνηση των λόγων για προηγούμενες αποτυχίες.

Σε ότι αφορά τον εξωτερικό προσανατολισμό διερευνήθηκε η έμφαση που δίδεται στις γενικές και οικονομικές συνθήκες, νομικά θέματα, διεθνείς τάσεις ανταγωνισμού, τάσεις που αφορούν τους προμηθευτές, προτιμήσεις πελατών/χρηστών και τεχνολογικές τάσεις.

Στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987), παρά το γεγονός ότι οι παράγοντες σχεδιασμού της διαδικασίας/συστήματος δεν αποδείχθηκαν οι πιο καθοριστικοί, εντοπίστηκε μια θετική σχέση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού προσανατολισμού του συστήματος και της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού με τον πρώτο να έχει ένα προβάδισμα ως προς το βαθμό που επηρεάζει την ικανότητα του συστήματος.

➤ Αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων

Η χρήση αναλυτικών εργαλείων και τεχνικών στο στρατηγικό σχεδιασμό ήταν ένας παράγοντας που διερευνήθηκε από τους Ramanujam και Venkatraman (1987) και αναδείχθηκε ως ο πιο σημαντικός παράγοντας από εκείνους που αφορούν το σχεδιασμό του συστήματος (system design dimensions). Όπως υπογραμμίζει ο Reid (1989) ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για το οποίο πρέπει να επιστρατεύονται γνώσεις και δεξιότητες στην αξιοποίηση των κατάλληλων εργαλείων.

Στα πλαίσια της διατριβής ωστόσο θα διερευνηθεί η αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων που επιτρέπουν την ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Συνεπώς ο κατάλογος δεν θα περιοριστεί σε παραδοσιακές τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού που μπορούν να στηρίξουν την ένταξη της αιεφορίας νοουμένου ότι αποδίδουν ίση βαρύτητα στις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές π.χ. ανάλυση SWOT, ανάλυση σεναρίων, μοντέλα πρόβλεψης κλπ. αλλά και άλλα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί με στόχο τη μετατροπή της αιεφορίας σε μια λειτουργική έννοια.

Εργαλεία όπως οι μελέτες φέρουσας ικανότητας, οι στρατηγικές μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων και μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων, οι δείκτες αιεφορίας, η ανάλυση ρίσκου, η χρήση γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (GIS) κλπ. μπορούν να βοηθήσουν στην εφαρμογή της αιεφορίας σε μια λειτουργική έννοια και ένταξή της στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η έρευνα είναι συνεχής στον τομέα της ανάπτυξης και αξιοποίησης των εργαλείων αυτών και η ανάπτυξη και αξιοποίηση της τεχνολογίας αποδεικνύεται ένας σημαντικός σύμμαχος στον τομέα αυτό.

Στα πλαίσια της διατριβής θα διερευνηθεί η χρήση των τεχνικών/εργαλείων που επιστρατεύονται με την υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της αξιοποίησης των τεχνικών/εργαλείων ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξης της σχετικής ικανότητας.

➤ Συμμετοχή

Η ευρεία συμμετοχή και η συνεχής επιμόρφωση τονίζονται στη βιβλιογραφία ως καθοριστικοί παράγοντες τόσο για την επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού όσο και για την μετατροπή της αιεφορίας σε μια λειτουργική έννοια.

Αυτό δεν είναι καθόλου τυχαίο εάν αναλογιστεί κανείς ότι οι έννοιες αυτές εξαρτώνται από τις ενέργειες πολλών για την εφαρμογή τους ενώ διακρίνονται από υψηλό βαθμό δυσκολίας και απαιτούν συνεχή ενημέρωση και παρακολούθηση της έρευνας και τεχνολογίας. Η ευρεία συμμετοχή συμβάλλει στην καθιέρωση ενός ζωντανού συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο μπορεί να αναπτύσσει, εφαρμόζει παρακολουθεί και αναθεωρεί μια τουριστική στρατηγική που να προωθεί την αειφορία. Η δε συνεχής μάθηση συνεισφέρει στην καλλιέργεια γνώσεων και δεξιοτήτων για αποτελεσματική συμμετοχή στη διαδικασία, την διεύρυνση της κατανόησης και δέσμευσης των εμπλεκομένων, της αξιοποίησης κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων και των πιο σύγχρονων μεθόδων που προσφέρει η έρευνα και τεχνολογία ως λύση στα προβλήματα που τίθενται για τη διασφάλιση μιας αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης.

Στα πλαίσια της διατριβής θα διερευνηθεί η συμβολή της εμπλοκής στην ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό με την εξής υπόθεση:

Όσο πιο ευρεία είναι η εμπλοκή φορέων και πολιτών στο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

Η συμβολή της συνεχούς μαθήσεως και επιμόρφωσης στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της ένταξης της αειφορίας στο σύστημα θα διερευνηθεί στα πλαίσια της διάθεσης των αναγκαίων πόρων για την ανάπτυξη της ικανότητας ένταξης της αειφορίας.

➤ **Ολοκλήρωση**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τη δυνατότητα να συνδέει διάφορες χρονικές περιόδους στα πλαίσια ενός μακροπρόθεσμου σχεδίου. Το πλεονέκτημά του να καλύπτει το παρόν και να δίδει έμφαση στη δραστηριοποίηση (action) εντός ενός πιο μακροπρόθεσμου πλαισίου υπογραμμίζεται εκτενώς στη βιβλιογραφία σε σύγκριση με τον παραδοσιακό μακροπρόθεσμο ολοκληρωμένο σχεδιασμό (comprehensive long-range planning).

Σ' ένα γοργά εναλλασσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι προορισμοί δεν μπορούν να επιδίδονται στην ανάπτυξη σχεδίων που προβλέπουν τα πάντα και προνοούν την ανάπτυξη στη λεπτομέρειά της. Μια τέτοια εξέλιξη δεν είναι μόνο αδύνατη αλλά και ζημιογόνα γιατί μπορεί να παρεμποδίσει τον προορισμό στην εκμετάλλευση εξελίξεων και δυνατοτήτων που παρουσιάζονται είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό περιβάλλον και να ελιχθεί ανάλογα.

Ωστόσο όπως επισημαίνει η Calingo ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τη δυνατότητα αυτή δεν παρατηρείται πάντα η αξιοποίησή της με αποτέλεσμα είτε να αναπτύσσονται πολύ γενικόλογα σχέδια χωρίς εφαρμογή είτε να παρατηρείται υπερβολική επικέντρωση στο παρόν και στην ανάγκη για άμεση δραστηριοποίηση για επίλυση επειγόντων προβλημάτων και θεμάτων. Είναι σημαντικό συνεπώς να καλύπτεται αποτελεσματικά το μακροπρόθεσμο μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλαίσιο. Καθοριστικός παράγοντας στην προσπάθεια αυτή είναι η ολοκλήρωση της διαδικασίας (comprehensiveness) του στρατηγικού σχεδιασμού.

Πολλοί ορισμοί παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία για την έννοια της ολοκλήρωσης.(Fredrickson, 1983· Fredrickson και Mitchell, 1984). Στα πλαίσια της διατριβής ο ολοκλήρωση αφορά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και το βαθμό στον οποίο υιοθετούνται διάφορα βασικά στάδια της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Το μέτρο αυτό δεν αφορά την ακρίβεια και πληρότητα (rationality) είτε με την επισιμότητα (formality) με την οποία εφαρμόζεται ο στρατηγικός σχεδιασμός· επιτρέπει την αναγνώριση ότι ο σχεδιασμός του στρατηγικού σχεδιασμού διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και επικεντρώνεται στην κάλυψη κάποιων βασικών σταδίων που είναι καθοριστικά για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού.

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορα στάδια στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο εντοπίζονται κάποιες κοινές συνισταμένες οι οποίες αποτελούν και καθοριστικές παραμέτρους για τον ορισμό της μορφής αυτής σχεδιασμού:

- Επισκόπηση του περιβάλλοντος
- Διεξαγωγή εξωτερικών και εσωτερικών αναλύσεων
- Καθορισμός οράματος/αποστολής
- Καθορισμός στόχων
- Εντοπισμός και αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών και ανάπτυξη στρατηγικών
- Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου εφαρμογής/προϋπολογισμού
- Παρακολούθηση, αξιολόγηση, αναθεώρηση

Ο βαθμός περίληψης των βασικών αυτών σταδίων είναι καθοριστικός στη σύνδεση των διαφόρων χρονικών περιόδων από το σύστημα και στη σύνδεση του μακροπρόθεσμου

πλαίσιο με το μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλαίσιο. Συγκεκριμένα ενώ ο καθορισμός οράματος και στόχων καλύπτει μακροπρόθεσμες παραμέτρους, η ετοιμασία συγκεκριμένων σχεδίου υλοποίησης και προϋπολογισμού, η λειτουργία συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της υλοποίησης του σχεδίου είναι στάδια που αφορούν το βραχυπρόθεσμο πλαίσιο. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα οφείλει να καλύπτει αυτές τις παραμέτρους, παράγοντας καθοριστικός τόσο για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος όσο και για την εξυπηρέτηση της αειφορίας. Στον ορισμό της αειφορίας υπογραμμίζεται η ανάγκη σύνδεσης του παρόντος με το μέλλον, κάλυψης υφιστάμενων και μελλοντικών αναγκών. Ο σχεδιασμός που εξυπηρετεί την αειφορία πρέπει να είναι μακρόπνοος και παράλληλα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το παρόν και να καλύπτει υφιστάμενες ανάγκες. Η ικανότητα ολοκλήρωσης του σχεδιασμού είναι καθοριστική για την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Συνεπώς όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

➤ **Βαθμός στον οποίο η έννοια και οι αρχές της αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού**

Η προσπάθεια που καταβάλλει το σύστημα για ένταξη της αειφορίας σε κάθε στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι καθοριστική για την ικανότητα του συστήματος να εξυπηρετήσει την έννοια αυτή. Η αειφορία ως προσέγγιση και πρακτική πρέπει να εμποτίζει κάθε στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού απαιτώντας μια διαφορετική προσέγγιση στο σχεδιασμό της ανάπτυξης.

Η υπόθεση που θα διερευνηθεί είναι ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού στον οποίο η έννοια και οι αρχές της αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

➤ **Ένταξη απαραίτητων τομέων/λειτουργιών (functional integration)**

Ο βαθμός κάλυψης διαφόρων τομέων/λειτουργιών με στόχο την ένταξη των απαιτήσεών τους στο σχεδιασμό είναι ένας παράγοντας που συνδέεται συχνά με τη στρατηγική

ικανότητα (Judge και Douglas, 1998· Lorange, 1980· Ramanujam και Venkatraman, 1987· Snow και Hrebiniak, 1980).

Στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) ο παράγοντας αυτός διερευνήθηκε ως η έμφαση που δίδει το σύστημα σε τομείς όπως το μάρκετινγκ, η βιομηχανική παραγωγή, τα χρηματοπιστωτικά, ανθρώπινο δυναμικό, αγορές, έρευνα και ανάπτυξη, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κλπ.). Στην έρευνα των Judge και Douglas (1998) ο εν λόγω παράγοντας πήρε τη μορφή συντονισμού θεμάτων φυσικού περιβάλλοντος με άλλους τομείς/λειτουργίες (π.χ. παραγωγή, μάρκετινγκ, λογιστικά, αγορές κλπ.) και διαπιστώθηκε η θετική σχέση του με το βαθμό ένταξης των περιβαλλοντικών θεμάτων στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.

Με δεδομένη την ανάγκη που θέτει η αειφορία για υιοθέτηση ολιστική προσέγγισης, προώθηση ισότιμης κάλυψης οικονομικών, οικολογικών και κοινωνικο-πολιτιστικών πτυχών ανάπτυξης και αξιοποίηση διαφόρων νέων τεχνολογιών και μεθόδων που βοηθούν προς το στόχο αυτό, ο βαθμός ένταξης των απαραίτητων τομέων/λειτουργιών αναμένεται να αποδειχθεί σημαντικός στη διερεύνηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

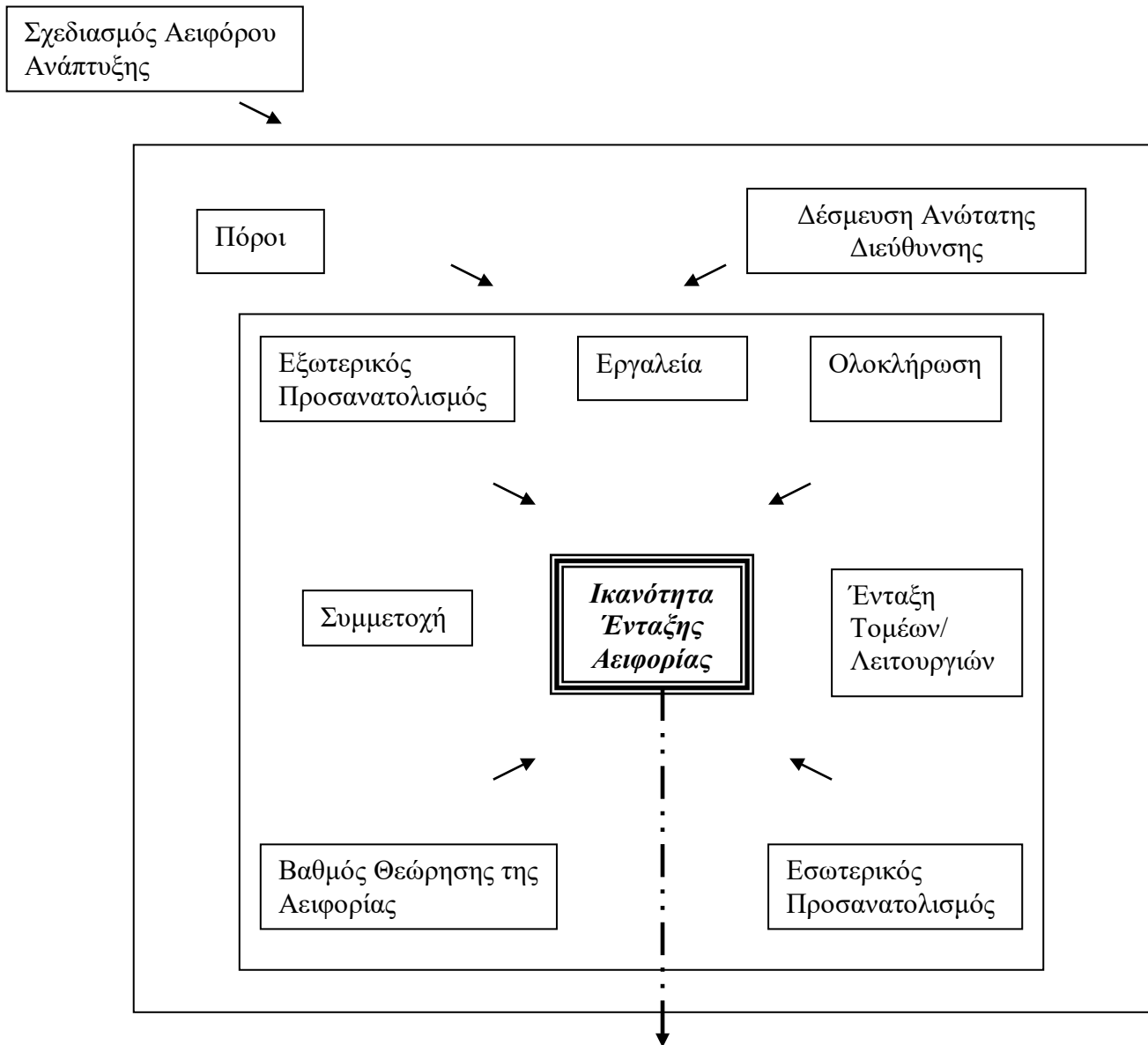
Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ένταξης των απαραίτητων τομέων/λειτουργιών τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

Το ερευνητικό ερώτημα το οποίο αποτελεί το κύριο αντικείμενο της διατριβής και το ευρύτερο ερευνητικό πλαίσιο αφορά το κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξυπηρετήσει την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Το μοντέλο ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό παρατίθεται στο Σχεδιάγραμμα 3.2. Οι σχέσεις που παρουσιάζονται στο μοντέλο αποτελούν τις υποθέσεις της διατριβής και εξετάζονται με πρωτεύουσα έρευνα.

Η διατριβή εστιάζεται στο στρατηγικό σχεδιασμό ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών σε εθνικό επίπεδο. Η έρευνα διενεργείται σε ευρωπαϊκούς Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού που προωθούν το στρατηγικό σχεδιασμό. Τι είναι όμως οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού και ποια η σχέση τους με το στρατηγικό σχεδιασμό;

Σχεδιάγραμμα 3.2



ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- **Μελλοντικός Ορίζοντας-Συνεχής Δράση, Σύνδεση του Μέλλοντος με το Παρόν**
 - Αλλαγή
 - Πρόβλεψη
 - Ολιστική Προσέγγιση
- **Διερεύνηση Επιλογών Τουριστικής Ανάπτυξης καλύπτοντας τόσο νέους όσο και παλαιούς τομείς, παραγωγή νέων ιδεών, καινοτομία**
 - **Ανάπτυξη Αειφόρου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος**

ΕΛΕΓΧΟΣ

- **Μάθηση-ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων προώθησης αειφόρου ανάπτυξης**
- **Ένταξη Διαφόρων Τομέων και Λειτουργιών που Εξυπηρετούν την Αειφόρο Ανάπτυξη του Τουρισμού**
 - **Αύξηση της Παρώθησης για Επιδίωξη της Αειφορίας**
 - **Καλλιέργεια της Αίσθησης μιας Κοινής Πορείας στην Τουριστική Ανάπτυξη**
 - **Αειφόρο Διάθεση Πόρων**
 - **Βελτίωση Επικοινωνίας**
 - **Αύξηση της Εμπλοκής στη Λήψη Αποφάσεων, Επιδίωξη Συμφωνίας/Σύγκλισης, Βάση για Συνεταιρισμό και Συντονισμένες Δράσεις**
 - **Βελτίωση της Ικανότητας Παρακολούθησης και Ελέγχου**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΘΝΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο σχεδιασμός είναι μια δραστηριότητα η οποία αναλαμβάνεται συχνά από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού (WTO, 1979· 1997). Ο Taylor (1994) επισημαίνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ειδικότερα θα μπορούσε να ξεχωρίσει για σκοπούς έρευνας ως μια από τις λειτουργίες των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού. Είναι συνεπώς εκπληκτικό ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει τύχει τόσο περιορισμένης ερευνητικής προσοχής σε τουριστικούς οργανισμούς (Athiyaman, 1995· Philips και Moutinho, 1998).

Ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού είναι ο επίσημος οργανισμός τουρισμού μιας χώρας που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού στη χώρα (Mill και Morrison, 1985). Η μορφή και αρμοδιότητες ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού ποικίλουν από χώρα σε χώρα και εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Το πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον, το μέγεθος της χώρας, το μέγεθος του τουριστικού τομέα και η σημασία του τουρισμού στην εθνική οικονομία είναι σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν τη δομή και τις λειτουργίες ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού (Taylor, 1994). Επίσης η σημασία που αποδίδει η εκάστοτε κυβέρνηση στους λόγους παρέμβασής της στον τουρισμό είναι καθοριστική όπως επισημαίνουν οι Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill και Shepherd (1998). Η τουριστική βιομηχανία έχει ανομοιογενή χαρακτήρα (fragmented industry) και οι κυβερνητικές πολιτικές μπορούν να έχουν πολύ διαφορετικές συνέπειες σε κάθε τομέα που συμβάλλει στην ανάπτυξη του τουρισμού. Ως αποτέλεσμα, ασκούνται συχνά πιέσεις από την τουριστική βιομηχανία για τη μορφή και τις λειτουργίες που πρέπει να έχει ένας Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού. Το στάδιο ανάπτυξης του τουριστικού τομέα πρέπει να επηρεάζει το ρόλο ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού και την έμφαση που δίδεται στις διάφορες δραστηριότητες (Choy, 1993).

Σε γενικές γραμμές υπάρχει μια σχέση μεταξύ της μορφής ενός επίσημου οργανισμού τουρισμού και των αρμοδιοτήτων που του ανατίθενται. Όπως επισημαίνουν οι Mill και Morrison (1985) τουριστικοί οργανισμοί που έχουν κυβερνητικό χαρακτήρα τείνουν να έχουν τις πιο ευρείς αρμοδιότητες. Παρόλον ότι ο βαθμός της κυβερνητικής επέμβασης ποικίλει από χώρα σε χώρα, οι κυβερνήσεις συχνά επεμβαίνουν στις δραστηριότητες

των εθνικών οργανισμών τουρισμού τους για να προωθήσουν τον τουρισμό (Kosters, 1994).

Οι Mill και Morrison (1985) επισημαίνουν ότι ένας Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές:

- (α) Κυβερνητικός οργανισμός ο οποίος είναι μέρος ενός συστήματος δημόσιας υπηρεσίας είτε ως ένα ανεξάρτητο υπουργείο π.χ. Υπουργείο Τουρισμού της Αιγύπτου είτε ως μέρος ενός άλλου σχετικού υπουργείου π.χ. Υπουργείο Τουρισμού και Εμπορίου της Ιρλανδίας
- (β) Κυβερνητική οντότητα, υπηρεσία ή γραφείο (government agency/bureau) υπεύθυνο για τον τουρισμό σε ένα μεγαλύτερο τμήμα π.χ. Τμήμα Τουρισμού στο Τμήμα Εθνικής Κληρονομιάς του Ηνωμένου Βασιλείου
- (γ) Ημικρατικός οργανισμός/συμβούλιο/αρχή (quasi-public, government-funded organization) π.χ. Κυπριακός Οργανισμός Τουρισμού
- (δ) Ιδιωτικός σύνδεσμος ο οποίος έμμεσα στηρίζεται από την κυβέρνηση π.χ. Japan Tourist Association.

Οι Cooper, Fletcher, Gilbert, Wanhill και Shepherd (1998) αναφέρουν πως όλες οι Ευρωπαϊκές χώρες έχουν Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ωστόσο η μορφή τους είναι διαφορετική. Παραθέτουν δε τις πιο κάτω ως κύριες δραστηριότητες ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού:

- Μάρκετινγκ
- Τουριστική Ανάπτυξη
- Έρευνα και Σχεδιασμός
- Εξωτερικές Σχέσεις
- Διοίκηση.

Ωστόσο όπως επιβεβαιώνεται από έρευνα που πραγματοποίησε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (1997) και κάλυψε 23 χώρες ανά το παγκόσμιο (βλέπε Πίνακα 4.1), οι δραστηριότητες που αναλαμβάνονται σε κάθε χώρα ποικίλουν τόσο όσο και η οργάνωση του τουρισμού. Επίσης η έρευνα επισήμανε τάσεις διαφοροποίησης στο ρόλο, οργάνωση και δραστηριότητες των εθνικών οργανισμών τουρισμού με μείωση της συμβολής του κρατικού τομέα στον τουρισμό κυρίως σε εθνικό επίπεδο ή επίπεδο

κεντρικής κυβέρνησης και αύξηση των αρμοδιοτήτων των περιφερειακών ή τοπικών αρχών καθώς και του ιδιωτικού τομέα.

Επισημαίνεται βέβαια ότι η αποκέντρωση έχει σχέση και με τις ιδιαίτερες συνθήκες της χώρας και τα ιστορικά, πολιτιστικά και πολιτικά δεδομένα της. Σε χώρες όπως την Ισπανία η απόφαση για αποκέντρωση δεν λαμβάνεται συνειδητά αλλά καθορίζεται από το καθιερωμένο σύστημα της περιφερειακής και τοπικής διακυβέρνησης της χώρας. Σε χώρες με ομοσπονδιακό σύστημα διακυβέρνησης ή μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης πολλές αρμοδιότητες και λειτουργίες που παραδοσιακά αναλαμβάνονται από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού έχουν δοθεί σε τοπικές αρχές ιδιαίτερα η έκδοση αδειών και τα συστήματα κατάταξης. Χώρες όπως η Ισπανία και η Γαλλία διατηρούν ωστόσο σταθερό σύνδεσμο τόσο με τις τοπικές αρχές όσο και με τον ιδιωτικό τομέα και επαγγελματικούς συνδέσμους μέσω επιτροπών.

Η έρευνα κατέδειξε ότι συχνά οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού εμπλέκονται στη διαμόρφωση πολιτικής και το σχεδιασμό και η τάση αυτή σχετίζεται με τον γενικά αποδεκτό ρόλο των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού ως συνενωτική δύναμη σε ένα ανομοιογενή τομέα. Σημειώνεται ότι οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού συχνά λειτουργούν ως συντονιστές μεταξύ των διαφόρων υπουργείων που συμβάλλουν στην ανάπτυξη του τουρισμού όπως και μεταξύ κεντρικής κυβέρνησης, περιφερειακών και τοπικών αρχών και ιδιωτικού τομέα.

Όπως επισημαίνεται στην έρευνα, ορισμένες χώρες συνδυάζουν τη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής, την προβολή και το μάρκετινγκ, το χωροταξικό σχεδιασμό και την έκδοση αδειών στις αρμοδιότητες ενός οργανισμού. Άλλες χώρες κατανέμουν τις δραστηριότητες αυτές σε δύο, τρεις ή και περισσότερους οργανισμούς. Στις ευρωπαϊκές χώρες που διερευνήθηκαν, ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων σε διάφορους οργανισμούς αποτελεί κανόνα.

Η έρευνα κατέδειξε πως οι πιο παραδοσιακοί Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού αναλαμβάνουν θέματα πολιτικής και σχεδιασμού, ρύθμιση και έλεγχο όπως συστήματα κατάταξης και παροχής αδειών. Σε θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, προστασίας της εθνικής κληρονομιάς, παροχής κεφαλαίων για τουριστική ανάπτυξη, δανειοδότησης και παροχής οικονομικών κινήτρων συνήθως υπάρχει κάποια εμπλοκή του Εθνικού

Οργανισμού Τουρισμού μαζί με άλλα υπουργεία. Το ίδιο ισχύει και για την παρακολούθηση οικονομικών τάσεων και εξελίξεων, τις εθνικές στατιστικές και την έρευνα.

Σε ότι αφορά τη διαμόρφωση πολιτικής/σχεδιασμό επισημάνθηκε ότι οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού τη διατηρούν ως κύρια δραστηριότητά τους και συχνά τη συνδυάζουν με άλλες δραστηριότητες που υπογραμμίζουν τη σημασία του συντονιστικού ρόλου των οργανισμών αυτών.

Οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού θέτουν τις γενικές παραμέτρους πολιτικής, συχνά μετά από διαβούλευση με τις τοπικές αρχές και τον ιδιωτικό τομέα και εντός ενός πλαισίου εθνικής τουριστικής στρατηγικής. Η ανάμειξη με την πολιτική δίδει σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ένα ρόλο στο μάρκετινγκ και στην εκπαίδευση στις πλείστες χώρες. Ωστόσο η προβολή και το μάρκετινγκ διαχωρίζονται ολόενα και περισσότερο από τα θέματα πολιτικής ως ευθύνη ενός ημι-αυτόνομου οργανισμού που αποτελεί συνεργασία του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

Γενικότερα η έρευνα εντόπισε μια ξεκάθαρη τάση για καθιέρωση συστημάτων συνεργασίας και διαβούλευσης με τους άλλους εταίρους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Από κύρια θέματα όπως η διαμόρφωση μιας εθνικής τουριστικής στρατηγικής μέχρι το μάρκετινγκ και την προώθηση διαφημιστικών εκστρατειών επιδιώκεται η διαβούλευση και ο συνεταιρισμός. Επίσης παρατηρήθηκε μια τάση για εξασφάλιση υπηρεσιών του ιδιωτικού τομέα (contracting-out) σε διάφορους τομείς όπως των εκδόσεων, της κατάταξης κλπ.

Μια πιο πρόσφατη έρευνα που πραγματοποίησε ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού για την περίοδο 2004-2005 αφορούσε ειδικότερα τους Οργανισμούς Τουρισμού που αναλαμβάνουν το μάρκετινγκ του προορισμού σε εθνικό επίπεδο. Τους εν λόγω οργανισμούς ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ονομάζει Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού (National Tourism Organizations) διαχωρίζοντάς τους από τις ευρύτερες Εθνικές Αρχές Τουρισμού (National Tourism Administrations) που τυχόν να αναλαμβάνουν ευρύτερες αρμοδιότητες ανάπτυξης του τουρισμού πέραν του μάρκετινγκ το οποίο είτε αναθέτουν σε εξειδικευμένους οργανισμούς είτε αναλαμβάνουν οι ίδιες. Εξετάστηκαν συνολικά 12 περιπτώσεις χωρών, συγκεκριμένα:

Αυστραλία, Χιλή, Γαλλία, Ουγγαρία, Ολλανδία, Νορβηγία, Περού, Πορτογαλία, Ισπανία, Θαϊλάνδη, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Οι οργανισμοί αυτοί είναι είτε ανεξάρτητοι είτε αποτελούν μέρος της ευρύτερης Εθνικής Αρχής Τουρισμού. Σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί επηρεάζονται από την Εθνική Αρχή Τουρισμού η οποία είναι υπεύθυνη για την ορθή διαχείριση του δημόσιου χρήματος. Άλλοι φορείς που επηρεάζουν επίσης σημαντικά τη λειτουργία του αρμόδιου οργανισμού για το μάρκετινγκ είναι η τουριστική βιομηχανία και οι τοπικοί φορείς τουρισμού (local tourism boards).

Η έρευνα αυτή ανέδειξε μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

- Σε ότι αφορά τα υπουργεία αρμόδια για την εθνική τουριστική πολιτική, από τις 10 χώρες που έδωσαν πληροφορίες για το αρμόδιο υπουργείο μόνο η Γαλλία έχει Υπουργό αρμόδιο αποκλειστικά για τον τουρισμό. Στις άλλες εννέα, με εξαίρεση το Ηνωμένο Βασίλειο, ο τουρισμός καλύπτεται από Υπουργεία με αρμοδιότητες στους τομείς του εμπορίου, της βιομηχανίας, της ανάπτυξης και της οικονομίας. Μόνο στις τρεις από τις εννέα ο τουρισμός αναφέρεται στον τίτλο του αρμόδιου υπουργείου.
- Πέραν της συνεργασίας μεταξύ υπουργείων σε εθνικό επίπεδο σε σχέση με τον τουρισμό, παρατηρείται σε πολλές χώρες ότι ο τομέας έχει στενούς δεσμούς με την πολιτική περιφερειακής ανάπτυξης.
- Η παραδοσιακή θέση των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού μέσα στο γενικότερο θεσμικό και διοικητικό πλαίσιο σε εθνικό επίπεδο αλλάζει. Αλλάζουν επίσης η λειτουργία των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού και οι σχέσεις τους με τις Εθνικές Αρχές Τουρισμού. Είτε υπάρχει είτε δεν υπάρχει θεσμικός δεσμός με την Εθνική Αρχή Τουρισμού, οι τομείς δομής και λειτουργίας στους οποίους εμπλέκεται η Εθνική Αρχή Τουρισμού και ο βαθμός εμπλοκής τείνει να ποικίλει από χώρα σε χώρα. Όταν ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού είναι μέρος της Εθνικής Αρχής Τουρισμού, ο έλεγχος είναι περισσότερο εσωτερικός και απαιτούνται λιγότεροι θεσμικοί κανονισμοί.
- Οι κύριοι τομείς στους οποίους εμπλέκεται η Εθνική Αρχή Τουρισμού είναι: ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος εφαρμογής του, η στοχοθέτηση μάρκετινγκ και συνεπώς ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μάρκετινγκ.
- Επικρατεί μεγάλη ανομοιογένεια σε ότι αφορά τη σχέση του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού με τους περιφερειακούς/τοπικούς φορείς τουρισμού

(regional/local tourism boards), τον ιδιωτικό τομέα και συμβουλευτικούς φορείς.

- Παρά την εκφρασμένη θέση σε διάφορες χώρες να υιοθετήσουν τις καλύτερες πρακτικές άλλων χωρών, αυτό φαίνεται να είναι πολύ δύσκολο λόγω της μεγάλης ανομοιογένειας που παρατηρείται. Ωστόσο είναι δυνατή η μάθηση που προκύπτει από σύγκριση διαφόρων πρακτικών.
- Από τις 12 χώρες που διερευνήθηκαν, οι 9 έχουν χαρακτήρα δημόσιου οργανισμού. Από τις ευρωπαϊκές χώρες (Γαλλία, Ουγγαρία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο) 5 έχουν χαρακτήρα δημόσιου οργανισμού, στην περίπτωση της Γαλλίας ο οργανισμός αποτελεί συνεργασία δημόσιου, ιδιωτικού τομέα και περιφερειακών/τοπικών αρχών και στην περίπτωση της Ολλανδίας είναι ιδιωτικός μη-κερδοσκοπικός οργανισμός.
- Δύο μορφές σχεδιασμού υιοθετούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού: στρατηγικός σχεδιασμός για μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και λειτουργικός σχεδιασμός για βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός συνήθως γίνεται για 3-5 χρόνια ενώ ο λειτουργικός σχεδιασμός αφορά 1-3 χρόνια αλλά συνήθως είναι ετήσιος.
- Η στοχοθέτηση, ο καθορισμός των κύριων στρατηγικών γραμμών, προϊόντων, αγορών και κύριων δραστηριοτήτων προώθησης θεωρούνται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ως τα κύρια στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο καταμερισμός των προϋπολογισμών και η ανάπτυξη δεικτών απόδοσης με την αντίστοιχη αξιολόγηση είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες.
- Η δομή του τουριστικού τομέα και η θέση του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού στη δομή αυτή καθορίζουν τη διαδικασία σχεδιασμού καθώς και τους φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία σχεδιασμού.
- Στην έρευνα αξιολογήθηκε η σημασία που αποδίδεται από το στρατηγικό σχεδιασμό και το λειτουργικό σχεδιασμό σε μια σειρά από στοιχεία: εθνικοί στόχοι τουριστικής πολιτικής, ανάγκες της τουριστικής βιομηχανίας, τάσεις της τουριστικής ζήτησης, έρευνα των προοπτικών αγοράς, έρευνα στην εικόνα του προορισμού (image), διαθέσιμος προϋπολογισμός, λειτουργικά κόστα, αξιολόγηση των εθνικών τουριστικών προϊόντων. Δεν επισημαίνονται σημαντικές διαφορές στα κύρια στοιχεία της διαδικασίας στρατηγικού και λειτουργικού σχεδιασμού, κάτι που αναφέρεται ότι είναι ενδεικτικό της φυσικής και επιθυμητής σχέσης μεταξύ των δύο. Μια μικρή διαφορά που διαπιστώθηκε

αφορά τον προϋπολογισμό στον οποίο φαίνεται να αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στο λειτουργικό σχεδιασμό.

- Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι στην έρευνα δεν παρατίθενται στάδια της στρατηγικής διαδικασίας αλλά στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη όπως αυτά αναφέρονται πιο πάνω. Έτσι δεν μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί ο βαθμός προώθησης της στρατηγικής διαδικασίας σε σχέση με το λειτουργικό σχεδιασμό.
- Ειδικότερα στις ευρωπαϊκές χώρες που καλύφθηκαν από την έρευνα δηλαδή στη Γαλλία, Ουγγαρία, Ολλανδία, Νορβηγία, Πορτογαλία, Ισπανία και Ηνωμένο Βασίλειο έχουν συλλεγεί ενδιαφέρουσες πληροφορίες που αφορούν το στρατηγικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ οι οποίες παρατίθενται στον Πίνακα 4.2 πιο κάτω.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο θέμα αυτό συμπεραίνεται ότι η προώθηση σχεδιασμού γενικότερα και στρατηγικού σχεδιασμού ειδικότερα σε εθνικό επίπεδο δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Θα πρέπει να διερευνηθεί κατά πόσο η χώρα προωθεί σχεδιασμό για τον τουρισμό, σε ποια μορφή και από ποιο οργανισμό. Επίσης θα πρέπει να διερευνηθεί ποιες άλλες δραστηριότητες αναλαμβάνει ο οργανισμός αυτός και ποια η σχέση του με άλλους οργανισμούς. Πώς δικτυώνεται ο οργανισμός στο ευρύτερο σύστημα και πώς συνεργάζεται με τους διάφορους εταίρους για να προωθήσει τις λειτουργίες του. Σημαντικό επίσης είναι να διερευνηθεί ποιους τομείς καλύπτει ο σχεδιασμός αυτός σε σχέση με τις αρμοδιότητες του οργανισμού και εάν ο σχεδιασμός διάφορων τομέων προωθείται από διαφορετικούς οργανισμούς π.χ. κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός για το μάρκετινγκ πραγματοποιείται ξεχωριστά. Σε αυτή την περίπτωση είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί πώς επιτυγχάνεται ο συντονισμός.

Στη μελέτη του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και της ικανότητας να ενταχθεί η αειφορία στο σχεδιασμό είναι σημαντικό να διερευνηθεί το προφίλ και οι τρόποι λειτουργίας του οργανισμού σε σχέση με το ευρύτερο τουριστικό σύστημα. Έχοντας υπόψη ότι η ερευνητική δραστηριότητα σε συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού και στρατηγικής ικανότητας εστιάστηκε κυρίως σε οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα, η έρευνα σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού πρέπει να γίνει με ιδιαίτερη προσοχή και να λάβει υπόψη τις ιδιαιτερότητές τους.

Πίνακας 4.1

Η έρευνα του ΠΟΤ εξέτασε τις ακόλουθες περιπτώσεις χωρών:
Ευρώπη
• Γαλλία
• Ιρλανδία
• Ολλανδία
• Πολωνία
• Ισπανία
• Ηνωμένο Βασίλειο
Αμερική
• Καναδάς
• Χιλή
• Κολομβία
• Κόστα Ρίκα
• Ιαμαϊκή
Ανατολική Ασία/Ειρηνικός
• Αυστραλία
• Χονγκ Κονγκ
• Μαλαισία
• Σιγκαπούρη
Μέση Ανατολή
• Αίγυπτος
• Λίβανος
Νότια Ασία
• Ινδία
• Σρι Λάνκα
Αφρική
• Κένυα
• Νότια Αφρική
• Τυνησία

Πηγή: World Tourism Organization (WTO). (1997) *Towards New Forms of Public-Private Sector Partnership: The Changing Role, Structure and Activities of National Tourism Administrations.*

Πίνακας 4.2

	Γαλλία	Ουγγαρία	Ολλανδία	Νορβηγία	Πορτογαλία	Ισπανία	Ην. Βασίλειο
Μορφή	Δημόσιος/ Ιδιωτικός	Δημόσιος	Ιδιωτικός	Δημόσιος	Δημόσιος	Δημόσιος	Δημόσιος
Συχνότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού	Προωθείται συστηματικά	Προωθείται κατά περίπτωση		Προωθείται συστηματικά	Προωθείται συστηματικά	Προωθείται συστηματικά	Προωθείται συστηματικά
Διάρκεια Στρατηγικού Σχεδιασμού	5 χρόνια	3 χρόνια		5 χρόνια	3 χρόνια	4 χρόνια	3 χρόνια
Διάρκεια Λειτουργικού Σχεδιασμού	1 χρόνος	1 χρόνος		5 χρόνια	3 χρόνια	1 χρόνος	1 χρόνος
Περιγραφή Στρατηγικού Σχεδιασμού	Διαδικασία εμπλοκής Επιτροπής Μάρκετινγκ, Διευθυντές του Maison de la France και άλλων	Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, καθορισμός στόχων από εκπροσώπους στις αγορές, εκπροσώπους	Δεν παρέχεται πληροφόρηση	Έχει καθιερωθεί ένα συμβουλευτικό συμβούλιο από εκπροσώπους της βιομηχανίας. Ο καθορισμός	-Market Intelligence -Image and communication -Promotion -Partnerships	Εμπλέκονται διάφοροι φορείς (σύνδεσμοι, οργανωτές ταξιδιών, ομοσπονδία δήμων και περιοχών και οι	Ετοιμάζεται με τη συνεργασία συμβούλων σε συνεργασία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

	επίσημων φορέων.. Έγκριση από τον Υπουργό Τουρισμού. Καθορισμός στόχων, κύριων στρατηγικών γραμμών, προϊόντων, αγορών και κύριων δραστηριοτήτων προώθησης.	περιοχών, διευθυντές προϊόντων και τμήμα έρευνας και υιοθετούνται από το Γενικό Διευθυντή. Με βάση σχέδιο, οι εκπρόσωποι αγορών και περιοχών συνεισφέρουν στο σχέδιο. Το προσχέδιο υποβάλλεται για απόψεις σε φορείς της βιομηχανίας.		των κύριων στρατηγικών γραμμών και αγορών γίνεται από το Εκτελεστικό Συμβούλιο.		αυτόνομες κοινότητες. Περιλαμβάνει 2 φάσεις: 1)Διεξαγωγή μελέτης, ανάλυση κατάστασης 2)Καθορισμός των γραμμών δράσης, στόχων και προτεραιοτήτων δράσης σε κάθε αγορά 3)Ετοιμασία και υλοποίηση λειτουργικού σχεδίου που καθορίζει το ημερολόγιο δραστηριοτήτων.	
Περιγραφή Λειτουργικού Σχεδιασμού	Καθορισμός των κύριων στρατηγικών γραμμών, των στόχων, των αγορών, των κύριων δραστηριοτήτων προώθησης και των προϊόντων	Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, καθορισμός στόχων από εκπροσώπους στις αγορές, εκπροσώπους περιοχών, διευθυντές προϊόντων και τμήμα έρευνας και		Γίνεται για κάθε τομέα επένδυσης ξεχωριστά (on a project basis). Οι δραστηριότητες προώθησης σε κάθε αγορά του εξωτερικού βασίζονται σε συνεργασία με φορείς της	Εμπορική Υποστήριξη (Commercial Support) Πληροφόρηση		Ετοιμάζεται στα πλαίσια του ετήσιου επιχειρηματικού σχεδιασμού. Η διαδικασία περιλαμβάνει διαβούλευση με τους εμπλεκόμενους φορείς.

		<p>υιοθετούνται από το Γενικό Διευθυντή. Με βάση σχέδιο, οι εκπρόσωποι αγορών και περιοχών συνεισφέρουν στο σχέδιο. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει τα εργαλεία μάρκετινγκ και συγκεκριμένες δραστηριότητες. Το προσχέδιο υποβάλλεται για απόψεις σε φορείς της βιομηχανίας. Επίσης ανανεώνεται η βάση δεδομένων για τις δραστηριότητες μάρκετινγκ όλων των φορέων και τις δυνατότητες συνεργασίας.</p>		<p>βιομηχανίας που επενδύουν στην αγορά.</p>			
--	--	---	--	--	--	--	--

Πηγή: World Tourism Organization (WTO) (2006) *Structures and Budgets of National Tourism Organizations 2004-2005*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Το ερευνητικό ερώτημα το οποίο αποτελεί το κύριο αντικείμενο της διατριβής και το ευρύτερο ερευνητικό πλαίσιο αφορά το κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξυπηρετήσει την αιφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Μετά από ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ορίστηκε η ικανότητα ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών και καθορίστηκαν οι παράγοντες οι οποίοι θα διερευνηθούν κατά πόσο συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αντιμετωπίζεται ως σύστημα του οποίου η ικανότητα να οδηγεί ένα προορισμό προς την αιφορία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που ένας οργανισμός τουρισμού πρέπει να λάβει υπόψη στην ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος ώστε να προωθεί αποτελεσματικά παρεμβάσεις που διασφαλίζουν την αιφόρο ανάπτυξη του προορισμού. Αναπτύχθηκε ένα μοντέλο ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό οι σχέσεις του οποίου αποτελούν τις υποθέσεις της διατριβής και εξετάζονται με πρωτεύουσα έρευνα. Η διατριβή εστιάστηκε στο στρατηγικό σχεδιασμό ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών σε εθνικό επίπεδο και διεξάχθηκε εμπειρική έρευνα σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ευρωπαϊκών χωρών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό και διαμόρφωση πολιτικής για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο.

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1.1 ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Πραγματοποιήθηκε η απαραίτητη προετοιμασία για προώθηση της εμπειρικής έρευνας, του βασικού εργαλείου δοκιμασίας του μοντέλου και διερεύνησης των υποθέσεων. Αποφασίστηκε όπως η έρευνα πραγματοποιηθεί με βάση ερωτηματολόγιο που θα στέλλόταν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email survey). Καταρτίστηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο δοκιμάστηκε στον Κυπριακό Οργανισμό Τουρισμού και οριστικοποιήθηκε σε στενή συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή (**Παράρτημα 5.1**).

5.1.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Τόσο στην επιλογή του δείγματος όσο και στη μέθοδο διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας λήφθηκαν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

- Παρατηρούνται διάφοροι τρόποι οργάνωσης στον τομέα του τουρισμού από χώρα σε χώρα
- Δεν υπήρχε πρόσφατη ολοκληρωμένη έρευνα για την οργάνωση και αρμοδιότητες των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού (η πιο πρόσφατη έκδοση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (ΠΟΤ) χρονολογείται από το 1997)
- Η διατριβή επικεντρώνεται σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς που προωθούν στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο.

Η έρευνα εστιάστηκε σε ευρωπαϊκές χώρες που προωθούν σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο. Για τον καθορισμό των ευρωπαϊκών χωρών που θα περιλαμβάνονταν στο δείγμα αξιοποιήθηκε η συμμετοχή των χωρών σε ευρωπαϊκές επιτροπές διεθνών οργανισμών τουρισμού και συγκεκριμένα της Επιτροπής για την Ευρώπη του ΠΟΤ. Κρίθηκε ότι η πιθανότητα ανταπόκρισης από τις χώρες αυτές σε μια έρευνα που θα διεξαγόταν με ερωτηματολόγιο που θα στελλόταν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ήταν μεγαλύτερη λόγω της εμπειρίας του μελετητή με την Επιτροπή.

Από αυτές τις χώρες μέλη μόνον ορισμένες προωθούν σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο. Λόγω της διαφορετικής διοικητικής και οργανωτικής φύσης των χωρών, τη σημασία του τουρισμού στη χώρα και άλλων παραγόντων που εξετάστηκαν προηγουμένως, δεν προωθείται σχεδιασμός για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο σε όλες τις χώρες.

Έγινε μια επιλογή από τις χώρες μέλη της Επιτροπής Τουρισμού για την Ευρώπη και περιλήφθηκαν στο δείγμα για να διερευνηθεί σε πρώτο στάδιο κατά πόσο προωθούν σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο.

Επιλέγηκαν χώρες:

- σε διάφορα σημεία της Ευρώπης. Έγινε ιδιαίτερη προσπάθεια να καλυφθούν όλες οι μεσογειακές Ευρωπαϊκές χώρες λόγω της επένδυσης στον τουρισμό.

- με διαφορετικά χαρακτηριστικά (με παράλιο χώρο, με νησιά, κράτη νησιά, στερεά Ευρώπη, χώρες μέλη της ΕΕ)
- που επενδύουν στον τουρισμό
- που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης τόσο της οικονομίας όσο και του τουρισμού ειδικότερα.

Επίσης προστέθηκαν και κάποιες άλλες Ευρωπαϊκές χώρες στο δείγμα που δεν είναι μέλη της εν λόγω Επιτροπής για να καλύψουν τα πιο πάνω χαρακτηριστικά:

- Ιρλανδία (χώρα νησί με παράδοση στον τουρισμό, δυτική Ευρώπη, μέλος ΕΕ, προωθεί στρατηγικό σχεδιασμό)
- Ηνωμένο Βασίλειο (χώρα νησί με παράδοση στον τουρισμό, δυτική Ευρώπη, μέλος ΕΕ, προωθεί στρατηγικό σχεδιασμό)
- Βέλγιο (Ευρωπαϊκή ενδοχώρα, η καρδιά της ΕΕ)

Η έρευνα κάλυψε τις ακόλουθες χώρες:

1. Ανδόρα
2. Αυστρία
3. Βέλγιο
4. Βουλγαρία
5. Γαλλία
6. Γερμανία
7. Ελβετία
8. Ελλάδα
9. Ην. Βασίλειο
10. Ιρλανδία
11. Ισπανία
12. Ισραήλ
13. Ιταλία
14. Λετονία
15. Λιθουανία
16. Μάλτα
17. Ολλανδία
18. Ουγγαρία
19. Πολωνία

20. Πορτογαλία
21. Ρουμανία
22. Σερβία-Μαυροβούνιο
23. Πρώην Γιουγκοσλαβική Δημοκρατία της Μακεδονίας (ΠΓΔΜ)
24. Σλοβακία
25. Σλοβενία
26. Τουρκία
27. Τσεχία
28. Κύπρος

Δεν περιλήφθηκαν δηλαδή οι ακόλουθες χώρες μέλη της Επιτροπής ΠΟΤ: Αλβανία, Αρμενία, Αζερμπαϊτζάν, Βοσνία-Ερζεγοβίνη, Γεωργία, Ρωσία, Καζακστάν, Κιργιστάν, Μολδαβία, Μονακό, Σαν Μαρίνο, Τουρκμενιστάν, Ουκρανία, Ουζμπεκιστάν.

5.1.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όπως έγινε και με τον καθορισμό του δείγματος, η μέθοδος διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας προσαρμόστηκε στα δεδομένα/παράγοντες που προαναφέρθηκαν και προωθήθηκε ως ακολούθως:

Αποστάληκε ηλεκτρονικό μήνυμα στις αρχές Μαΐου 2004 στις 28 χώρες μέλη της Επιτροπής Τουρισμού για την Ευρώπη του ΠΟΤ μέσω του οποίου τέθηκε το ερώτημα κατά πόσο προωθείται σχεδιασμός του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο γενικότερα και ειδικότερα στρατηγικός σχεδιασμός και ποιοι οργανισμοί αναλαμβάνουν την προώθησή του.

Κατά τη 42^η συνεδρία της Επιτροπής Τουρισμού για την Ευρώπη του ΠΟΤ η οποία πραγματοποιήθηκε στις 19-21 Μαΐου, 2004 στο Σαν Μαρίνο και Ρίμινι, Ιταλία πραγματοποιήθηκαν επαφές με στόχο την προετοιμασία της αποστολής του ερωτηματολογίου στους κατάλληλους οργανισμούς και αρμόδια διευθυντικά στελέχη που ασχολούνται με το σχεδιασμό του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο.

Στις αρχές Ιουνίου αποστάληκε το ερωτηματολόγιο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στις πιο πάνω χώρες μέλη πλην εκείνων που απάντησαν ότι δεν προωθείται οποιοσδήποτε

σχεδιασμός για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο. Σε συνοδευτική επιστολή που αποστάληκε με το ερωτηματολόγιο επισημάνθηκε ότι αυτό αφορούσε ανώτερα διευθυντικά στελέχη οργανισμών σε εθνικό επίπεδο στις αρμοδιότητες των οποίων περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του τουριστικού τομέα.

Αποστάληκαν τρεις σειρές υπενθυμίσεων και ο χρόνος διεξαγωγής της έρευνας παρατάθηκε μέχρι το Δεκέμβριο 2004 μετά από έκκληση του αρμόδιου υπουργείου της Πορτογαλίας. Αξιοποιήθηκε ο χρόνος αυτός για συμπλήρωση των στοιχείων.

5.1.4 ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗΣ

Οι ακόλουθες χώρες απέστειλαν συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο:

1. Αυστρία
2. Ιρλανδία
3. Κροατία
4. Κύπρος
5. Πολωνία
6. Ουγγαρία
7. ΠΓΔΜ
8. Σλοβενία
9. Τουρκία
10. Τσεχία
11. Μάλτα
12. Ελλάδα
13. Κύπρος

Οι ακόλουθες χώρες απάντησαν ότι δεν προωθούν σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο:

1. Βέλγιο
2. Βουλγαρία
3. Γερμανία
4. Ολλανδία

Το αρμόδιο υπουργείο της Πορτογαλίας ζήτησε όπως εξαιρεθεί τελικά από την έρευνα γιατί προωθείται αναδιοργάνωση του τουριστικού τομέα η οποία επηρεάζει την προώθηση του σχεδιασμού στη χώρα.

Εξαιρώντας τις πέντε πιο πάνω χώρες, ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα ανέρχεται σε 56,5%.

Το μέγεθος του ερωτηματολογίου, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η έρευνα διεξαγόταν από απόσταση μέσω ηλ. ταχυδρομείου φαίνεται να επηρέασε αρνητικά το βαθμό ανταπόκρισης, κάτι που επισημάνθηκε στο μελετητή από τον αρμόδιο λειτουργό της Βρετανικής Αρχής Τουρισμού. Αντίθετα θετικά φαίνεται να επηρέασαν οι προσωπικές σχέσεις του μελετητή με τους αρμοδίους.

Οι χώρες που ανταποκρίθηκαν μπορούν να ομαδοποιηθούν ως ακολούθως:

- 6 Μεσογειακές χώρες (Ελλάδα, Κύπρος, Μάλτα, Κροατία, Τουρκία, Ισραήλ)
- 3 Χώρες Νησιά (Ιρλανδία, Μάλτα, Κύπρος)
- 5 Χώρες Νησιά ή χώρες με νησιά (Ιρλανδία, Μάλτα, Κύπρος, Ελλάδα, Κροατία)
- 6 Χώρες Στερεάς Ευρώπης (Τσεχία, Πολωνία, ΠΓΔΜ, Σλοβενία, Ουγγαρία, Αυστρία)
- 9 Χώρες Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ελλάδα, Κύπρος, Μάλτα, Ιρλανδία, Τσεχία, Πολωνία, Σλοβενία, Ουγγαρία, Αυστρία)

5.1.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Συνήθως υπάρχουν μέγιστα και ελάχιστα πρακτικά μεγέθη δείγματος τα οποία ισχύουν σε σχεδόν όλες τις έρευνες. Ένα δείγμα με λιγότερα από 30 άτομα θεωρείται ότι προσφέρει πολύ χαμηλή βεβαιότητα (confidence level).

Ωστόσο στη συγκεκριμένη έρευνα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα δεδομένα:

- Ο αριθμός των ευρωπαϊκών χωρών που προωθούν σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο είναι περιορισμένος
- Πέραν των μισών χωρών που περιλήφθηκαν στο δείγμα ανταποκρίθηκαν στην έρευνα
- Ο βαθμός σύγκλισης των μεταβλητών – όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία εάν εντοπίζεται δυνατή σύγκλιση των στοιχείων ($r > 0,7$) ακόμη και μικρά δείγματα μπορούν να την αναδείξουν.

Με δεδομένο ότι ο βαθμός βεβαιότητας είναι αποτέλεσμα της απόκλισης (variation) στον πληθυσμό, ο ερευνητής πρέπει να διερευνήσει την απόκλιση σε κάποιες κύριες μεταβλητές. Όσο περισσότερο διαφέρουν οι απαντήσεις στις κύριες μεταβλητές τόσο μεγαλύτερο πρέπει να είναι το δείγμα για να δώσει ένα συγκεκριμένο βαθμό βεβαιότητας. Υπό αυτές τις συνθήκες η στατιστική ανάλυση δεν αποκλείεται αλλά πρέπει να χρησιμοποιείται με ιδιαίτερη προσοχή, διερευνητικά και συμπληρωματικά.

Τα ερωτηματολόγια αριθμήθηκαν, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν, καθορίστηκε η αντιστοιχία των ερωτήσεων με τις παραμέτρους του μοντέλου υπό διερεύνηση (**Παράρτημα 5.2**) και τα στοιχεία καταχωρήθηκαν στον ηλεκτρονικό υπολογιστή χρησιμοποιώντας το πρόγραμμα Microsoft Excel το οποίο αξιοποιήθηκε για την επεξεργασία τους.

Λαμβάνοντας υπόψη το μικρό μέγεθος του δείγματος αποφασίστηκε σε πρώτο στάδιο η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων με μελέτη των στοιχείων.

Η στατιστική ανάλυση περιορίστηκε σε πρώτο στάδιο στα ακόλουθα:

- Μετρήσεις (counts)/συχνότητα (frequency)
- Υπολογισμό μέσων όρων (mean, median, mode) και μέσης απόκλισης (std deviation)
- Πίνακες διασταύρωσης (cross-tabulations).

Η πιθανότητα περαιτέρω στατιστικής ανάλυσης αποκλείστηκε στη συνέχεια εξετάζοντας προσεκτικά τα στοιχεία (by observation) καθώς δεν μπορούσε να διαπιστωθεί σύγκλιση ($r > 0,7$) η οποία ήταν απαραίτητη για στατιστική διερεύνηση της

σχέσης παραγόντων με την ικανότητα ένταξης της αιφορίας με το μικρό αριθμό διαθέσιμων παρατηρήσεων. Παρατηρήθηκε η συμπεριφορά των αξιών των παραμέτρων μεταξύ τους σε μια προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο υπήρχε κάποια σχέση είτε αρνητική είτε θετική. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι αξίες συμπεριφέρονταν διαφορετικά σε κάθε περίπτωση.

Η ανάλυση κατά παράγοντα και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις πρακτικές σχεδιασμού των αρμόδιων φορέων αναδείχθηκε ως η πιο ασφαλής και χρήσιμη μέθοδος για κατανόηση του τρόπου λειτουργίας του συστήματος σχεδιασμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού και της προσπάθειας ένταξης της αιφορίας σε αυτό.

5.1.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Κατά την ανάλυση των στοιχείων έχουν εγερθεί ερωτήματα για κάποια ευρήματα και την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων.

Πιθανοί λόγοι είναι:

- Η έρευνα διερευνά πρακτικές χωρών και όχι επιχειρήσεων ή οργανισμών – το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγεί στην υπερεκτίμηση των δεδομένων και ικανοτήτων στον τομέα ένταξης της αιφορίας στο σχεδιασμό για τον τουρισμό.
- Η πολιτική φύση του τομέα του τουρισμού (η σημασία της οποίας επισημαίνεται και στην έρευνα) καθιστά δύσκολη την παραδοχή τυχόν ελλείψεων/παραλήψεων.
- Ο οργανισμός στον οποίο απευθύνεται το ερωτηματολόγιο έχει την υπευθυνότητα για το σχεδιασμό. Συχνά μπορεί να προβάλλεται το τι θα ήθελε ο οργανισμός να γίνεται και όχι το τι γίνεται πραγματικά ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνεται στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη που φέρουν την ευθύνη για τη διεξαγωγή του σχεδιασμού.
- Η έκταση και ο βαθμός δυσκολίας του ερωτηματολογίου καθώς και το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε από απόσταση χωρίς τη δυνατότητα επεξήγησης ή περαιτέρω διερεύνησης (probing) από το μελετητή.

5.2. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.2.1 ΠΡΟΦΙΛ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σε 9 χώρες εκπροσωπήθηκε στην έρευνα η διεύθυνση της μονάδας που αναλαμβάνει το σχεδιασμό, σε 3 χώρες οι συμμετέχοντες ήταν στελέχη ανώτατης διεύθυνσης και σε 1 περίπτωση το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από το διευθυντή άλλης υπηρεσίας λόγω του ότι δεν υπάρχει στον οργανισμό τμήμα σχεδιασμού (βλέπε Πίνακα 5.1).

Πίνακας 5.1

Θέση συμμετεχόντων	Χώρες
Ανώτατη Διεύθυνση	ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τουρκία
Διεύθυνση Τμήματος Σχεδιασμού	Τσεχία, Κροατία, Σλοβενία, Πολωνία, Ουγγαρία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα, Κύπρος
Διεύθυνση Άλλης Υπηρεσίας	Ιρλανδία

Όλοι ανεξαιρέτα οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν πανεπιστημιακή μόρφωση, δύο σε πτυχιακό επίπεδο, 10 σε μεταπτυχιακό και 1 σε διδακτορικό. Η πλειοψηφία είναι γυναίκες (8 στις 13 χώρες).

5.2.2 ΠΡΟΦΙΛ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Η πλειοψηφία των οργανισμών τουρισμού που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν τη μορφή κυβερνητικού τμήματος σε άλλο υπουργείο (7 από τους 13). Η οργάνωση είτε σε ειδικό υπουργείο για τον τουρισμό είτε σε εξειδικευμένο οργανισμό (ημικρατικό οργανισμό, συμβούλιο ή αρχή) προωθείται σε 3 από τις 13 χώρες στην κάθε περίπτωση (βλέπε Πίνακα 5.2).

Πίνακας 5.2

Μορφή Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού	Χώρες/Αριθμός προσωπικού
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία/650, Ισραήλ/200, Ελλάδα/170
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ/6, Αυστρία/40, Τσεχία/33, Κροατία/51, Σλοβενία/9, Πολωνία/33, Ουγγαρία/-
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία/220, Μάλτα/150, Κύπρος/300

Τα τμήματα τυπικά στελεχώνονται με προσωπικό λιγότερο των 100 (μέσος όρος 29 άτομα) ενώ τα υπουργεία ή οι εξειδικευμένοι οργανισμοί στελεχώνονται με πολύ περισσότερο προσωπικό (μέσος όρος 340 και 233 αντίστοιχα).

Πέραν του σχεδιασμού που αναλαμβάνεται από όλους τους οργανισμούς που συμμετείχαν στην έρευνα, οι οργανισμοί τουρισμού προωθούν επίσης κατάταξη/αδειοδότηση των τουριστικών επιχειρήσεων (από 11 χώρες), διεθνείς σχέσεις (από 11 χώρες), ανάπτυξη τουριστικού προϊόντος (από 8 χώρες), έρευνα (από 8 χώρες) και σε λιγότερο βαθμό μάρκετινγκ και εκπαίδευση (6 χώρες στην κάθε περίπτωση) (βλέπε Πίνακα 5.3).

Πίνακας 5.3

Δραστηριότητες Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού πέραν του σχεδιασμού	Χώρες
Μάρκετινγκ	Ιρλανδία, ΠΓΔΜ, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Κύπρος
Ανάπτυξη τουριστικού προϊόντος	Ιρλανδία, ΠΓΔΜ, Αυστρία, Σλοβενία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ
Έρευνα	Ιρλανδία, Αυστρία, Πολωνία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα, Κύπρος
Κατάταξη/αδειοδότηση τουριστικών επιχειρήσεων	Ιρλανδία, ΠΓΔΜ, Τσεχία, Κροατία, Σλοβενία, Πολωνία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα, Κύπρος
Διεθνείς σχέσεις	ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τσεχία, Κροατία, Σλοβενία, Πολωνία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα, Κύπρος
Εκπαίδευση	Ιρλανδία, Πολωνία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα

Γενικότερα από την έρευνα διαφάνηκε ότι τα εξειδικευμένα υπουργεία ή οργανισμοί έχουν τις πιο ευρείς αρμοδιότητες συνδυάζοντας το σχεδιασμό με αρκετές άλλες δραστηριότητες.

Σημειώνεται ότι το μάρκετινγκ και η εκπαίδευση προωθούνται κατά κανόνα μαζί με το σχεδιασμό στις περιπτώσεις των εξειδικευμένων υπουργείων ή οργανισμών. Το γεγονός ότι το μάρκετινγκ δεν συνδυάζεται σε πέραν από τις μισές χώρες που διερευνήθηκαν με το σχεδιασμό συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας του ΠΟΤ που υπέδειξε ότι η προβολή και το μάρκετινγκ ολοένα και διαχωρίζονται από τα θέματα

πολιτικής και αναλαμβάνονται συνήθως από ένα ημιαυτόνομο οργανισμό που αποτελεί συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΠΟΤ, 1997)

Τέλος είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί πως από τις 13 χώρες η ανάληψη του σχεδιασμού από εξειδικευμένο ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή γίνεται στις 3 χώρες νησιά ενώ την ανάθεση του σχεδιασμού σε εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή έχουν προωθήσει σχεδόν όλες οι χώρες νησιά ή χώρες με παράλια και νησιά, με μόνη εξαίρεση την Κροατία η οποία ωστόσο διαθέτει το μεγαλύτερο σε προσωπικό τμήμα από όλες τις χώρες που έχουν αναθέσει το σχεδιασμό σε κυβερνητικό τμήμα. Επίσης η Κροατία έχει την ιδιαιτερότητα των χωρών του πρώην ανατολικού μπλοκ που βρίσκεται στο στάδιο ανάπτυξης του τομέα τουρισμού.

Τα ευρήματα αυτά είναι αναμενόμενα αν κανείς λάβει υπόψη την ανάπτυξη του τουρισμού στις παράλιες, μεσογειακές χώρες και χώρες νησιά και τη σημασία του τουρισμού στις χώρες αυτές. Ωστόσο πρέπει να σημειωθεί στο στάδιο αυτό ότι συχνά ο τομέας του τουρισμού δέχεται πιέσεις για βελτίωση της οργάνωσης και για αναδόμηση. Κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας η Πορτογαλία δήλωσε αδυναμία συμμετοχής στην έρευνα λόγω αναδόμησης του τομέα, η Ελλάδα μόλις είχε συστήσει εξειδικευμένο Υπουργείο Τουρισμού ενώ στην Κύπρο προωθείτο αναδιοργάνωση του εξειδικευμένου ημικρατικού οργανισμού. Εγείρεται εύλογα το ερώτημα κατά πόσο οι πολιτικές πιέσεις και η οργανωτική ρευστότητα έχουν επιπτώσεις και στην αποτελεσματική προώθηση του σχεδιασμού και επίτευξη της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης, ένα ερώτημα που θα συζητηθεί στη συνέχεια της ανάλυσης.

5.2.3 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Αξιολογήθηκε ο βαθμός στον οποίο προωθείται στρατηγικός σχεδιασμός αξιοποιώντας κλίμακα από το 1 (δεν προωθείται με οργανωμένο τρόπο) στο 5 (μια συνεχιζόμενη δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του χρόνου) (βλέπε Πίνακες 5.4 και 5.5).

Πίνακας 5.4

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	Βαθμός προώθησης (Μέσος όρος)
Προϋπολογισμός	4,08
Καθορισμός στόχων	3,77
Εφαρμογή	3,62
Καθορισμός οράματος	3,54
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	3,46
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	3,38
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/ Ανάλυση περιβάλλοντος	3,23
Επιλογή στρατηγικών	3,08
Αξιολόγηση στρατηγικών	3,15

Η ετοιμασία του Προϋπολογισμού προωθείται είτε σε συνεχή βάση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε περιοδικά/συστηματικά από τις 10 στις 13 χώρες. Η στοχοθέτηση γίνεται κυρίως σε περιοδική/συστηματική βάση (7 στις 13 χώρες). Η εφαρμογή γίνεται είτε σε συνεχή βάση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου (5 στις 13 χώρες) είτε περιστασιακά (5 στις 13 χώρες). Οι περιπτώσεις που αναφέρεται ότι η εφαρμογή α) δεν προωθείται καθόλου σε οργανωμένη βάση (1 στις 13 χώρες) β) προωθείται μόνο την πρώτη φορά (1 στις 13 χώρες) ή γ) αναλαμβάνεται περιστασιακά (5 στις 13 χώρες) θα μπορούσαν να αποδοθούν στο γεγονός ότι συχνά η εφαρμογή των σχεδίων απαιτεί τη συμβολή άλλων οργανισμών πέραν του οργανισμού που πραγματοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο καθορισμός οράματος γίνεται είτε σε περιοδική/συστηματική βάση (5 στις 13 χώρες) είτε περιστασιακά (4 στις 13 χώρες). Σε δύο περιπτώσεις έγινε μόνο την πρώτη φορά ετοιμασίας της στρατηγικής ενώ σε άλλες δύο αναφέρεται ότι είναι μια συνεχής δραστηριότητα που προωθείται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Παρατηρείται ότι τρία στάδια τα οποία θα έπρεπε κανονικά να προωθούνται είτε σε συστηματική/περιοδική βάση είτε σε συνεχή βάση προωθούνται κυρίως περιστασιακά. Αυτά είναι η ανάλυση της κατάστασης (6 από τις 13 χώρες), η αξιολόγηση στρατηγικών (7 από τις 13 χώρες) και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου στην εφαρμογή του σχεδίου (6 από τις 13 χώρες). Σημειώνεται επίσης ότι υπάρχουν χώρες στις οποίες αναφέρεται ότι δεν προωθούνται καθόλου σε οργανωμένη βάση τα στάδια της ανάλυση της κατάστασης (2 από τις 13 χώρες), της αξιολόγησης

στρατηγικών (1 από τις 13 χώρες), και της παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου στην εφαρμογή του σχεδίου (1 από τις 13 χώρες).

Κρίνεται αξιοσημείωτο ότι κύριες δραστηριότητες του στρατηγικού σχεδιασμού που τροφοδοτούν τη στρατηγική διαδικασία (π.χ. ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών) φαίνεται να μην προωθούνται συστηματικά στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων. Αντίθετα δραστηριότητες όπως η ετοιμασία του Προϋπολογισμού, η στοχοθέτηση, ο καθορισμός οράματος γίνονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Η ετοιμασία του Προϋπολογισμού είναι μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται στα πλαίσια έγκρισης του Προϋπολογισμού του κράτους και συνεπώς προωθείται συστηματικά. Η στοχοθέτηση και ο καθορισμός οράματος τονίζουν την πολιτική πτυχή της διαδικασίας (δήλωση πολιτικής, στόχων, επιδιώξεων) σε αντίθεση με την επιστημονική, μεθοδική πτυχή που εντοπίζεται κυρίως στις δραστηριότητες που παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό συχνότητας (ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών).

Πίνακας 5.5

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	Βαθμός προώθησης (Συχνότητα απαντήσεων)				
	1	2	3	4	5
Προϋπολογισμός	0	1	2	5	5
Καθορισμός στόχων	0	1	3	7	2
Εφαρμογή	1	1	5	1	5
Καθορισμός οράματος	0	2	4	5	2
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	1	0	6	4	2
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	1	1	5	4	2
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/ Ανάλυση περιβάλλοντος	2	0	6	3	2
Επιλογή στρατηγικών	0	2	7	4	0
Αξιολόγηση στρατηγικών	1	1	7	4	0

Τα πιο πάνω ευρήματα συνάδουν με τα αποτελέσματα της καταγραφής των εγγράφων σχεδιασμού και της συχνότητας με την οποία ετοιμάζονται στις χώρες υπό διερεύνηση (βλέπε Πίνακα 5.6) όπου καταδεικνύεται η έμφαση που δίδεται στην ετοιμασία Προϋπολογισμών για τον Τουρισμό καθώς και στην ετοιμασία Σχεδίων Δράσης/Εφαρμογής και Σχεδίου Μάρκετινγκ. Σημειώνεται ο ψηλός βαθμός συστηματικής ετοιμασίας του Προϋπολογισμού για βραχυπρόθεσμο διάστημα (1-2

χρόνια) - (11 χώρες από τις 13). Καταγράφεται επίσης η ετοιμασία στρατηγικής για τον Τουρισμό από τη μεγάλη πλειοψηφία των χωρών κι αυτό δεν είναι τυχαίο με δεδομένο ότι το ερωτηματολόγιο αφορούσε χώρες οι οποίες προωθούν σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο και ειδικότερα στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο δεν καταγράφεται είτε η συστηματική ετοιμασία της στρατηγικής (μόνο 3 χώρες από τις 13) είτε η συνεχής ετοιμασία της (μόνο 1 χώρα από τις 13) κάτι που γίνεται με τα έγγραφα που έχουν σχέση με την εφαρμογή π.χ. Προϋπολογισμός, Σχέδια Δράσης. Σημειώνεται επίσης ο σχετικά χαμηλός αριθμός των χωρών (6 από τις 13) που δηλώνουν την ύπαρξη χωροταξικού σχεδιασμού, ενός εργαλείου που θεωρείται σημαντικό για την προώθηση της αειφορίας.

Πίνακας 5.6

Έγγραφο σχεδιασμού	Αρ. χωρών	Εξαιρέσεις
Εθνική Τουριστική Στρατηγική	10	Ελλάδα, Ισραήλ (ετοιμάζεται), Τουρκία
Εθνικό Σχέδιο Τουριστικής Ανάπτυξης	7	ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τσεχία, Σλοβενία, Μάλτα, Κύπρος
Σχέδιο Οικονομικής Ανάπτυξης (στο οποίο καλύπτεται ο τουρισμός)	8	Ιρλανδία, Αυστρία, Τσεχία, Κροατία, Μάλτα
Χωροταξικός σχεδιασμός	6	Ιρλανδία, Αυστρία, Τσεχία, Κροατία, Ουγγαρία, Τουρκία, Ελλάδα
Εθνική Στρατηγική Τουριστικού Μάρκετινγκ	7	ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τουρκία, Μάλτα, Ισραήλ, Ελλάδα
Εθνικό Σχέδιο Τουριστικού Μάρκετινγκ	8	ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τουρκία, Ελλάδα, Κύπρος
Εθνικά Σχέδια Δράσης για τον Τουρισμό	9	Ιρλανδία, ΠΓΔΜ, Αυστρία, Σλοβενία
Εθνικοί Προϋπολογισμοί για τον Τουρισμό	11	Τσεχία, Πολωνία

Οι οργανισμοί τουρισμού στις χώρες που δεν έχουν ετοιμάσει έγγραφα στρατηγικής δηλαδή το Ισραήλ, η Ελλάδα και η Τουρκία έχουν αξιολογήσει την προώθηση των σταδίων στρατηγικού σχεδιασμού ως ακολούθως (βλέπε Πίνακα 5.7):

Πίνακας 5.7

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	Βαθμός προώθησης		
	Ελλ.	Του.	Ισρ.
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/ Ανάλυση περιβάλλοντος	3	4	3
Καθορισμός οράματος	3	5	4
Καθορισμός στόχων	4	5	4
Αξιολόγηση στρατηγικών	3	4	3
Επιλογή στρατηγικών	4	4	3
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	4	5	4
Προϋπολογισμός	5	4	5
Εφαρμογή	3	5	3
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	3	4	1
Μέσος όρος	3,56	4,44	3,33

Τόσο στην Τουρκία όσο και στην Ελλάδα φαίνεται ότι προωθούνται αρκετά από τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού χωρίς ωστόσο να ολοκληρώνεται η διαδικασία στην ετοιμασία ενός στρατηγικού σχεδίου. Τα στάδια αυτά φαίνεται να οδηγούν στην ετοιμασία άλλων σχεδίων (βλέπε Πίνακα 5.6). Ωστόσο η πολύ ψηλή βαθμολογία στην ολοκλήρωση της στρατηγικής διαδικασίας που παρουσιάζεται στην Τουρκία εγείρει κάποια ερωτηματικά ως προς την ορθότητα των αποτελεσμάτων.

Σε ότι αφορά το Ισραήλ αναφέρθηκε στο ερωτηματολόγιο ότι ετοιμάζεται στρατηγικό σχέδιο για πρώτη φορά και έτσι εξηγείται και η χαμηλή βαθμολογία στην εφαρμογή. Για το λόγο αυτό όπως αναφέρεται δεν έχει αξιολογηθεί η ικανότητά του οργανισμού στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Η αξιολόγηση του βαθμού προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού κατατάσσει τις χώρες στην ακόλουθη σειρά με βάση το μέσο όρο (βλέπε Πίνακα 5.8):

Πίνακας 5.8

Χώρες	Βαθμός προώθησης στρατηγικού σχεδιασμού (Μέσος όρος)
Τουρκία	4,44
Ιρλανδία	4,00
Μάλτα	3,89
Τσεχία	3,78
Αυστρία	3,67
Πολωνία	3,56
Ελλάδα	3,56
Ισραήλ	3,33
Κύπρος	3,22
Κροατία	3,11
ΠΓΔΜ	3,11
Ουγγαρία	3,00
Σλοβενία	2,56

Αναλυτικά η αξιολόγηση κατά χώρα παρατίθεται πιο κάτω (βλέπε Πίνακα 5.9).

Ο βαθμός προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού στις χώρες που συμμετείχαν κυμαίνεται από μέτριος (χαμηλότερη αξία 2,56) σε ψηλός (ψηλότερη αξία 4,44) με μέσο όρο 3,50. Ο βαθμός προώθησης του σχεδιασμού επηρεάζεται, όπως διαφάνηκε από την ανάλυση πιο πάνω, από την περιορισμένη προώθηση βασικών στρατηγικών σταδίων και επικέντρωση στα στάδια Προϋπολογισμού και καθορισμού γενικής πολιτικής.

Πίνακας 5.9

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	ΙΡΛ	ΣΚΟ	ΑΥΣ	ΤΣΕ	ΚΡΟ	ΣΛΟ	ΠΟΛ	ΟΥΓ	ΤΟΥ	ΜΑΛ	ΙΣΡ	ΕΛΛ	ΚΥΠ
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/Ανάλυση περιβάλλοντος	4	3	5	3	3	1	5	1	4	4	3	3	3
Καθορισμός οράματος	4	5	3	4	3	4	4	3	5	2	4	3	2
Καθορισμός στόχων	4	5	3	4	4	4	4	3	5	3	4	4	2
Αξιολόγηση στρατηγικών	4	3	3	3	3	1	4	2	4	4	3	3	3
Επιλογή στρατηγικών	4	3	3	3	2	3	3	2	4	4	3	4	3
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	4	2	3	3	4	1	3	3	5	5	4	4	3
Προϋπολογισμός	4	2	5	4	3	5	3	5	4	4	5	5	4
Εφαρμογή	4	2	3	5	3	1	3	5	5	5	3	3	5
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	4	3	5	5	3	3	3	3	4	4	1	3	4
Μέσος όρος	4,00	3,11	3,67	3,78	3,11	2,56	3,56	3,00	4,44	3,89	3,33	3,56	3,22

5.2.4 ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Στη γενική αξιολόγηση (από το 1 – καθόλου μέχρι το 5 – πάρα πολύ) του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό στη χώρα η μέση ανταπόκριση ήταν ‘μέτρια’ (3,38). Η αξιολόγηση καταγράφηκε ως ακολούθως (βλέπε Πίνακες 5.10 και 5.11):

Πίνακας 5.10

Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό	Συχνότητα Απαντήσεων
1	0
2	1
3	6
4	6
5	0

Πίνακας 5.11

Χώρες	Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η Αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό
Ιρλανδία	4,00
ΠΓΔΜ	3,00
Αυστρία	4,00
Τσεχία	3,00
Κροατία	4,00
Σλοβενία	2,00
Πολωνία	3,00
Ουγγαρία	4,00
Τουρκία	4,00
Μάλτα	3,00
Ισραήλ	4,00
Ελλάδα	3,00
Κύπρος	3,00
Μέσος όρος	3,38
Μέση απόκλιση (std deviation)	0,65

Πραγματοποιήθηκε επίσης ειδική αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία σε κάθε στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και κατά πόσο αναφέρεται στα έγγραφα που ετοιμάζονται σε κάθε στάδιο (βλέπε Πίνακα 5.12).

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι η αειφορία λαμβάνεται υπόψη πιο πολύ στο στάδιο της δήλωσης πολιτικής συγκεκριμένα στην ανάπτυξη οράματος (μέσος όρος 3,77).

Πίνακας 5.12

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/ Ανάλυση περιβάλλοντος	3,33
Καθορισμός οράματος	3,77
Καθορισμός στόχων	3,38
Αξιολόγηση στρατηγικών	3,17
Επιλογή στρατηγικών	3,42
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	3,08
Προϋπολογισμός	2,62
Εφαρμογή	2,83
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	2,77

Ο μέσος όρος του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια της στρατηγικής διαδικασίας στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι γενικά χαμηλός (βλέπε Πίνακα 5.13) λόγω της βαθμιαίας μείωσης στα στάδια της υλοποίησης.

Σημειώνεται επίσης πως ο μέσος όρος του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια της στρατηγικής διαδικασίας στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα διαφέρει σε κάποιες περιπτώσεις (5 στις 13) από τη πρώτη αξιολόγηση που παρατίθεται στον Πίνακα 5.11 κάτι που μπορεί να αποδοθεί κυρίως στη γενική φύση της πρώτης αξιολόγησης.

Πίνακας 5.13

Χώρες	Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Ιρλανδία	2,11
ΠΓΔΜ	3,37
Αυστρία	3,33
Τσεχία	4,00
Κροατία	3,22
Σλοβενία	2,00
Πολωνία	3,00
Ουγγαρία	3,11
Τουρκία	4,44
Μάλτα	3,11
Ισραήλ	2,89
Ελλάδα	2,67
Κύπρος	3,22

Η αιεφορία φαίνεται να αναφέρεται στα σχετικά έγγραφα συχνά ειδικότερα στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού (βλέπε Πίνακα 5.14). Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία και η συχνότητα με την οποία αναφέρεται ακολουθούν σε γενικές γραμμές συγκλίνουσα πορεία η οποία καταδεικνύει ότι όσο προχωρά ο στρατηγικός σχεδιασμός προς την εφαρμογή τόσο μειώνεται ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη αλλά και αναφέρεται η αιεφορία. Εξετάζοντας τα στοιχεία κάθε χώρας, παρατηρείται ότι στις χώρες που έχει υποδειχθεί ότι δεν αναφέρεται η αιεφορία στα σχετικά έγγραφα, αξιολογείται χαμηλά ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία. Επίσης ενώ δηλώνεται πως αναφέρεται η αιεφορία σε έγγραφα σχεδιασμού, η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη είναι γενικά μέτρια. Τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται να στηρίζουν την κριτική που δέχεται η αιεφορία ότι συχνά ο όρος αυτός παραμένει σε θεωρητικό επίπεδο και σε δήλωση πολιτικής και δεν μετουσιώνεται σε πρακτικά μέτρα και ενέργειες.

Πίνακας 5.14

Στάδια στρατηγικού σχεδιασμού	Αριθμός χωρών στις οποίες αναφέρεται η αειφορία στα έγγραφα σχεδιασμού
Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης/ Επισκόπηση περιβάλλοντος	12
Καθορισμός οράματος	11
Καθορισμός στόχων	10
Αξιολόγηση στρατηγικών	9
Επιλογή στρατηγικών	9
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	7
Παρακολούθηση/Αξιολόγηση	7

5.2.5 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**5.2.5.1 ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**

Στην έρευνα εξετάστηκε α) κατά πόσο υπάρχει εθνικό σχέδιο ανάπτυξης, β) κατά πόσο το σχέδιο αυτό επιδιώκει την αειφόρο ανάπτυξη της χώρας καθώς και γ) ο βαθμός στον οποίο καλύπτεται ο τομέας του τουρισμού.

Σε 10 χώρες από τις 13 δηλώθηκε ότι υπάρχει εθνικό σχέδιο ανάπτυξης (με εξαίρεση τη ΠΓΔΜ, τη Μάλτα και τη Σλοβενία). Ο βαθμός στον οποίο το σχέδιο αυτό επιδιώκει την αειφόρο ανάπτυξη της χώρας αξιολογήθηκε από μέτριος μέχρι μεγάλος (μέσος όρος 3,70) ενώ ο βαθμός στον οποίο ο τουρισμός λαμβάνεται υπόψη στο εν λόγω σχέδιο τείνει να ποικίλει, από χαμηλός μέχρι μεγάλος (μέσος όρος 3,20). Πιο χαμηλή αξιολόγηση της κάλυψης του τουρισμού παρατηρείται στην Τουρκία και Πολωνία ενώ πιο ψηλή παρατηρείται στην Κύπρο, Ελλάδα και Κροατία (βλέπε Πίνακα 5.15).

Πίνακας 5.15

Χώρες	Βαθμός που το ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφορία	Βαθμός που ο τουρισμός λαμβάνεται υπόψη στο ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης
Ιρλανδία	4,00	3,00
ΠΓΔΜ	-	-
Αυστρία	4,00	3,00
Τσεχία	4,00	3,00
Κροατία	4,00	4,00
Σλοβενία	-	-
Πολωνία	3,00	2,00
Ουγγαρία	4,00	3,00
Τουρκία	4,00	2,00
Μάλτα	-	-
Ισραήλ	4,00	3,00
Ελλάδα	3,00	4,00
Κύπρος	3,00	5,00
Μέσος όρος	3,70	3,20
Μέση απόκλιση (std deviation)	0,48	0,92

Σημειώνεται ότι η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο το ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφόρο ανάπτυξη της χώρας (από μέτρια έως ψηλή) ήταν ανάλογη με εκείνη του βαθμού ένταξης της αειφορίας στο σχεδιασμό για τον τουρισμό και συμπίπτει σχεδόν σε όλες τις χώρες (με μόνη εξαίρεση τη Τσεχία). Στις χώρες που δεν υπάρχει ευρύτερος σχεδιασμός ανάπτυξης ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό αξιολογείται από μέτρια έως χαμηλά (βλέπε Πίνακα 5.16).

Πίνακας 5.16

Χώρες	Βαθμός που το ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφορία	Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό
Ιρλανδία	4,00	4,00
ΠΓΔΜ	-	3,00
Αυστρία	4,00	4,00
Τσεχία	4,00	3,00
Κροατία	4,00	4,00
Σλοβενία	-	2,00
Πολωνία	3,00	3,00
Ουγγαρία	4,00	4,00
Τουρκία	4,00	4,00
Μάλτα	-	3,00
Ισραήλ	4,00	4,00
Ελλάδα	3,00	3,00
Κύπρος	3,00	3,00
Μέσος όρος	3,70	3,38
Μέση απόκλιση (std deviation)	0,65	0,42

Η υπόθεση υπό εξέταση είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης και εύρυθμης λειτουργίας ευρύτερου σχεδιασμού αειφόρου ανάπτυξης και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Με βάση τα διαθέσιμα στοιχεία θα εξεταστεί κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και του βαθμού που το σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφορία.

5.2.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

5.2.6.1 ΠΟΡΟΙ

Οι πόροι που εξετάστηκαν στην έρευνα είναι οι ακόλουθοι:

- Εάν υπάρχει μονάδα αρμόδια για τον προγραμματισμό στον Οργανισμό
- Ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται στη μονάδα

- Ο αριθμός των προσοντούχων υπαλλήλων που εργάζονται στη μονάδα
- Η συχνότητα επιμόρφωσης των υπαλλήλων του οργανισμού σε μια σειρά θεμάτων που εμπίπτουν τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Σε ότι αφορά την ύπαρξη μονάδας υπεύθυνης για το σχεδιασμό 10 χώρες δήλωσαν ότι υπάρχει εξειδικευμένη μονάδα. Τέσσερις στις δέκα χώρες περιέχουν στην ονομασία της μονάδας τη λέξη “στρατηγικός σχεδιασμός/στρατηγική”, 4 τη λέξη “σχεδιασμός ή πολιτική”, ενώ οι άλλες 2 δίδουν γενικότερες ονομασίες που έχουν σχέση με τις επενδύσεις, διεθνή συνεργασία, ΕΕ. Μια πιθανή εξήγηση για το φαινόμενο αυτό θα μπορούσε να είναι η περιορισμένη ακόμα αποδοχή του εργαλείου του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης τα στοιχεία καταδεικνύουν το συχνό συνδυασμό του σχεδιασμού με δραστηριότητες που δεν είναι άμεσα σχετικές με τον σχεδιασμό.

Στην πλειοψηφία τους οι μονάδες σχεδιασμού στελεχώνονται με λίγο προσωπικό (μέσος όρος 8 άτομα) το οποίο στις πλείστες χώρες (6 από τις 9) είναι πανεπιστημιακού επιπέδου.

Σε ότι αφορά τη συχνότητα επιμόρφωσης του προσωπικού σε διάφορα θέματα που έχουν σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό και την αειφορία παρατηρείται πολύ χαμηλή μέση συχνότητα (από σπάνια-2 σε κάποιες φορές-3) σε όλες τις κατηγορίες (βλέπε Πίνακα 5.17):

Πίνακας 5.17

Τομέας	Μέση συχνότητα επιμόρφωσης
Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διεύθυνση	2,15
Αειφόρος Ανάπτυξη	2,08
Μορφές Εναλλακτικού Τουρισμού	2,17
Επιπτώσεις στο Περιβάλλον, τάσεις, διαχείριση	2,58
Επιπτώσεις στον Πολιτισμό και την Κοινωνία, τάσεις, διαχείριση	2,48
Επιπτώσεις στην Οικονομία, τάσεις, στατιστικές	2,85
Τάσεις αγοράς και θέματα μάρκετινγκ	3,08
Τάσεις στο προϊόν και θέματα ανάπτυξης προϊόντος	2,85
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, τάσεις και διαχείριση	3,15

Σημειώνεται ειδικότερα η ιδιαίτερα χαμηλή συχνότητα επιμόρφωσης σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης. Πιο συχνή επιμόρφωση φαίνεται να τυγχάνουν σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τάσεων της αγοράς/θέματα μάρκετινγκ.

Η υπόθεση υπό εξέταση είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του βαθμού των πόρων που διατίθενται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και της ικανότητας που αναπτύσσεται.

5.2.6.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Στην έρευνα ζητείται η αξιολόγηση της δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού. Επίσης αξιολογείται ο βαθμός κατανόησης της έννοιας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι είναι διευθυντικά στελέχη, η συνεισφορά που μπορεί να κάνει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη και οι λόγοι που την περιορίζουν.

Ο βαθμός της δέσμευσης της ανώτατης διευθυντικής ομάδας στο στρατηγικό σχεδιασμό αξιολογήθηκε με μέσο όρο 3,92 με το 3 να αντιστοιχεί στη μέτρια

δέσμευση, το 4 στη δυνατή δέσμευση και το 5 στην πολύ δυνατή δέσμευση. Πιο συχνή απάντηση (mode) ήταν η μέτρια δέσμευση (5 στις 13 χώρες). Εξετάζοντας το βαθμό ολοκλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας σε σχέση με την δέσμευση της διεύθυνσης στο στρατηγικό σχεδιασμό δεν διαπιστώνεται σταθερή σύγκλιση – η δέσμευση αξιολογήθηκε γενικά κάπως ψηλότερα από το βαθμό ολοκλήρωσης (βλέπε Πίνακα 5.18).

Πίνακας 5.18

Χώρες	Ολοκλήρωση (Μέσος όρος)	Δέσμευση
Ιρλανδία	4,00	4,00
ΠΓΔΜ	3,11	3,00
Αυστρία	3,67	5,00
Τσεχία	3,78	5,00
Κροατία	3,11	5,00
Σλοβενία	2,56	4,00
Πολωνία	3,56	4,00
Ουγγαρία	3,00	4,00
Τουρκία	4,44	5,00
Μάλτα	3,89	3,00
Ισραήλ	3,33	3,00
Ελλάδα	3,56	3,00
Κύπρος	3,22	3,00

Εξετάζοντας δε τα έγγραφα σχεδιασμού τα οποία δηλώθηκε ότι ετοιμάζονται στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, διαπιστώνεται ότι μια από τις χώρες που δήλωσαν ότι δεν έχουν στρατηγικό σχέδιο αξιολόγησε τη δέσμευση με τον υψηλότερο βαθμό. Τα ευρήματα αυτά προβληματίζουν για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης της δέσμευσης των διεθυντικών στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι απαντήσεις αξιολογήθηκαν και σε σχέση με το προφίλ του συμμετέχοντα στην έρευνα. Το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι διεθυντικά στελέχη τυχόν να επηρέασε την κριτική αξιολόγηση της δέσμευσης της ανώτατης διεθυντικής ομάδας.

Ο βαθμός της δέσμευσης της ανώτατης διεθυντικής ομάδας στην αιφόρο τουριστική ανάπτυξη κινήθηκε είτε στα ίδια είτε σε πιο χαμηλά επίπεδα με το βαθμό

δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό (βλέπε Πίνακα 5.19) με μέσο όρο 3,46 και πιο συχνή απάντηση (mode) τη δυνατή δέσμευση (7 στις 13 χώρες).

Πίνακας 5.19

Χώρες	Δέσμευση στην αειφορία	Δέσμευση στο στρατηγικό σχεδιασμό
Ιρλανδία	4,00	4,00
ΠΓΔΜ	3,00	3,00
Αυστρία	4,00	5,00
Τσεχία	4,00	5,00
Κροατία	4,00	5,00
Σλοβενία	3,00	4,00
Πολωνία	4,00	4,00
Ουγγαρία	4,00	4,00
Τουρκία	4,00	5,00
Μάλτα	3,00	3,00
Ισραήλ	3,00	3,00
Ελλάδα	3,00	3,00
Κύπρος	2,00	3,00
Μέσος όρος (mean)	3,46	3,92
Μέσος όρος (mode)	4,00	3,00

Αν λάβει κανείς υπόψη ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν διευθυντικά στελέχη, χρήσιμη είναι και η αξιολόγηση του βαθμού κατανόησης και αποδοχής της έννοιας της αειφορίας από τους ερωτούμενους.

Στη δήλωση ότι η αειφορία είναι πολύ ασαφής και γενική έννοια για να επιδιωχθεί αποτελεσματικά μέσω του σχεδιασμού για τον τουρισμό σημειώνεται μια διστακτικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα να πάρουν θέση (μέσος όρος 2,46). Μόνο μια χώρα διαφώνησε απόλυτα, οκτώ χώρες διαφώνησαν, δύο χώρες συμφώνησαν και δύο τήρησαν ουδέτερη στάση.

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν τη σχετικότητα μιας σειράς παραμέτρων με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη. Τα αποτελέσματα είχαν ως ακολούθως (βλέπε Πίνακα 5.20):

Πίνακας 5.20

Παράμετροι	Βαθμός σχετικότητας (Μέσος όρος)	Σειρά αξιολόγησης
Κάλυψη αναγκών υφιστάμενων και μελλοντικών γενιών	4,46	3
Μακροπρόθεσμη προσέγγιση	4,46	3
Ισότιμη κάλυψη οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικο-οικονομικών θεμάτων	4,31	4
Καθορισμός ορίων ανάπτυξης	3,92	7
Κοινωνική ισότητα, ισοτιμία	3,46	11
Οικονομική βιωσιμότητα	3,69	9
Διατήρηση και προστασία της φυσικής και κοινωνικο-πολιτιστικής κληρονομιάς	4,54	2
Ελαχιστοποίηση αρνητικών οικονομικών, περιβαλλοντικών, πολιτιστικών και κοινωνικών επιπτώσεων	4,54	2
Ισότιμη κατανομή των οφελών και επιβαρύνσεων του τουρισμού	3,62	10
Ρύθμιση	3,69	9
Ευρεία εμπλοκή και συνεργασία	3,92	7
Συνεχής μάθηση	3,85	8
Κάλυψη ανησυχιών τοπικών κοινωνιών και επίτευξη εμπλοκής σε τοπικό επίπεδο	3,46	11
Global thinking	4,00	6
Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας	3,85	8
Αναγνώριση των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ τομέων και ενεργειών	3,38	12
Ολοκληρωμένος σχεδιασμός και διαχείριση	3,85	8
Καινοτομία και έρευνα	3,85	8
Προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού	3,85	8
Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και σήματα περιβαλλοντικής πιστοποίησης (ecolabels)	4,15	5
Βελτίωση της ποιότητας ζωής	3,92	7
Προστασία της φέρουσας ικανότητας των οικοσυστημάτων	4,62	1

Σε γενικές γραμμές όλες οι παράμετροι αναγνωρίστηκαν και κυριότερα εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τον ορισμό της αειφορίας. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην περιβαλλοντική πτυχή της αειφορίας η οποία μπορεί να εξηγηθεί αν ληφθεί υπόψη η έμφαση που δίδεται στη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό. Αξιοσημείωτο είναι ότι ως πιο σχετική με την έννοια της αειφορίας θεωρείται η προστασία της φέρουσας ικανότητας (1^η θέση) και η προστασία της φυσικής και κοινωνικο-πολιτιστικής κληρονομιάς με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων (2^η θέση).

Χαμηλότερη αξιολόγηση φαίνεται να παίρνει η κοινωνική πτυχή, η έννοια της κοινωνικής ισότητας (social equity), η ισότιμη κατανομή των οφελών και επιβαρύνσεων. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από την πιο περιορισμένη κάλυψη που δίδεται στον τομέα αυτό στη βιβλιογραφία σε σύγκριση με τα περιβαλλοντικά θέματα.

Επίσης αξιοσημείωτη κρίνεται η σχετικά χαμηλή βαθμολογία που δόθηκε σε θέματα καθορισμού ορίων ανάπτυξης (setting limits for growth) και ρύθμισης (regulation) τα οποία έλαβαν 7^η και 9^η θέση αντίστοιχα εάν κανείς λάβει υπόψη ότι η προστασία της φέρουσας ικανότητας των οικοσυστημάτων κατέλαβε την πρώτη θέση στην εν λόγω αξιολόγηση. Δίδεται συνεπώς μεγαλύτερη σημασία στην έννοια της φέρουσας ικανότητας παρά στους τρόπους επιδίωξής της όπως τον καθορισμό ορίων ανάπτυξης και τη ρύθμιση.

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι κατά πόσο υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη, και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

5.2.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ/ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

5.2.7.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Σε ότι αφορά τον εσωτερικό προσανατολισμό διερευνήθηκε συγκεκριμένα η έμφαση που δίδεται στις ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού, αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού, την προηγούμενη απόδοση και τη διερεύνηση των λόγων για προηγούμενες αποτυχίες.

Η αξιολόγηση του εξωτερικού προσανατολισμού βασίστηκε στην έμφαση που δίδεται στις διεθνείς τάσεις στον ανταγωνισμό, εξελίξεις και τάσεις στην αγορά, τις προτιμήσεις της πελατείας, οικονομικά θέματα και τάσεις, περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, νομικά/ρυθμιστικά θέματα, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις (βλέπε Πίνακες 5.21 και 5.22).

Πίνακας 5.21

Χώρες	Εσωστρέφεια (Μέσος όρος)	Εξωστρέφεια (Μέσος όρος)
Ιρλανδία	4,50	3,67
ΠΓΔΜ	3,50	3,22
Αυστρία	3,50	3,89
Τσεχία	5,00	3,89
Κροατία	4,50	4,78
Σλοβενία	3,25	3,22
Πολωνία	3,00	3,67
Ουγγαρία	3,50	3,78
Τουρκία	4,25	4,67
Μάλτα	3,75	3,33
Ισραήλ	3,50	3,78
Ελλάδα	3,50	3,11
Κύπρος	4,00	3,56
Σύνολο	3,83	3,74

Η αξιολόγηση κάλυψης ενδογενών και εξωγενών παραγόντων γενικά κινήθηκε στα ίδια επίπεδα (με οριακή υπεροχή των ενδογενών παραγόντων). Ωστόσο η εξέταση των επί μέρους τομέων που σημείωσαν τη ψηλότερη βαθμολογία κατέδειξε ότι μεγαλύτερη προσοχή δέχονται οι ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού, τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, οικονομικά θέματα και τάσεις, οι αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού, οι προτιμήσεις της πελατείας. Σημειώνεται η κάπως πιο χαμηλή βαθμολογία που δίδεται σε περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, σε κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, θέματα που είναι αναμφίβολα πολύ σημαντικά για την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Πίνακας 5.22

Τομείς	Αξιολόγηση
ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	
Ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού	4,08
Αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού	4,00
Προηγούμενη απόδοση	3,54
Διερεύνηση των λόγων για προηγούμενες αποτυχίες	3,69
ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ	
Διεθνείς τάσεις στον ανταγωνισμό	3,77
Εξελίξεις και τάσεις στην αγορά	4,08
Προτιμήσεις της πελατείας	4,00
Οικονομικά θέματα και τάσεις	4,08
Περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις	3,54
Κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις	3,38
Νομικά/ρυθμιστικά θέματα	3,69
Πολιτικές εξελίξεις	3,85
Τεχνολογικές εξελίξεις	3,23

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι κατά πόσο υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού προσανατολισμού του συστήματος και της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού.

5.2.7.2 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Αξιολογήθηκε η αξιοποίηση διαφόρων εργαλείων που μπορούν να υποβοηθήσουν την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ο κατάλογος δεν περιορίζεται σε παραδοσιακές τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού που μπορούν να στηρίξουν την ένταξη της αειφορίας νοουμένου ότι αποδίδουν ίση βαρύτητα στις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές π.χ. ανάλυση SWOT, ανάλυση σεναρίων, μοντέλα πρόβλεψης κλπ. αλλά και άλλα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί με στόχο τη μετατροπή της αειφορίας σε μια λειτουργική έννοια. Εργαλεία όπως οι μελέτες φέρουσας ικανότητας, οι στρατηγικές μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων και μελέτες περιβαλλοντικών επιπτώσεων, οι δείκτες αειφορίας, η ανάλυση και διαχείριση ρίσκου, η χρήση γεωγραφικών συστημάτων πληροφοριών (GIS) κλπ. μπορούν να βοηθήσουν στην εφαρμογή της αειφορίας σε μια λειτουργική έννοια και ένταξή της στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Πέραν των μισών χωρών επιδεικνύουν προτίμηση σε ορισμένα εργαλεία σχεδιασμού όπως η ανάλυση κόστους-οφέλους, οι μελέτες σκοπιμότητας, οι μελέτες φέρουσας ικανότητας και οι προβλέψεις/ανάλυση τάσεων. Από τα εργαλεία αυτά τα πλείστα ανήκουν στο στρατηγικό σχεδιασμό με εξαίρεση τις μελέτες φέρουσας ικανότητας. Εξι χώρες από τις δεκατρείς αξιοποιούν τις μελέτες αξιολόγησης περιβαλλοντικών και στρατηγικής αξιολόγησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων, τους δείκτες αειφορίας και την ανάλυση ομάδων συμφερόντων (βλέπε Πίνακα 5.23).

Πίνακας 5.23

Εργαλεία	Αριθμός χωρών που τα αξιοποιούν
Ανάλυση κόστους – οφέλους	10
Μελέτες σκοπιμότητας	8
Μελέτες φέρουσας ικανότητας	7
Προβλέψεις, ανάλυση τάσεων	7
Δείκτες αειφορίας	6
Αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων	6
Στρατηγική αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων	6
Ανάλυση Ομάδων Συμφερόντων (Stakeholder Analysis)	6
Σχεδιασμός Αξίας (Value-Based Planning)	6
Αξιολόγηση επιπτώσεων αειφορίας	5
Περιβαλλοντικός Έλεγχος (Audit)	4
Ανάλυση Σεναρίων	3
Διαχείριση Παραλιακής Ζώνης	3
Ανάλυση κύκλου ζωής	3
Ανάλυση και διαχείριση ρίσκου	2
Προϋπολογισμός από μηδενική βάση	2
Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (GIS)	1
Τεχνικές διαχείρισης έργου	1

Οι χώρες κατατάσσονται κατά αριθμό αξιοποίησης των εργαλείων ως ακολούθως (βλέπε Πίνακα 5.24):

Πίνακας 5.24

Χώρες	Αριθμός εργαλείων που αξιοποιούνται (18 συνολικά)
Τουρκία	13
Ισραήλ	11
Κροατία	10
Αυστρία	8
Μάλτα	8
Ελλάδα	7
Πολωνία	6
Κύπρος	5
ΠΓΔΜ	4
Ουγγαρία	4
Τσεχία	4
Ιρλανδία	3
Σλοβενία	3

Στα πλαίσια της διατριβής θα διερευνηθεί η χρήση των τεχνικών/εργαλείων που επιστρατεύονται με την υπόθεση ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της αξιοποίησης των τεχνικών/εργαλείων ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξης της σχετικής ικανότητας.

5.2.7.3 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Ο βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό εξετάστηκε με δύο τρόπους. Πρώτα αξιολογήθηκε ο βαθμός εμπλοκής διαφόρων προσώπων και φορέων στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ακολούθως διερευνήθηκαν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για ενίσχυση της εμπλοκής και ενημέρωσης.

Σε ότι αφορά το βαθμό εμπλοκής διαφόρων ατόμων/φορέων στο στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή είναι μεγαλύτερη κυρίως στα ανώτατα επίπεδα της διεύθυνσης (υπουργός, ανώτατη και μέση διεύθυνση). Αρκετές χώρες φαίνεται να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί σύμβουλοι στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (8 στις 13 χώρες αξιολογούν το βαθμό εμπλοκής από ψηλό έως πολύ ψηλό) ενώ η εμπλοκή του προσωπικού σχεδιασμού αξιολογείται με υψηλή έως πολύ υψηλή βαθμολογία σε 6 από τις 13 χώρες. Σημειώνεται η ιδιαίτερα χαμηλή εμπλοκή του μη διευθυντικού προσωπικού (μέσος όρος 2,38) αλλά και ο μέτριος βαθμός εμπλοκής άλλων φορέων εκτός του οργανισμού όπως ιδιωτικού τομέα,

δημόσιων οργανισμών, περιφερειακών/τοπικών αρχών και μη κυβερνητικών οργανώσεων κατά σειρά αξιολόγησης. Αυτό υποδηλώνει ένα αρκετά κλειστό, ιεραρχικό (top-down) σύστημα διαμόρφωσης στρατηγικής με έντονο το ρόλο των πολιτικών προϊσταμένων και της διεύθυνσης του οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη το μικρό μέγεθος των τμημάτων σχεδιασμού φαίνεται ότι συχνά κρίνεται απαραίτητη η εμπλοκή συμβούλων γεγονός ωστόσο που δεν διασφαλίζει τη συνεχή λειτουργία του συστήματος σε ορθολογιστική βάση (βλέπε Πίνακα 5.25).

Πίνακας 5.25

Ατομα/Φορείς	Συμμετοχή (Μέσος όρος)	Σειρά αξιολόγησης
Υπουργός υπεύθυνος για τον τουρισμό	4,23	2
Ανώτατη Διεύθυνση	4,54	1
Μέση Διεύθυνση	3,69	4
Επόπτες	3,31	5
Μη διευθυντικό προσωπικό	2,38	9
Προσωπικό σχεδιασμού	3,80	3
Εξωτερικοί σύμβουλοι	3,69	4
Εκπρόσωποι ιδιωτικού τομέα	3,31	5
Οργανισμοί δημόσιου τομέα	3,15	6
Μη κυβερνητικοί οργανισμοί	2,92	8
Περιφερειακές/Τοπικές αρχές	3,00	7

Ο βαθμός της συμμετοχής στις 13 χώρες περιορίζεται σημαντικά λόγω της επικέντρωσης στα ψηλά επίπεδα με το μέσο όρο να κυμαίνεται από μέτριος μέχρι ψηλός.

Πίνακας 5.26

Χώρες	Συμμετοχή (Μέσος όρος)
Πολωνία	4,27
Αυστρία	4,00
Μάλτα	4,00
Τσεχία	3,82
Ελλάδα	3,64
Ουγγαρία	3,54
Τουρκία	3,54
ΠΓΔΜ	3,40
Σλοβενία	3,20
Κύπρος	3,18
Ιρλανδία	3,00
Ελλάδα	2,90
Κροατία	2,27

Η περιορισμένη συμμετοχή επιβεβαιώνεται και από το χαμηλό βαθμό συχνότητας αξιοποίησης των εργαλείων διασφάλισης της εμπλοκής και διοχέτευσης πληροφοριών που σημειώνεται στην έρευνα (βλέπε Πίνακα 5.27).

Πίνακας 5.27

Τρόποι εμπλοκής	Συχνότητα αξιοποίησης (Μέσος όρος)
Συσκέψεις ομάδων	3,85
Εργαστήρια	3,08
Σεμινάρια	2,77
Συνέδρια	2,85
Παρουσιάσεις/ομιλίες	3,38
Κυκλοφορία υλικού στρατηγικής	3,83
Χρήση ΜΜΕ	2,71

Στα πλαίσια της διατριβής διερευνάται η συμβολή της εμπλοκής στην ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό με την εξής υπόθεση:

Όσο πιο ευρεία είναι η εμπλοκή φορέων και πολιτών στο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο σύστημα αυτό.

5.2.7.4 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ο βαθμός ολοκλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας εξετάστηκε και πιο πάνω – Πίνακες 5.8 και 5.9.

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο σύστημα αυτό.

5.2.7.5 ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΙΕΦΟΡΙΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ο βαθμός στον οποίο η αιφορία λαμβάνεται υπόψη σε διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και αναφέρεται σε διάφορα έγγραφα που ετοιμάζονται αναλύθηκε πιο πάνω (βλέπε Πίνακες 5.10 - 5.14).

Η υπόθεση που διερευνάται είναι ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού στον οποίο η έννοια και οι αρχές της αιφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και της ικανότητας ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

5.2.7.6 ΕΝΤΑΞΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Ο βαθμός ένταξης διαφόρων τομέων/λειτουργιών στη στρατηγική διαδικασία αξιολογήθηκε ως ακολούθως (βλέπε Πίνακα 5.28):

Πίνακας 5.28

Τομείς/Λειτουργίες	Ένταξη στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Μάρκετινγκ	4,08
Ανάπτυξη Προϊόντων	3,69
Ανθρώπινο Δυναμικό	3,38
Οικονομικά και Χρηματοπιστωτικά	3,85
Πληροφορική και MIS	3,00
Νομικά/Ρύθμιση	3,77
Περιβαλλοντική Διαχείριση	3,15
Πολιτιστικά/Κοινωνικά	3,46

Δεν σημειώνεται πολύ ψηλός βαθμός ένταξης των διαφόρων τομέων/λειτουργιών - κυμαίνεται από μέτριος έως ψηλός.

Πιο ψηλό βαθμό κάλυψης φαίνεται να δέχεται ο τομέας του μάρκετινγκ και ακολούθως των οικονομικών/χρηματοπιστωτικών και της ανάπτυξης προϊόντων που αναδείχθηκαν ως οι κύριοι παράγοντες στους οποίους αποδίδουν σημασία οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού. Σημειώνεται η μέτρια αξιολόγηση που έλαβαν η περιβαλλοντική διαχείριση, τα πολιτιστικά/ κοινωνικά, η πληροφορική/MIS και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η αξιολόγηση του βαθμού ένταξης στο στρατηγικό σχεδιασμό διαφόρων τομέων/λειτουργιών έχει ως εξής (βλέπε Πίνακα 5.29):

Πίνακας 5.29

Χώρες	Ένταξη απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Τουρκία	4,75
Ιρλανδία	4,00
Κροατία	3,85
Τσεχία	3,75
Ουγγαρία	3,75
Σλοβενία	3,50
ΠΓΔΜ	3,37
Αυστρία	3,37
Μάλτα	3,37
Πολωνία	3,37
Κύπρος	3,37
Ισραήλ	2,87
Ελλάδα	2,75

Αξιοσημείωτο είναι ότι στην πλειοψηφία τους (7 στις 13) οι συμμετέχοντες αξιολογούν το βαθμό κάλυψης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο ως μέτριο.

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός σύνδεσης των απαραίτητων τομέων/λειτουργιών τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

5.2.8 ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Στην έρευνα αξιολογήθηκε κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός ενίσχυσε την ικανότητα των οργανισμών τουρισμού σε μια σειρά τομέων και συγκεκριμένα:

Δημιουργικότητα

- Μελλοντικός Ορίζοντας - Συνεχής Δράση, Σύνδεση του Μέλλοντος με το Παρόν

- Αλλαγή
- Πρόβλεψη
- Ολιστική Προσέγγιση
- Διεύρυνση Επιλογών Τουριστικής Ανάπτυξης καλύπτοντας τόσο νέους όσο και παλαιούς τομείς, παραγωγή νέων ιδεών, καινοτομία
- Ανάπτυξη Αειφόρου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος

Έλεγχος

- Μάθηση-ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων προώθησης αειφόρου ανάπτυξης
- Ένταξη Διαφόρων Τομέων και Λειτουργιών που Εξυπηρετούν την Αειφόρος Ανάπτυξη του Τουρισμού
- Αύξηση της Παρώθησης για Επιδίωξη της Αειφορίας
- Καλλιέργεια της Αίσθησης μιας Κοινής Πορείας στην Τουριστική Ανάπτυξη
- Αειφόρος Διάθεση Πόρων
- Βελτίωση Επικοινωνίας
- Αύξηση της Εμπλοκής στη Λήψη Αποφάσεων, Επιδίωξη Συμφωνίας/Σύγκλισης, Βάση για Συνεταιρισμό και Συντονισμένες Δράσεις
- Βελτίωση της Ικανότητας Παρακολούθησης και Ελέγχου

Οι επί μέρους ικανότητες που συνθέτουν την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό εντάσσονται στους δύο τομείς που πρότειναν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) ως κύριες επιδιώξεις του στρατηγικού σχεδιασμού: τη δημιουργικότητα και τον έλεγχο. Οι τομείς αυτοί αντικατοπτρίζουν την ανάγκη εξεύρεσης ισορροπίας μεταξύ της δημιουργικότητας και της πραγματικότητας σ' ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού (Calingo, 1989). Το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει απαραίτητα να διασφαλίζει τη δημιουργία και ευελιξία προσαρμογής αλλά και να στηρίζει πρακτικά την ετοιμασία και εφαρμογή στρατηγικής. Η αειφορία είναι μια διαδικασία αλλαγής. Συνεπώς η ικανότητα δημιουργικής προσαρμογής του προορισμού με τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η αειφορία αποτελεί κύρια επιδίωξη του συστήματος. Το σύστημα πρέπει παράλληλα να ελέγξει ότι η προσαρμογή αυτή θα πραγματοποιηθεί μέσα από την αποτελεσματική κατάρτιση και εφαρμογή της στρατηγικής.

Δώδεκα χώρες έδωσαν την αξιολόγησή τους κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός ενίσχυσε την ικανότητά τους στους πιο πάνω τομείς. Το Ισραήλ δεν αξιολόγησε την ικανότητά του με δεδομένο ότι για πρώτη φορά καταρτίζεται σχέδιο κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας και δηλώθηκε ότι δεν ήταν δυνατό να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα από τη διαδικασία (βλέπε Πίνακα 5.30).

Πίνακας 5.30

Ικανότητες	Βαθμός ενίσχυσης ικανοτήτων μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (Μέσος όρος)
Μελλοντικός Ορίζοντας - Συνεχής Δράση, Σύνδεση του Μέλλοντος με το Παρόν	3,96
Αλλαγή	3,83
Πρόβλεψη	3,92
Ολιστική Προσέγγιση	4,08
Διεύρυνση Επιλογών Τουριστικής Ανάπτυξης καλύπτοντας τόσο νέους όσο και παλαιούς τομείς, παραγωγή νέων ιδεών, καινοτομία	3,75
Ανάπτυξη Αειφόρου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος	4,08
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	3,92
Μάθηση-ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων προώθησης αειφόρου ανάπτυξης	3,85
Ένταξη Διαφόρων Τομέων και Λειτουργιών που Εξυπηρετούν την Αειφόρο Ανάπτυξη του Τουρισμού	3,83
Αύξηση της Παρότρησης για Επιδίωξη της Αειφορίας	3,50
Καλλιέργεια της Αίσθησης μιας Κοινής Πορείας στην Τουριστική Ανάπτυξη	3,67
Αειφόρος Διάθεση Πόρων	3,63
Αύξηση της Εμπλοκής στη Λήψη Αποφάσεων, Επιδίωξη Συμφωνίας/Σύγκλισης, Βάση για Συνεταιρισμό και Συντονισμένες Δράσεις	3,58
Βελτίωση Επικοινωνίας	3,83
Βελτίωση της Ικανότητας Παρακολούθησης και Ελέγχου	3,58
ΕΛΕΓΧΟΣ	3,70
ΣΥΝΟΛΟ	3,79

Η αξιολόγηση του βαθμού ενίσχυσης ικανοτήτων μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού είναι γενικά πέραν του μετρίου (μέσος όρος πάνω από τρία) αλλά όχι σε πολύ ψηλά επίπεδα (μέσος όρος από 3,5 μέχρι 4,1). Οι παράμετροι που συνιστούν τη δημιουργικότητα σε γενικές γραμμές τείνουν να αξιολογούνται κάπως ψηλότερα από τον έλεγχο (βλέπε Πίνακες 5.30 και 5.31).

Πίνακας 5.31

Χώρες	Δημιουργικότητα	Έλεγχος	Σύνολο
Ιρλανδία	2,70	1,93	2,25
ΠΓΔΜ	4,10	3,79	3,92
Αυστρία	3,20	3,36	3,29
Τσεχία	4,10	4,14	4,13
Κροατία	4,30	4,14	4,21
Σλοβενία	3,90	3,86	3,88
Πολωνία	3,80	3,14	3,42
Ουγγαρία	3,90	3,50	3,67
Τουρκία	4,60	4,64	4,63
Μάλτα	3,40	3,79	3,63
Ισραήλ			
Ελλάδα	4,60	4,14	4,33
Κύπρος	4,40	4,00	4,17

Στον Πίνακα 5.32 παρατίθεται η αξιολόγηση των παραμέτρων της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό με τους παράγοντες υπό εξέταση οι οποίοι κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

(α) Εξωγενείς Παράγοντες

- Ύπαρξη και εύρυθμη λειτουργία ευρύτερου σχεδιασμού αειφόρου ανάπτυξης

(β) Παράγοντες Οργανισμού (organizational dimensions)

- Πόροι (εξειδικευμένη μονάδα, προσοντούχο προσωπικό, επιμόρφωση κλπ.)
- Δέσμευση Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο στρατηγικό σχεδιασμό και την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη

(γ) Παράγοντες Σχεδιασμού της Διαδικασίας/Συστήματος (design dimensions)

- Εξωτερικός και εσωτερικός προσανατολισμός
- Αξιοποίηση κατάλληλων εργαλείων
- Συμμετοχή
- Ένταξη απαραίτητων τομέων/λειτουργιών

- Ολοκλήρωση
- Βαθμός στον οποίο η έννοια και οι αρχές της αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού

Πίνακας 5.32

	ΔΗΜ/ΤΑ		ΕΛΕΓΧΟΣ		Π1	Π1α	Π1β	Π2	Π2α	Π2β	Π2γ		Π3	Π4		Π4α		Π5	Π6		Π7	Π8	Π9	Π10		Π10α				
	AVG	STD	AVG	STD							AVG	STD		AVG	STD	AVG	STD		AVG	STD				AVG	STD	AVG	STD	AVG	STD	CNT
ΙΡΑ	2,70	0,82	2,25	0,79	1	4	3	2			3,60	0,55	4,00	0,00	3,00	1,07	3,50	1,64	4,50	0,58	3,67	0,87	4,00	0,93	3	4,00	0,00	4	2,11	0,78
ΣΚΟ	4,10	1,29	3,92	1,10	2			1	3	3	2,11	0,60	3,00	0,00	3,40	1,26	3,57	0,98	3,50	0,58	3,22	0,97	3,38	0,92	4	3,11	1,17	3	3,38	0,52
ΑΥΣ	3,20	0,63	3,29	0,55	1	4	3	1	8	3	3,56	0,88	4,50	0,71	4,00	1,18	4,00	0,89	3,50	0,58	3,89	0,33	3,38	0,52	8	3,67	1,00	4	3,33	0,71
ΤΣΕ	4,10	0,74	4,13	0,80	1	4	3	1	11	10	2,89	0,33	4,50	0,71	3,82	0,98	2,57	0,53	5,00	0,00	3,89	0,60	3,75	0,71	4	3,78	0,83	3	4,00	0,87
ΚΡΟ	4,30	0,48	4,21	0,51	1	4	4	2	0	0	3,56	1,59	4,50	0,71	2,27	1,27	3,83	1,17	4,50	0,58	4,78	0,44	3,88	0,99	10	3,11	0,60	4	3,22	0,97
ΣΛΟ	3,90	0,88	3,88	0,80	2			2	0	0	1,89	1,05	3,50	0,71	3,20	1,48	2,83	0,98	3,25	1,50	3,22	0,67	3,50	0,76	3	2,56	1,59	2	2,00	1,00
ΠΟΛ	3,80	0,63	3,42	0,72	1	3	2	1	6	6	3,11	0,60	4,00	0,00	4,27	0,65	3,57	0,53	3,00	0,00	3,67	0,71	3,38	0,74	6	3,56	0,73	3	3,00	0,71
ΟΥΓ	3,90	0,74	3,67	0,70	1	4	3	1	8	7	2,00	0,00	4,00	0,00	3,55	0,82	3,29	1,11	3,50	0,58	3,78	0,97	3,75	0,46	4	3,00	1,32	4	3,11	0,60
ΤΟΥ	4,60	0,70	4,63	0,58	1	4	2	1	0	0	2,44	0,88	4,50	0,71	3,55	0,93	4,00	0,00	4,25	0,50	4,67	0,50	4,75	0,46	13	4,44	0,53	4	4,44	0,53
ΜΑΛ	3,40	0,84	3,63	0,65	2			1	2	2	2,33	0,71	3,00	0,00	4,00	1,00	3,50	0,84	3,75	0,50	3,33	0,71	3,38	0,92	8	3,89	0,93	3	3,11	1,05
ΙΣΡ					1	4	3	1	11	8	2,67	0,50	3,00	0,00	3,64	1,03	2,29	0,76	3,50	0,58	3,78	0,44	2,88	1,13	11	3,33	1,12	4	2,89	0,78
ΕΛΛ	4,60	0,52	4,33	0,64	1	3	4	1	4	1	1,44	0,53	3,00	0,00	2,91	1,30	2,57	0,79	3,50	0,58	3,11	0,60	2,75	0,71	7	3,56	0,73	3	2,67	0,87
ΚΥΠ	4,40	0,70	4,17	0,56	1	3	5	1	21	10	2,67	0,71	2,50	0,71	3,18	1,17	3,00	1,41	4,00	0,00	3,56	0,53	3,38	0,74	5	3,22	0,97	3	3,22	0,67

- Π1 ΥΠΑΡΞΗ ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π4α ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ
- Π1α ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΔΙΩΞΗΣ ΤΗΣ ΔΕΙΦΟΡΙΑΣ Π5 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
- Π1β ΒΑΘΜΟΣ ΚΑΛΥΨΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ Π6 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ
- Π2 ΥΠΑΡΞΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ Π7 ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΜΕΩΝ
- Π2α ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Π8 ΕΡΓΑΛΕΙΑ
- Π2β ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Π9 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ
- Π2γ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ Π10 ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΗ Η ΔΕΙΦΟΡΙΑ
- Π3 ΑΠΟΔΟΧΗ/ΔΕΣΜΕΥΣΗ Π10α ΒΑΘΜΟΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΥΠΟΨΗ Η ΔΕΙΦΟΡΙΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΣΤΑΔΙΟ
- Π4 ΕΥΡΥΤΗΤΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Με εξέταση των στοιχείων (by observation) δεν μπορεί εκ πρώτης όψεως να στοιχειοθετηθεί σχέση μεταξύ των παραγόντων και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η ανάλυση κατά παράγοντα και η εξαγωγή συμπερασμάτων για τις πρακτικές σχεδιασμού των αρμόδιων φορέων φαίνεται πιο ασφαλής.

Εξετάζοντας αναλυτικά τις απαντήσεις στις ερωτήσεις που τέθηκαν για την αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό (βλέπε Πίνακα 5.33) διαπιστώνεται από κάποιες ερωτήσεις ελέγχου ότι η αξιολόγηση των ίδιων παραμέτρων διαφέρει σε κάποιες περιπτώσεις. Για παράδειγμα παρατηρείται στην περίπτωση επτά χωρών κάπως διαφορετική βαθμολογία σε δύο ερωτήσεις για την αύξηση της παρόθησης για επίτευξη της αειφορίας. Αν και μικρή διαφορά σε όλες τις περιπτώσεις (ενός βαθμού με την εξαίρεση των Σκοπίων που αξιολόγησαν μέτρια και εξαιρετικά την ίδια σε γενικές γραμμές παράμετρο) το γεγονός αυτό προβληματίζει ως προς την εγκυρότητα της αξιολόγησης.

Πίνακας 5.33

Ικανότητες	Βαθμός ενίσχυσης ικανοτήτων μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (Μέσος όρος)
Υιοθέτηση μακροπρόθεσμης προσέγγισης	4,25
Πρόβλεψη εκπλήξεων και κρίσεων	3,67
Εντοπισμός νέων ευκαιριών για αειφόρο ανάπτυξη τουρισμού	3,92
Υλοποίηση αλλαγών αναγκαίων για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	3,83
Υπολογισμός των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ του τουρισμού και άλλων τομέων της οικονομίας καθώς και των συνθετικών μερών του τουριστικού τομέα	4,08
Ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος για τον προορισμό και επιτυχής τοποθέτηση του προορισμού	4,08
Εντοπισμός κύριων προβλημάτων και θεμάτων που υποσκάπτουν την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη	4,17
Ενθάρρυνση όλων των εμπλεκομένων στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	3,75
Παραγωγή νέων ιδεών και λύσεων χρήσιμων για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	4,17
Ενθάρρυνση της μάθησης και της επίτευξης γνώσης, δεξιοτήτων και στάσεων χρήσιμων για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	3,92

Ένταξη διαφόρων λειτουργιών και τομέων χρήσιμων για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	3,83
Παροχή μιας ενιαίας κατεύθυνσης για την τουριστική ανάπτυξη	3,67
Αύξηση της κατανόησης της αειφόρου ανάπτυξης του τουρισμού	4,83
Επανεξέταση της φύσης της τουριστικής ανάπτυξης και καθορισμός πιο συγκεκριμένων μακροπρόθεσμων στόχων	4,25
Αύξηση της παράθεσης για επίτευξη της αειφορίας	3,25
Σύνδεση της μακροπρόθεσμης κατεύθυνσης με τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες του προορισμού	3,67
Παροχή σημαντικών, καλά μελετημένων επιλογών ανάπτυξης, τόσο σε νέους όσο και σε υφιστάμενους τομείς	3,33
Επένδυση πόρων με τρόπο που να δεσμεύει τον προορισμό σε μια κατεύθυνση	3,50
Διάθεση πόρων ορθολογικά για μεγιστοποίηση των οφελών και ελαχιστοποίηση του κόστους	3,75
Αύξηση της γνώσης για το περιβάλλον	3,75
Κατανόηση των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του προορισμού	3,92
Ωθηση διευθυντών/στελεχών να λαμβάνουν υπόψη τη στρατηγική και τους στόχους στην εξέταση εναλλακτικών επιλογών	3,67
Αύξηση της συμμετοχής και εμπλοκής στη λήψη απόφασης	3,58
Ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας και συντονισμού των δραστηριοτήτων	3,83
Βελτίωση της ικανότητας παρακολούθησης και ελέγχου της επιτυχίας των δραστηριοτήτων	3,58

5.2.9 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η αξιολόγηση της δυνατότητας συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην επίτευξη της αειφορίας στην τουριστική ανάπτυξη αξιολογήθηκε σε γενικές γραμμές ψηλά έως πολύ ψηλά με δύο διαφοροποιήσεις: της Ιρλανδίας (μέτρια συνεισφορά) και της Ουγγαρίας (χαμηλή συνεισφορά) (βλέπε Πίνακα 5.34).

Πίνακας 5.34

Χώρες	Συνεισφορά του στρατηγικού σχεδιασμού
Ιρλανδία	3,00
ΠΓΔΜ	5,00
Αυστρία	4,00
Τσεχία	5,00
Κροατία	5,00
Σλοβενία	5,00
Πολωνία	4,00
Ουγγαρία	2,00
Τουρκία	5,00
Μάλτα	4,00
Ισραήλ	5,00
Ελλάδα	4,00
Κύπρος	5,00
Μέσος όρος	4,31
Μέση απόκλιση (std deviation)	0,95

Η αξιολόγηση αυτή συγκρινόμενη με την αξιολόγηση των παραμέτρων ικανότητας κινείται ανάλογα αν και η αξιολόγηση της ικανότητας αξιολογείται σαφώς πιο χαμηλά (βλέπε Πίνακα 5.35).

Πίνακας 5.35

Χώρες	Δημιουργι- κότητα	Έλεγχος	Σύνολο	Συνεισφορά στρατηγικού σχεδιασμού
Ιρλανδία	2,70	1,93	2,25	3,00
ΠΓΔΜ	4,10	3,79	3,92	5,00
Αυστρία	3,20	3,36	3,29	4,00
Τσεχία	4,10	4,14	4,13	5,00
Κροατία	4,30	4,14	4,21	5,00
Σλοβενία	3,90	3,86	3,88	5,00
Πολωνία	3,80	3,14	3,42	4,00
Ουγγαρία	3,90	3,50	3,67	2,00
Τουρκία	4,60	4,64	4,63	5,00
Μάλτα	3,40	3,79	3,63	4,00
Ισραήλ	-	-	-	5,00
Ελλάδα	4,60	4,14	4,33	4,00
Κύπρος	4,40	4,00	4,17	5,00

Κρίνεται χρήσιμη η εξέταση των ευρημάτων αυτών σε σχέση με τους λόγους που μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να εξυπηρετήσει την αιμοφορία οι οποίοι εξετάστηκαν με μια ανοικτή ερώτηση (open-

ended question) στο ερωτηματολόγιο. Οι λόγοι που παρατέθηκαν και η συχνότητά τους έχουν ως ακολούθως (βλέπε Πίνακα 5.36):

Πίνακας 5.36

Λόγοι	Συχνότητα
Έλλειψη στατιστικών στοιχείων, πληροφοριών, έρευνας, μέτρηση συνεπειών, μέτρηση των αποτελεσμάτων των συμπληρωματικών τομέων	4
Πολιτικές επιδράσεις, εσωτερικά πολιτικά ζητήματα, έντονα (που συχνά αποδίδονται σε περιορισμένη αντίληψη) συμφέροντα από ορισμένα μέλη του ιδιωτικού τομέα	3
Νομικό πλαίσιο, μη ικανοποιητική εφαρμογή νομοθεσίας	2
Οικονομική κατάσταση, περιορισμοί προϋπολογισμού	2
Ελλιπής παιδεία, περιορισμένη κατανόηση της αειφορίας από τους εμπλεκόμενους φορείς	2
Περιορισμένη ενημέρωση, εμπλοκή και δέσμευση από εμπλεκόμενους φορείς, ελλιπής δέσμευση από οργανισμούς ανάπτυξης και τις τοπικές αρχές	2
Ελλιπής απόδοση της δημόσιας διοίκησης, γραφειοκρατία	2
Αποδοχή αλλαγής	1
Αποδοχή νέας συνεισφοράς – new input	1
Επαφή δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, μη ύπαρξη συνεργασίας μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων (stakeholders)	1
Περιορισμένη κατανόηση και δέσμευση από τους ηγέτες	1
Απουσία συμφωνίας για τους τρόπους επίτευξης της αειφορίας	1
Πολιτική αστάθεια	1
Έλλειψη ελέγχου στην εμπορική ανάπτυξη – commercial development	1

Οι λόγοι που παρατέθηκαν εμπίπτουν κυρίως σε δύο ομάδες. Η μια αφορά το εξωγενές περιβάλλον του οργανισμού που προωθεί το σχεδιασμό (εξωγενείς παράγοντες). Οι λόγοι που προβάλλονται αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τη δυσκολία του τομέα του τουρισμού και τα σύνθετα ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει ένας εθνικός οργανισμός τουρισμού στην προώθηση του σχεδιασμού γενικότερα και του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικότερα όπως η πολιτικοποιημένη φύση του τουρισμού, η σύγκρουση συμφερόντων, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, προτεραιότητες και ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας, η περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη που υπάρχει μεταξύ όλων των εταίρων, η οικονομική εξάρτηση των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό κ.ά.

Η δεύτερη ομάδα αφορά παράγοντες εντός του οργανισμού που αναλαμβάνει το σχεδιασμό και τρόπους λειτουργίας και διεύθυνσής του (ενδογενείς παράγοντες).

Θέματα ελλιπούς πληροφόρησης, ηγεσίας - κατανόησης και δέσμευσης της αειφορίας από τους ηγέτες, αποδοχής της αλλαγής και της νέας συνεισφοράς, εμπλοκής, ενημέρωσης και συμφωνίας, προβλήματα γραφειοκρατίας, αδυναμία εφαρμογής της νομοθεσίας και άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου, περιορισμένοι πόροι κ.ά.

Οι δύο αυτές κύριες εστίες προβλημάτων φαίνεται να δυσκολεύουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού με τρόπο που να του επιτρέψουν να συμβάλει στην επίλυση των προβλημάτων αυτών.

Τα πιο πάνω στοιχεία ενισχύουν ευρήματα της έρευνας σε ότι αφορά την άσκηση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού και των παραγόντων που την επηρεάζουν όπως:

- Την περιορισμένη αξιολόγηση στοιχείων του περιβάλλοντος
- Την εστίαση σε στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού που αφορούν γενικότερη δήλωση στόχων και πολιτικής παρά στρατηγική ανάλυση και επεξεργασία
- Την περιορισμένη αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και επιδίωξης της αειφορίας
- Την περιορισμένη επιμόρφωση σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και αειφορίας
- Την περιορισμένη εμπλοκή στη διαδικασία τόσο χαμηλότερων επιπέδων εντός του οργανισμού όσο και των τουριστικών εταίρων
- Την όχι πολύ ψηλή αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού.

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η πλειοψηφία των οργανισμών τουρισμού που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν τη μορφή κυβερνητικού τμήματος σε άλλο υπουργείο (7 από τους 13). Η οργάνωση είτε σε ειδικό υπουργείο για τον τουρισμό είτε σε εξειδικευμένο οργανισμό (ημικρατικό οργανισμό, συμβούλιο ή αρχή) προωθείται σε 3 από τις 13 χώρες στην κάθε περίπτωση (βλέπε Πίνακα 5.2).

Στο μέρος αυτό επιχειρείται ανάλυση των ευρημάτων σε σχέση με το προφίλ του Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού που αναλαμβάνει το σχεδιασμό για τον τουρισμό στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα ούτως ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο η παράμετρος αυτή επηρεάζει τα αποτελέσματα.

5.3.1 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Μια παράμετρος που χρήζει διερεύνησης είναι κατά πόσο ο βαθμός ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού διαφέρει ανάλογα με την οργάνωση του οργανισμού τουρισμού που έχει την αρμοδιότητα του σχεδιασμού (βλέπε Πίνακα 5.37).

Πίνακας 5.37

Μορφή	Βαθμός ολοκλήρωσης (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (4,44), Ισραήλ (3,33), Ελλάδα (3,56)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (3,11), Αυστρία (3,67), Τσεχία (3,78), Κροατία (3,11), Σλοβενία (2,56), Πολωνία, Ουγγαρία (3,00)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (4,00), Μάλτα (3,89), Κύπρος (3,22)

Σημειώνεται ότι οι τρεις χώρες που διαθέτουν Υπουργεία Τουρισμού έχουν δηλώσει ότι δεν έχουν ακόμη ετοιμάσει Στρατηγική Τουρισμού παρά το γεγονός ότι αξιολογούν αρκετά ψηλά το βαθμό προώθησης του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Λαμβάνεται ωστόσο υπόψη ότι το Ισραήλ κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ετοίμαζε το στρατηγικό του σχέδιο ενώ στην Ελλάδα το υπουργείο ήταν νεοσύστατο.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ψηλότερη βαθμολογία ολοκλήρωσης της διαδικασίας από τις χώρες που διαθέτουν εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή για τον τουρισμό αν και οι διαφορές μεταξύ των χωρών δεν είναι τόσο μεγάλες. Οι τρεις πιο ψηλές βαθμολογίες απαντώνται σε χώρες που ανήκουν στις κατηγορίες αυτές (Τουρκία, Ιρλανδία και Μάλτα).

5.3.2 ΠΟΡΟΙ

Στη συνέχεια διερευνήθηκε κατά πόσο οι πόροι που διατίθενται στους οργανισμούς τουρισμού που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό διαφέρουν στις διάφορες χώρες με βάση την οργάνωσή τους. Συγκεκριμένα διερευνήθηκε η ύπαρξη μονάδας αρμόδιας για τον προγραμματισμό, αριθμός ατόμων που εργάζονται στη μονάδα καθώς και ο αριθμός προσοντούχων υπαλλήλων που εργάζονται στη μονάδα (βλέπε Πίνακα 5.38).

Πίνακας 5.38

Μορφή	Πόροι (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (NAI), Ισραήλ (NAI,11,8), Ελλάδα (NAI,4,1)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (NAI,3,3), Αυστρία (NAI,8,3), Τσεχία (NAI,11,10), Κροατία (OXI), Σλοβενία (OXI), Πολωνία (NAI,6,6), Ουγγαρία (NAI,8,7)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (OXI), Μάλτα (NAI,2,2), Κύπρος (NAI,21,10)

Δεν διαπιστώθηκε κάποια συγκεκριμένη τάση ως προς τους διαθέσιμους πόρους.

5.3.3 ΕΝΤΑΞΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Με δεδομένη τη διαφοροποίηση στις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τους διάφορους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού θεωρήθηκε χρήσιμο να διερευνηθεί κατά πόσο ο βαθμός ένταξης διαφόρων τομέων/λειτουργιών στη στρατηγική διαδικασία διαφέρει μεταξύ των κατηγοριών των χωρών και εάν οι τομείς που αναλαμβάνονται επηρεάζουν το βαθμό ένταξης κάποιων τομέων στο σχεδιασμό (βλέπε Πίνακα 5.39).

Πίνακας 5.39

Μορφή	Ένταξη απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (4,75), Ισραήλ (2,87), Ελλάδα (2,75)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (3,37), Αυστρία (3,37), Τσεχία (3,75), Κροατία (4,00), Σλοβενία (3,50), Πολωνία (3,37), Ουγγαρία (3,75)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (4,00), Μάλτα (3,37), Κύπρος (3,37)

Όπως διαφάνηκε από την αξιολόγηση των ευρημάτων στο προφίλ των οργανισμών τα εξειδικευμένα υπουργεία ή οργανισμοί έχουν τις πιο ευρείς αρμοδιότητες συνδυάζοντας το σχεδιασμό με αρκετές άλλες αρμοδιότητες. Ωστόσο αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό ένταξης των διαφόρων τομέων στο σχεδιασμό.

Αξιολογήθηκε ειδικότερα ο βαθμός ένταξης του μάρκετινγκ στο στρατηγικό σχεδιασμό λαμβάνοντας υπόψη ότι οι χώρες με εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο ή αρχή (με μόνη εξαίρεση την Ελλάδα) αναλάμβαναν και τον τομέα του Μάρκετινγκ (Ιρλανδία, Μάλτα, Κύπρος, Τουρκία, Ισραήλ):

Πίνακας 5.40

Μορφή	Ένταξη του μάρκετινγκ στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (5,00), Ισραήλ (4,00), Ελλάδα (4,00)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (4,00), Αυστρία (3,00), Τσεχία (4,00), Κροατία (3,00), Σλοβενία (4,00), Πολωνία (4,00), Ουγγαρία (4,00)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (5,00), Μάλτα (5,00), Κύπρος (4,00)

Ο μέσος όρος της αξιολόγησης στις χώρες με εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή είναι κάπως ψηλότερος (αξιολογήθηκε από μεγάλος έως πολύ μεγάλος στις χώρες αυτές) ωστόσο η διαφορά δεν είναι τόσο σημαντική για να

τεκμηριώνει ασφαλή συμπεράσματα. Γενικότερα ο τομέας αυτός ακόμη και στην περίπτωση οργανισμών που δεν έχουν την ευθύνη προώθησης του μάρκετινγκ φαίνεται να εντάσσεται σε μεγάλο βαθμό στο σχεδιασμό.

5.3.4 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Μια παράμετρος που χρήζει διερεύνησης κατά πόσο διαφέρει κατά κατηγορία χωρών είναι η εσωστρέφεια ή εξωστρέφεια που παρατηρείται στις διαδικασίες σχεδιασμού που προωθούν. Είναι ενδιαφέρον να διερευνηθεί κατά πόσο η παράμετρος αυτή επηρεάζεται από τη μορφή των οργανισμών τουρισμού (βλέπε Πίνακα 5.41).

Πίνακας 5.41

Μορφή	Εξωστρέφεια/Εσωστρέφεια (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (4,25/4,67), Ισραήλ (3,50/3,78), Ελλάδα (3,50/3,11)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (3,50/3,22), Αυστρία (3,50/3,89), Τσεχία (5,00/3,89), Κροατία (4,50/4,78), Σλοβενία (3,25/3,22), Πολωνία (3,00/3,67), Ουγγαρία (3,50/3,78)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (4,5/3,67), Μάλτα (3,75/3,33), Κύπρος (4,00/3,56)

Δεν παρατηρήθηκε ωστόσο ιδιαίτερη διαφοροποίηση μεταξύ των κατηγοριών χωρών ως προς την εσωστρέφεια ή εξωστρέφεια του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού.

5.3.5 ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Διερευνήθηκε στη συνέχεια κατά πόσο ο βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο στρατηγικό σχεδιασμό διαφέρει στις διάφορες χώρες με βάση τη μορφή του αρμόδιου οργανισμού για το σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο (βλέπε Πίνακα 5.42).

Πίνακας 5.42

Μορφή	Ένταξη αειφορίας στο στρατηγικό σχέδιασμο (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (4,00), Ισραήλ (4,00), Ελλάδα (3,00)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (3,00), Αυστρία (4,00), Τσεχία (3,00), Κροατία (4,00), Σλοβενία (2,00), Πολωνία (3,00), Ουγγαρία (4,00)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (4,00), Μάλτα (4,00), Κύπρος (3,00)

Ο βαθμός γενικότερα κινήθηκε από μέτριος ως ψηλός και δεν διαπιστώνεται κάποια διαφοροποίηση στις πιο πάνω κατηγορίες χωρών. Το ίδιο παρατηρήθηκε και στην αξιολόγηση της δυνατότητας του στρατηγικού σχεδιασμού να συνεισφέρει στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη (βλέπε Πίνακα 5.43). Ο βαθμός συνεισφοράς που μπορεί να έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός αξιολογήθηκε σε γενικές γραμμές ψηλά έως πολύ ψηλά χωρίς συγκεκριμένη διαφοροποίηση στις πιο πάνω κατηγορίες χωρών.

Πίνακας 5.43

Μορφή	Συνεισφορά στρατηγικού σχεδιασμού (Μέσος όρος)
Υπουργείο Τουρισμού	Τουρκία (5,00), Ισραήλ (5,00), Ελλάδα (4,00)
Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο	ΠΓΔΜ (5,00), Αυστρία (4,00), Τσεχία (5,00), Κροατία (5,00), Σλοβενία (5,00), Πολωνία (4,00), Ουγγαρία (2,00)
Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα	-
Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή	Ιρλανδία (3,00), Μάλτα (4,00), Κύπρος (5,00)

5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Το ερευνητικό ερώτημα το οποίο αποτελεί το κύριο αντικείμενο της διατριβής και το ευρύτερο ερευνητικό πλαίσιο αφορά το κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να εξυπηρετήσει την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός αντιμετωπίζεται ως σύστημα του οποίου η ικανότητα να οδηγεί ένα προορισμό προς την αιεφορία εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που ένας οργανισμός τουρισμού πρέπει να λάβει υπόψη στην ανάπτυξη και λειτουργία του συστήματος ώστε να προωθεί αποτελεσματικά παρεμβάσεις που διασφαλίζουν την αιεφόρο ανάπτυξη του προορισμού.

Αναπτύχθηκε ένα μοντέλο για την ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και τις παραμέτρους που τυχόν να την επηρεάζουν οι σχέσεις του οποίου αποτελούν τις υποθέσεις της διατριβής και εξετάστηκαν με πρωτεύουσα έρευνα.

Με εξέταση των στοιχείων (by observation) δεν μπορεί να στοιχειοθετηθεί σχέση μεταξύ των παραγόντων και της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Παρατηρήθηκε η συμπεριφορά των αξιών των παραγόντων σε σχέση με την ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό (δημιουργικότητα, έλεγχος και συνολικά), σε μια προσπάθεια να διαπιστωθεί κατά πόσο υπήρχε κάποια σχέση είτε αρνητική είτε θετική. Το συμπέρασμα ήταν ότι οι αξίες συμπεριφέρονταν διαφορετικά σε κάθε περίπτωση. Η διερεύνηση των σχέσεων που παρουσιάζονται στο προτεινόμενο μοντέλο θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μιας ευρύτερης έρευνας.

Ωστόσο η έρευνα προσέφερε χρήσιμα ευρήματα για το προφίλ και τη λειτουργία των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού γενικότερα αλλά και ειδικότερα για το σχεδιασμό και την προσπάθεια ένταξης της αιεφορίας σε αυτό. Τα αποτελέσματα συνεισφέρουν στην κάλυψη ενός σημαντικού κενού που εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό. Αν και η έρευνα περιορίστηκε σε ευρωπαϊκούς οργανισμούς τουρισμού σε εθνικό επίπεδο τα ευρήματά της είναι σημαντικά λαμβάνοντας υπόψη:

- Τη σημασία που έχει ο τουρισμός στην Ευρώπη και την πρωτεύουσα θέση που κατέχει η γηραιά ήπειρος στην παγκόσμια τουριστική αρένα ως ανταγωνιστικός προορισμός
- Τις διάφορες κατηγορίες χωρών που έχουν περιληφθεί τόσο από πλευράς βαθμού ανάπτυξης του τουρισμού και της οικονομίας, του τουριστικού προϊόντος και των μορφών τουρισμού που προσελκύει

- Την περιορισμένη πληροφόρηση για τη μορφή και λειτουργία των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού
- Την πενιχρή πληροφόρηση για την προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο
- Την έλλειψη πληροφόρησης για την κατανόηση και αποδοχή της αειφορίας του τουρισμού σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού καθώς και για τις προσπάθειες ένταξης της στο σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο και μετατροπής της σε μια λειτουργική έννοια.

Ο στόχος της έρευνας ήταν να διερευνήσει την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σχεδιασμό, τις πτυχές που την αποτελούν και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Διερευνήθηκαν διάφορες παράμετροι που σχετίζονται με την ικανότητα αυτή. Έγινε ανάλυση της κάθε παραμέτρου υπό διερεύνηση και αναζητήθηκαν σχέσεις και συγκλίσεις για εξαγωγή συμπερασμάτων.

5.4.1 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού στις αρμοδιότητες των οποίων περιλαμβάνεται ο σχεδιασμός του τουριστικού τομέα σε εθνικό επίπεδο.

Η στρατηγική διαδικασία δεν φαίνεται να προωθείται ολοκληρωμένα στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού. Έμφαση φαίνεται να δίδεται σε ορισμένα στάδια όπως την ετοιμασία προϋπολογισμού, τη στοχοθέτηση και τον καθορισμό οράματος που φαίνεται να προωθούνται είτε περιοδικά/συστηματικά είτε σε συνεχή βάση. Από την άλλη βασικά στάδια που τροφοδοτούν τη στρατηγική διαδικασία φαίνεται να παραμελούνται. Στάδια όπως η ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών φαίνεται να μην προωθούνται συστηματικά στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Η ετοιμασία του Προϋπολογισμού είναι μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται στα πλαίσια της έγκρισης του Προϋπολογισμού του κράτους και συνεπώς προωθείται

συστηματικά. Η στοχοθέτηση και ο καθορισμός οράματος τονίζουν την πολιτική πτυχή της διαδικασίας (δήλωση πολιτικής, στόχων, επιδιώξεων) σε αντίθεση με την επιστημονική, μεθοδική πτυχή που εντοπίζεται κυρίως στις δραστηριότητες που παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό συχνότητας (ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών). Ωστόσο οι δραστηριότητες αυτές πέραν της σημασίας τους για την ομαλή προώθηση της διαδικασίας, είναι καθοριστικές για καλλιέργεια της στρατηγικής σκέψης (strategic thinking) και για τον προσανατολισμό στην αιεφορία

Από τις 13 χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα 3 δεν είχαν ποτέ ετοιμάσει τουριστική στρατηγική μέχρι την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας αλλά και μόνο σε 4 δηλώθηκε η ετοιμασία της στρατηγικής είτε ως συνεχής είτε ως συστηματική διαδικασία.

Στις χώρες που η διαδικασία δεν καταλήγει στην ετοιμασία στρατηγικής φαίνεται ότι αρκετές από τις δραστηριότητες που προωθούνται εξυπηρετούν την ετοιμασία άλλων σχεδίων (π.χ. Οικονομικών Σχεδίων Ανάπτυξης, Σχεδίων Μάρκετινγκ, Σχεδίων Δράσης). Αυτό υποδηλώνει τη συμπληρωματικότητα που έχουν δραστηριότητες του στρατηγικού σχεδιασμού με άλλες μορφές σχεδιασμού και υποδεικνύει την προοπτική για βελτίωση στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού εφόσον καλυφθούν επαρκώς τα απαραίτητα στάδια.

Με βάση τα ευρήματα πιο πάνω αναμένεται πως αρκετές παράμετροι υπό διερεύνηση στα πλαίσια της διατριβής θα έχουν ανάλογη συμπεριφορά. Συγκεκριμένα ο ελλιπής σχεδιασμός αναμένεται να επηρεάσει την ικανότητα και βαθμό ένταξης της αιεφορίας του στρατηγικού σχεδιασμού. Επίσης οι παράγοντες που επηρεάζουν το σύστημα σχεδιασμού όπως π.χ. οι πόροι που διατίθενται για το σχεδιασμό ή η δέσμευση της Ανώτατης Διευθυντικής Ομάδας στο στρατηγικό σχεδιασμό αναμένεται να είναι ανάλογοι. Οι σχέσεις αυτές εξετάζονται πιο κάτω.

5.4.2 ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΙΕΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Η αξιολόγηση του βαθμού ένταξης της αιεφορίας στη στρατηγική διαδικασία ήταν σε γενικές γραμμές μέτρια. Η αιεφορία φαίνεται να λαμβάνεται υπόψη πιο πολύ στο

στάδιο της δήλωσης πολιτικής συγκεκριμένα στην ανάπτυξη οράματος ενώ ο βαθμός ένταξης της αειφορίας μειώνεται σταδιακά όσο προχωρεί η διαδικασία προς τα στάδια της υλοποίησης.

Η αειφορία φαίνεται να αναφέρεται στα σχετικά έγγραφα συχνά ειδικότερα στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού. Όσο προχωρά ο στρατηγικός σχεδιασμός προς την εφαρμογή τόσο μειώνεται ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη αλλά και αναφέρεται η αειφορία. Εξετάζοντας τα στοιχεία κάθε χώρας, παρατηρείται ότι στις χώρες που έχει υποδειχθεί ότι δεν αναφέρεται η αειφορία στα σχετικά έγγραφα, αξιολογείται χαμηλά ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία. Επίσης ενώ δηλώνεται πως αναφέρεται η αειφορία σε έγγραφα σχεδιασμού, η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη είναι γενικά μέτρια.

Τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται να στηρίζουν την κριτική που δέχεται η αειφορία ότι συχνά ο όρος αυτός παραμένει σε θεωρητικό επίπεδο και σε δήλωση πολιτικής και δεν μετουσιώνεται σε πρακτικά μέτρα και ενέργειες.

5.4.3 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

Με δεδομένη την ασάφεια που προέκυψε σε άλλες έρευνες για τον ορισμό της αειφορίας του τουρισμού (McCool κ.ά., 2001· Miller, 2001) κρίθηκε επιβεβλημένη η διερεύνηση της κατανόησης και αποδοχής της αειφορίας του τουρισμού από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Σε γενικές γραμμές όλες οι παράμετροι που έχουν σχέση με την αειφορία αναγνωρίστηκαν στην έρευνα και κυριότερα εκείνες οι οποίες αφορούν τον ορισμό της αειφορίας. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην περιβαλλοντική πτυχή της αειφορίας η οποία μπορεί να εξηγηθεί αν ληφθεί υπόψη η έμφαση που δίδεται στη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό. Αξιοσημείωτο είναι ότι ως πιο σχετική με την έννοια της αειφορίας επισημαίνεται η προστασία της φέρουσας ικανότητας (1^η θέση) και η προστασία της φυσικής και κοινωνικο-πολιτιστικής κληρονομιάς με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων (2^η θέση). Χαμηλότερη αξιολόγηση φαίνεται να παίρνει η κοινωνική πτυχή, η έννοια της κοινωνικής ισότητας-social equity, η ισότιμη

κατανομή των οφελών και επιβαρύνσεων. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από την πιο περιορισμένη κάλυψη που δίδεται στον τομέα αυτό στη βιβλιογραφία σε σύγκριση με τα περιβαλλοντικά θέματα.

Επίσης αξιοσημείωτη κρίνεται η σχετικά χαμηλή βαθμολογία που δόθηκε σε θέματα καθορισμού ορίων ανάπτυξης (setting limits for growth) και ρύθμισης (regulation) τα οποία έλαβαν 7^η και 9^η θέση αντίστοιχα εάν κανείς λάβει υπόψη ότι η προστασία της φέρουσας ικανότητας των οικοσυστημάτων κατέλαβε την πρώτη θέση στην εν λόγω αξιολόγηση. Δίδεται συνεπώς μεγαλύτερη σημασία στην έννοια της φέρουσας ικανότητας παρά στους τρόπους προστασίας της όπως τον καθορισμό ορίων ανάπτυξης και ρύθμιση.

Σε σχέση με την έρευνα του Miller (2001) για τις παραμέτρους του αιεφόρου τουρισμού η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Delphi μεταξύ ειδικών/ερευνητών του τουρισμού, είναι αξιοσημείωτο ότι στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διατριβής παρατηρείται εστίαση σε διαφορετικές παραμέτρους. Στην έρευνα που διεξήγαγε ο Miller η μακροπρόθεσμη προσέγγιση αναδείχθηκε ως η πιο σημαντική παράμετρος με μεγάλη διαφορά και ακολούθησαν τα καλά αναπτυγμένα σχέδια για τον τουρισμό και η τοπική εμπλοκή. Οι παράμετροι αυτοί στην έρευνα έλαβαν την 3^η, 8^η και 11^η θέση αντίστοιχα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην έρευνα οι διαφορές στην αξιολόγηση που έλαβαν οι διάφορες παράμετροι δεν είναι τόσο έντονες όσο στην έρευνα του Miller όπου ξεχώριζαν κάποιες κατά πολύ. Η παρατήρηση της φέρουσας ικανότητας στην έρευνα του Miller έλαβε μόλις την 7^η θέση ενώ θέματα νομοθετικής και άλλης ρύθμισης έλαβαν πολύ χαμηλή βαθμολογία. Συμπερασματικά ο Miller επισημαίνει ότι από τους ειδικούς του τουρισμού δίδεται χαμηλότερη βαθμολογία στις πολιτικές και τρόπους επίτευξης της αιεφόρου ανάπτυξης παρά σε γενικές τοποθετήσεις όπως τη μακροπρόθεσμη προσέγγιση.

Σημειώνεται ότι η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διατριβής κάλυψε το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο. Αυτό ίσως να εξηγεί τη χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η αξιολόγηση της εμπλοκής των τοπικών κοινωνιών σε σχέση με την αξιολόγηση των ειδικών/ερευνητών που κάλυψε η έρευνα του Miller. Φυσικά αυτό εγείρει σημαντικά ερωτηματικά για τη δυνατότητα των συστημάτων να επιτύχουν την

αιφορία. Η χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η παράμετρος της εμπλοκής και γενικά των τρόπων επίτευξης της αιφορίας (εμπλοκή, συνεχής μάθηση, καινοτομία, σχεδιασμός) υποδεικνύει ότι η επικέντρωση είναι στις αρχές και όχι στην προσαρμογή του συστήματος σε τρόπους λειτουργίας που θα συμβάλουν στην επίτευξή της. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει και η χαμηλή βαθμολογία που έλαβαν οι τρόποι προστασίας της φέρουσας ικανότητας η οποία έλαβε κατά τα άλλα την πιο υψηλή βαθμολογία. Δυστυχώς το στοιχείο αυτό που συνάδει με τα συμπεράσματα της έρευνας του Miller, επιβεβαιώνεται και από τα ευρήματα πιο κάτω σε ότι αφορά το σχεδιασμό του συστήματος.

Τέλος οι συμμετέχοντες στην έρευνα φάνηκαν διστακτικοί να διαφωνήσουν με τη θέση ότι η αιφορία είναι πολύ ασαφής και γενική έννοια για να επιδιωχθεί αποτελεσματικά μέσω του σχεδιασμού για τον τουρισμό (μέσος όρος 2,46). Μόνο μια χώρα διαφώνησε απόλυτα, οκτώ χώρες διαφώνησαν, δύο χώρες συμφώνησαν και δύο τήρησαν ουδέτερη στάση. Η συγκεκριμενοποίηση και αποσαφήνιση της έννοιας της αιφορίας αναμένεται να ενισχύσει την αποδοχή της στον τουρισμό.

5.4.4 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Πολύ ενδιαφέροντα κρίνονται τα αποτελέσματα για τη δυνατότητα που έχει ο στρατηγικός σχεδιασμός να εξυπηρετήσει την αιφορία.

Γενικά η αποδοχή της δυνατότητας συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην επίτευξη της αιφορίας στην τουριστική ανάπτυξη από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν μεγάλη.

Η αξιολόγηση της δυνατότητας συνεισφοράς του στρατηγικού σχεδιασμού στην επίτευξη της αιφορίας συγκρινόμενη με την αξιολόγηση των πτυχών της ικανότητας ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό κινείται ανάλογα αν και οι πτυχές της ικανότητας αξιολογούνται σαφώς πιο χαμηλά. Αυτό υποδεικνύει πως παρόλο που οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού δεν διαθέτουν ακόμη την ικανότητα ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό αναγνωρίζουν τη δυνατότητα καλύτερης

αξιοποίησης του στρατηγικού σχεδιασμού για επιδίωξη της αιεφόρου τουριστικής ανάπτυξης.

Από την άλλη η αξιολόγηση της ικανότητας είναι κάπως πιο γενναιόδωρη από εκείνη του βαθμού ένταξης της αιεφορίας υποδεικνύοντας επίσης τα περιθώρια βελτίωσης που υπάρχουν. Ωστόσο για το σκοπό αυτό χρειάζεται μεγαλύτερη επένδυση και άρση των περιοριστικών παραγόντων.

Στην αξιολόγηση των παραμέτρων στις οποίες ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει βοηθήσει τον οργανισμό να επιδιώξει την αιεφορία (πτυχές ικανότητας), αξιοσημείωτο είναι πως οι πτυχές που έλαβαν την πιο ψηλή βαθμολογία εμπίπτουν στον τομέα της δημιουργικότητας π.χ. ανάπτυξη αιεφόρου συγκριτικού πλεονεκτήματος, μελλοντικός ορίζοντας-συνεχής δράσης, σύνδεση του μέλλοντος με το παρόν, πρόβλεψη-ολιστική προσέγγιση, διεύρυνση επιλογών τουριστικής ανάπτυξης. Από τον τομέα του ελέγχου συγκέντρωσαν πιο ψηλή βαθμολογία οι πτυχές που αφορούν κυρίως μάθηση, επικοινωνία και κάλυψη διαφόρων τομέων και λειτουργιών που εξυπηρετούν την αιεφόρο ανάπτυξη του τουρισμού. Ο στρατηγικός σχεδιασμός φαίνεται να ενισχύει περισσότερο τη δημιουργικότητα στο σύστημα σχεδιασμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού. Ο τομέας του ελέγχου αξιολογείται χαμηλότερα κυρίως σε ότι αφορά τη βελτίωση της ικανότητας παρακολούθησης και ελέγχου, αύξηση της εμπλοκής/συνεταιρισμός/ συντονισμένες δράσεις, παρώθηση για επιδίωξη της αιεφορίας και στην αιεφόρο διάθεση των πόρων.

Στην αξιολόγηση του βαθμού ένταξης της αιεφορίας στα διάφορα στάδια της στρατηγικής διαδικασίας εντοπίστηκε αδυναμία του συστήματος στα στάδια εφαρμογής. Αυτή η αδυναμία αντανακλάται και στην αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στον τομέα του ελέγχου. Όπως επισημαίνει η Calingo (1986) σ' ένα αποτελεσματικό σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού επιτυγχάνεται η ισορροπία μεταξύ της δημιουργικότητας και της πραγματικότητας. Το σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει απαραίτητα να εξασφαλίζει τη δημιουργία και ευελιξία προσαρμογής που εκφράζεται από τον τομέα της δημιουργικότητας αλλά παράλληλα να στηρίζει πρακτικά την κατάρτιση και εφαρμογή της στρατηγικής που εκφράζεται από τον τομέα του ελέγχου.

Η μέτρια αξιολόγηση του τομέα του ελέγχου αντανακλά μια αδυναμία εφαρμογής που αναμένεται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ικανότητα ενός προορισμού να επιτύχει την αειφορία. Όπως επισημαίνουν οι Ramanujam, Venkatraman και Camillus (1986) η ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να λειτουργήσει ως εργαλείο ελέγχου είναι αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής ικανότητας. Η δε Calingo (1989) τονίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πρέπει να περιοριστεί σε γενικόλογες δηλώσεις αλλά θα πρέπει να είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία που να οδηγεί σε συγκεκριμένο και πλήρες αποτέλεσμα. Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη ως μια διαδικασία αλλαγής βασίζεται σε ένα αποτελεσματικό σύστημα σχεδιασμού που να διασφαλίζει την ουσιαστική πρόοδο προς την αειφορία. Να γίνονται απτά βήματα εφαρμογής, να υπάρχει συστηματική παρακολούθηση και έλεγχος ώστε να διαπιστώνεται η πρόοδος και να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικά μέτρα για διασφάλιση της αειφορίας.

Ωστόσο από την αξιολόγηση του βαθμού ένταξης της αειφορίας στα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, φαίνεται ότι η ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό που προωθείται σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού επιτυγχάνεται περισσότερο στα στάδια δήλωσης πολιτικής (όραμα, στόχοι) και μειώνεται όσο η διαδικασία προχωρεί στα στάδια της υλοποίησης.

Εξετάζοντας δε το βαθμό προώθησης και ολοκλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας φαίνεται ότι ο σχεδιασμός εστιάζεται κυρίως στον καθορισμό γενικής πολιτικής (στόχοι) και στα στάδια προϋπολογισμού και εφαρμογής. Υποβαθμίζοντας βασικά στάδια που τροφοδοτούν τη στρατηγική διαδικασία όπως η επισκόπηση του περιβάλλοντος, η αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικών και η παρακολούθηση της εφαρμογής, το σύστημα χάνει σημαντικές δυνατότητες που έχει για εξυπηρέτηση της αειφορίας. Συνεπώς η αδυναμία ένταξης της αειφορίας μπορεί να οφείλεται και στον ελλιπή σχεδιασμό. Ωστόσο όπως διαφάνηκε από την έρευνα αυτός δεν είναι ο μόνος λόγος.

Στην έρευνα καταγράφηκε μια σειρά λόγων οι οποίοι εμπίπτουν κυρίως σε δύο ομάδες. Η μια αφορά το εξωγενές περιβάλλον του οργανισμού που προωθεί το σχεδιασμό (εξωγενείς παράγοντες). Οι λόγοι που προβάλλονται αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τη δυσκολία του τομέα του τουρισμού και τα σύνθετα ζητήματα που

έχει να αντιμετωπίσει ένας Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού στην προώθηση του σχεδιασμού γενικότερα και του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικότερα όπως η πολιτικοποιημένη φύση του τουρισμού, η σύγκρουση συμφερόντων, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, προτεραιότητες και ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας, η περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη που υπάρχει μεταξύ όλων των εταίρων, η οικονομική εξάρτηση των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό κ.ά.

Η δεύτερη ομάδα αφορά παράγοντες εντός του οργανισμού που αναλαμβάνει το σχεδιασμό και τρόπους λειτουργίας και διεύθυνσής του (ενδογενείς παράγοντες). Θέματα ελλιπούς πληροφόρησης, ηγεσίας, κατανόησης και δέσμευσης στην αειφορία από τους ηγέτες, αποδοχής της αλλαγής και της νέας συνεισφοράς, εμπλοκής, ενημέρωσης και συμφωνίας, προβλήματα γραφειοκρατίας, αδυναμία εφαρμογής της νομοθεσίας και άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου, περιορισμένοι πόροι κ.ά.

Η δυσκολία της αειφορίας να καταστεί μια συγκεκριμένη και λειτουργική έννοια δυσχεραίνει περαιτέρω την προσπάθεια ένταξης της στο στρατηγικό σχεδιασμό και ειδικότερα στα στάδια εφαρμογής και την προσπάθεια ανάπτυξης της αντίστοιχης ικανότητας. Αυτό καταγράφηκε με ποικίλους τρόπους στην έρευνα. Προβλήματα κατανόησης και δέσμευσης της ηγεσίας περιλαμβάνονται στους πιο πάνω λόγους, όπως διαφαίνεται από τη μέτρια αξιολόγηση που έλαβε η δέσμευση των ηγετικών στελεχών στην επιδίωξη της αειφορίας. Επίσης καταγράφηκε μια χλιαρή αντίδραση αρκετών συμμετεχόντων στη δήλωση πως η αειφορία παραμένει μια ασαφής έννοια.

Στην αξιολόγηση του βαθμού κατανόησης των συμμετεχόντων διαφόρων πτυχών της αειφορίας χαμηλότερη βαθμολογία έλαβαν οι τρόποι επιδίωξης της αειφορίας έναντι των γενικότερων αρχών. Η εμπλοκή στο σχεδιασμό που βαθμολογήθηκε χαμηλά στην κατανόηση της αειφορίας έλαβε επίσης χαμηλή βαθμολογία στην αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η υψηλή βαθμολογία που έλαβε η παράμετρος της μακροπρόθεσμης προσέγγισης στον ορισμό της έννοιας της αειφορίας (4,46/3^η θέση) σε σχέση με τη υψηλή αξιολόγηση που δέχεται στην αξιολόγηση της ικανότητας η πτυχή του μελλοντικού ορίζοντα-συνεχούς δράσης, σύνδεσης του μέλλοντος με το

παρόν (3,96/2^η θέση). Η παράμετρος αυτή της αιεφορίας που αναδείχθηκε και ως η πιο σημαντική στην έρευνα του Miller καταδεικνύει τη σημασία του σχεδιασμού γενικότερα και του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικότερα στην επιδίωξη μιας αιεφόρου τουριστικής ανάπτυξης

5.4.5 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

5.4.5.1 ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΙΕΦΟΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η υπόθεση υπό εξέταση είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της ύπαρξης και εύρυθμης λειτουργίας ευρύτερου σχεδιασμού αιεφόρου ανάπτυξης και της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Στην έρευνα εξετάστηκε ειδικότερα κατά πόσο υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και του βαθμού που το σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αιεφορία.

Με παρατήρηση των στοιχείων δεν μπορεί να τεκμηριωθεί σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας και της ύπαρξης και εύρυθμης λειτουργίας ευρύτερου σχεδιασμού αιεφόρου ανάπτυξης. Ωστόσο εντοπίζεται μια αντιστοιχία στις πλείστες χώρες όπου υπάρχει ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης μεταξύ του βαθμού στον οποίο το σχέδιο αυτό επιδιώκει την αιεφορία και του βαθμού στον οποίο η αιεφορία λαμβάνεται υπόψη στο σχεδιασμό για τον τουρισμό.

Εντούτοις ο βαθμός στον οποίο ο τουρισμός εντάσσεται στο εν λόγω σχέδιο τείνει να ποικίλει, από χαμηλός μέχρι ψηλός. Πιο χαμηλή αξιολόγηση της κάλυψης του τουρισμού παρατηρείται στην Τουρκία και Πολωνία, χώρες όπου ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αιεφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό αξιολογείται πολύ διαφορετικά (ψηλά στην Τουρκία και χαμηλά στην Πολωνία). Ο βαθμός ένταξης του τουρισμού στο γενικότερο σχέδιο ανάπτυξης θα μπορούσε να αποτελεί μια ένδειξη για τη σημασία που δίδεται στον τουρισμό στην κάθε χώρα. Δεν θεωρείται τυχαίο συνεπώς που ψηλές βαθμολογίες στην παράμετρο αυτή δόθηκαν σε χώρες όπως η Κύπρος, η Ελλάδα και η Κροατία.

Η σύγκλιση της αξιολόγησης του βαθμού στον οποίο ένα ευρύτερο σχέδιο ανάπτυξης λαμβάνει υπόψη την αειφορία με εκείνη του βαθμού στο οποίο ο στρατηγικός σχεδιασμός για τον τουρισμό λαμβάνει υπόψη την αειφορία παρά το γεγονός ότι το ευρύτερο σχέδιο μπορεί να μην καλύπτει άμεσα τον τουρισμό τυχόν να μην είναι τυχαία.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η τουριστική ανάπτυξη αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της ευρύτερης ανάπτυξης μιας χώρας, επηρεάζει και επηρεάζεται από άλλους τομείς, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι ευρύτεροι προσανατολισμοί μιας χώρας προς την αειφορία πιθανόν, άμεσα ή έμμεσα να επηρεάζουν το βαθμό που λαμβάνεται υπόψη η αειφορία και στον τουρισμό.

5.4.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

5.4.6.1 ΠΟΡΟΙ

Στην πλειοψηφία των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο υπάρχει ειδική μονάδα για το σχεδιασμό, συνήθως με ολιγομελές προσοντούχο προσωπικό. Ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν αναφέρεται συχνά στην ονομασία της μονάδας ενώ σε αρκετές περιπτώσεις στον τίτλο της μονάδας αναφέρονται άλλες δραστηριότητες που δεν έχουν άμεση σχέση με το σχεδιασμό όπως επενδύσεις, θέματα ΕΕ κ.ά.

Σε ότι αφορά τη συχνότητα επιμόρφωσης του προσωπικού σε διάφορα θέματα που έχουν σχέση με το στρατηγικό σχεδιασμό και την αειφορία παρατηρείται πολύ χαμηλή μέση συχνότητα (από σπάνια-2, σε κάποιες φορές-3) σε όλες τις κατηγορίες. Σημειώνεται ειδικότερα η ιδιαίτερα χαμηλή συχνότητα επιμόρφωσης σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και αειφόρου ανάπτυξης. Πιο συχνή επιμόρφωση φαίνεται να τυγχάνει το προσωπικό σε θέματα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και τάσεων της αγοράς/θέματα μάρκετινγκ.

Από τα πιο πάνω συμπεραίνεται ότι οι πόροι που διατίθενται για το στρατηγικό σχεδιασμό είναι ακόμη περιορισμένοι. Ιδιαίτερα ελλιπής κρίνεται η επιμόρφωση του προσωπικού με δεδομένο ότι α) τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η αειφορία

είναι νέοι τομείς που χρειάζονται συνεχή παρακολούθηση β) για ένταξη της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό χρειάζεται η επιμόρφωση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων που πρέπει να συμμετέχουν ουσιαστικά στη διαδικασία.

Η υπόθεση υπό εξέταση είναι ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ του βαθμού των πόρων που διατίθενται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και την ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Τόσο στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) για τη στρατηγική ικανότητα γενικότερα αλλά και στην έρευνα των Judge και Douglas (1998) για την ικανότητα ένταξης περιβαλλοντικών θεμάτων στο στρατηγικό σχεδιασμό, διαπιστώθηκε μια θετική σχέση μεταξύ των πόρων και της ικανότητας. Ο παράγοντας αυτός μάλιστα αναδείχθηκε ως ο πλέον καθοριστικός.

Με παρατήρηση των στοιχείων δεν στοιχειοθετείται σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας και των πόρων που διατίθενται για ένταξη της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Ωστόσο η γενική εικόνα που παρουσιάζει η διάθεση των πόρων η οποία υποδεικνύει σαφή περιθώρια βελτίωσης συνάδει με τη σχετικά μέτρια αξιολόγηση του βαθμού ολοκλήρωσης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού καθώς και του βαθμού ένταξης της αιεφορίας.

5.4.6.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΕΙΦΟΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι κατά πόσο υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού δέσμευσης της ανώτατης διεύθυνσης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και την αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη, και της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Στην έρευνα αξιολογήθηκε η δέσμευση της ανώτατης διεύθυνσης τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό και όσο και στην αιεφόρο ανάπτυξη του τουρισμού. Επίσης αξιολογήθηκε ο βαθμός κατανόησης της έννοιας από τον ερωτούμενο ο οποίος είναι

στην πλειοψηφία των χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα διευθυντικό στέλεχος (10 στους 13), η αποδοχή της αιφορίας και οι λόγοι που περιορίζουν την ένταξη της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Η αξιολόγηση της δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό και την αιφορία από την ανώτατη διεύθυνση κινήθηκε σε μέτρια έως ψηλά επίπεδα, με τη δεύτερη να αξιολογείται κάπως πιο χαμηλά από την πρώτη (μέσος όρος 3,92 και 3,46 αντίστοιχα).

Εξετάζοντας τα στοιχεία δεν διαπιστώνεται σχέση μεταξύ της δέσμευσης και στην ικανότητα ένταξης της αιφορίας.

Η αξιολόγηση δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό αποδείχθηκε κάπως γενναιόδωρη ιδιαίτερα εάν ληφθεί υπόψη ο βαθμός ολοκλήρωσης του σχεδιασμού και η απουσία στρατηγικού σχεδίου σε κάποιες χώρες. Παραταύτα εντοπίζονται σαφή περιθώρια βελτίωσης.

Η δέσμευση στην αιφορία κινείται σε πιο χαμηλά επίπεδα. Η εξέταση της αποδοχής και κατανόησης της αιφορίας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι ανήκουν στο διευθυντικό προσωπικό καταδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω συγκεκριμενοποίησης της έννοιας της αιφορίας, μετατροπής της σε λειτουργική έννοια και εμπέδωσης πρακτικών τρόπων επίτευξής της.

5.4.7 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ/ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

5.4.7.1 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι κατά πόσο υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού προσανατολισμού του συστήματος και της ικανότητας στρατηγικού σχεδιασμού.

Σημειώνεται ότι στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) αν και οι παράγοντες σχεδιασμού της διαδικασίας/συστήματος δεν αποδείχθηκαν οι πιο καθοριστικοί, διαπιστώθηκε μια θετική σχέση, με τον εξωτερικό προσανατολισμό να

έχει ένα προβάδισμα ως προς το βαθμό που επηρεάζει την ικανότητα του συστήματος.

Από την εξέταση των στοιχείων δεν διαπιστώθηκε κάποια σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και του εξωτερικού ή εσωτερικού προσανατολισμού.

Η αξιολόγηση της εσωστρέφειας ή εξωστρέφειας του συστήματος κατέδειξε ότι το σύστημα εξετάζει τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες, αν και ο βαθμός κάλυψης δεν ήταν πολύ ψηλός. Οι τομείς που σημείωσαν τη ψηλότερη βαθμολογία είναι οι ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού, τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, οικονομικά θέματα και τάσεις, οι αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού, οι προτιμήσεις της πελατείας. Σημειώνεται η κάπως πιο χαμηλή βαθμολογία που δίδεται σε περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, σε κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, θέματα που είναι αναμφίβολα πολύ σημαντικά για την ένταξη της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Η αξιολόγηση αυτή επιβεβαιώνει τη θέση ότι η απόδοση ίσης σημασίας στην οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική πτυχή της αιφορίας δεν έχει ακόμη επιτευχθεί στα συστήματα σχεδιασμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού. Με δεδομένο ότι η αρχή της ισότιμης αντιμετώπισης των πτυχών αυτών αποτελεί βασικό κορμό του νέου ορισμού του ΠΟΤ για την αιφορία του τουρισμού, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αυτής προβληματίζουν. Διαπιστώνεται ότι τα συστήματα σχεδιασμού δεν έχουν προσαρμοστεί για πρακτική επιδίωξη της αιφορίας. Η αξιολόγηση της ένταξης διαφόρων τομέων στο στρατηγικό σχεδιασμό που παρουσιάζεται πιο κάτω επιβεβαιώνει τη διαπίστωση αυτή.

5.4.7.2 ΕΝΤΑΞΗ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ένταξης των απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αιφορίας στο σύστημα αυτό.

Η σχέση του παράγοντα αυτού με την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού διερευνήθηκε από τους Ramanujam και Venkatraman (1987) όπου διαπιστώθηκε μια θετική σχέση μεταξύ τους αν και ο παράγοντας αυτός αποδείχθηκε ο λιγότερο καθοριστικός για την ικανότητα του συστήματος. Τη σχέση του βαθμού σύνδεσης των απαραίτητων τομέων λειτουργιών με την ικανότητα ένταξης περιβαλλοντικών θεμάτων στο στρατηγικό σχεδιασμό μελέτησαν και οι Judge και Douglas (1998) οι οποίοι επίσης κατέδειξαν μια θετική σχέση.

Μετά από εξέταση των στοιχείων δεν διαπιστώνεται σχέση μεταξύ του βαθμού ένταξης των απαραίτητων τομέων/λειτουργιών και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας.

Γενικά δεν σημειώνεται πολύ ψηλός βαθμός ένταξης των διαφόρων τομέων/λειτουργιών - κυμαίνεται από μέτριος έως ψηλός. Αξιοσημείωτο είναι ότι στην πλειοψηφία τους (7 στις 13) οι συμμετέχοντες αξιολογούν το βαθμό ένταξης στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο ως μέτριο. Οι τομείς/λειτουργίες δεν φαίνεται να εντάσσονται σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία εγείροντας ερωτήματα κατά πόσο η διαδικασία τελικά περιορίζεται σε στεία δήλωση πολιτικής που καθορίζεται σε επίπεδο ανώτατης διεύθυνσης εν τη απουσία τεχνοκρατών που αντιπροσωπεύουν τις διάφορες ειδικότητες.

Πιο ψηλό βαθμό κάλυψης φαίνεται να δέχεται ο τομέας του μάρκετινγκ και ακολούθως των οικονομικών/χρηματοπιστωτικών και της ανάπτυξης προϊόντων που αναδείχθηκαν ως οι κύριοι παράγοντες στους οποίους αποδίδουν σημασία οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού. Προβληματίζει η μέτρια αξιολόγηση που έλαβαν η περιβαλλοντική διαχείριση, τα πολιτιστικά/κοινωνικά, η πληροφορική/MIS και το ανθρώπινο δυναμικό.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα που αφορά την έμφαση που δίδουν τα συστήματα σχεδιασμού σε οικονομικά θέματα και θέματα μάρκετινγκ παραμελώντας τις άλλες πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης δηλαδή την περιβαλλοντική και την πολιτιστική/κοινωνική πτυχή.

5.4.7.3 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της αξιοποίησης των τεχνικών/εργαλείων ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και ανάπτυξης της σχετικής ικανότητας.

Η χρήση αναλυτικών εργαλείων και τεχνικών στο στρατηγικό σχεδιασμό αναδείχθηκε στην έρευνα των Ramanujam και Venkatraman (1987) ως ο πιο σημαντικός παράγοντας από εκείνους που αφορούν το σχεδιασμό του συστήματος (system design dimensions).

Τα εργαλεία που επιλέγηκαν αφορούν τόσο παραδοσιακές τεχνικές στρατηγικού σχεδιασμού που μπορούν να στηρίξουν την ένταξη της αειφορίας νοουμένου ότι αποδίδουν ίση βαρύτητα στις οικονομικές, περιβαλλοντικές και κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές αλλά και άλλα εργαλεία που έχουν αναπτυχθεί με στόχο τη μετατροπή της αειφορίας σε μια λειτουργική έννοια.

Με εξέταση των στοιχείων δεν τεκμηριώνεται οποιαδήποτε σχέση μεταξύ της αξιοποίησης των εργαλείων και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προκύπτει πως η συντριπτική πλειοψηφία των χωρών αξιοποιεί την ανάλυση κόστους-οφέλους και πέραν των μισών χωρών που συμμετείχαν στην έρευνα αξιοποιούν τις μελέτες σκοπιμότητας, τις μελέτες φέρουσας ικανότητας και τις προβλέψεις/ανάλυση τάσεων. Τα πλείστα από τα εργαλεία αυτά ανήκουν στο στρατηγικό σχεδιασμό με εξαίρεση τις μελέτες φέρουσας ικανότητας.

Σε λιγότερο βαθμό αξιοποιούνται οι μελέτες αξιολόγησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων και στρατηγικής αξιολόγησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων, οι δείκτες αειφορίας και η ανάλυση ομάδων συμφερόντων.

Αυτό που δεν καταδεικνύει η αξιολόγηση ωστόσο είναι ο τρόπος αξιοποίησης των εργαλείων αυτών, κάτι που είναι καθοριστικό για επιδίωξη της αειφορίας. Για παράδειγμα φαίνεται ότι οι πλείστες χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν

πραγματοποιήσει μελέτες φέρουσας ικανότητας. Έχουν αξιοποιηθεί οι μελέτες αυτές στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα και με ποιο τρόπο; Πώς έχουν βοηθήσει τα εργαλεία αυτά στην ένταξη της αειφορίας στο σχεδιασμό;

Ο περιορισμός της αξιολόγησης του παράγοντα αυτού σε ποσοτικό επίπεδο εμποδίζει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σχεδιασμό.

5.4.7.4 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Στα πλαίσια της διατριβής διερευνήθηκε η συμβολή της εμπλοκής στην ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό με την εξής υπόθεση:

Όσο πιο ευρεία είναι η εμπλοκή φορέων και πολιτών στο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

Ο βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό εξετάστηκε με δύο τρόπους. Πρώτα αξιολογήθηκε ο βαθμός εμπλοκής διαφόρων προσώπων και φορέων στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ακολούθως διερευνήθηκαν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για ενίσχυση της εμπλοκής και ενημέρωσης.

Με παρατήρηση των στοιχείων δεν στοιχειοθετείται σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αειφορίας και του βαθμού συμμετοχής που επιτυγχάνεται στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Το σύστημα σχεδιασμού στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού προκύπτει μέσα από την έρευνα ως αρκετά κλειστό και ιεραρχικό (top-down) με έντονο το ρόλο των πολιτικών προϊσταμένων και της διεύθυνσης του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη το μικρό μέγεθος των τμημάτων σχεδιασμού, φαίνεται ότι συχνά κρίνεται απαραίτητη η εμπλοκή συμβούλων γεγονός ωστόσο που θέτει ερωτήματα κατά πόσο το σύστημα λειτουργεί με συνέχεια και σε ορθολογιστική βάση.

Ο βαθμός της συμμετοχής στις 13 χώρες περιορίζεται σημαντικά λόγω της επικέντρωσης στα ψηλά επίπεδα με το μέσο όρο να κυμαίνεται από μέτριος μέχρι ψηλός.

Η περιορισμένη συμμετοχή επιβεβαιώνεται και από το χαμηλό βαθμό συχνότητας αξιοποίησης των εργαλείων διασφάλισης της εμπλοκής και διοχέτευσης της πληροφορίας που σημειώνεται στην έρευνα.

Η παράμετρος αυτή όπως τονίζεται στη βιβλιογραφία είναι απαραίτητη τόσο για τη διασφάλιση ενός υγιούς ζωντανού συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού όσο και για την επιδίωξη της αειφορίας. Η χαμηλή αξιολόγησή της θέτει ερωτήματα για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού και τη δυνατότητά τους να εντάξουν την αειφορία. Δεν θεωρείται τυχαίο ότι τόσο η ολοκλήρωση του σχεδιασμού όσο και η ένταξη της αειφορίας κινήθηκαν σε μέτρια επίπεδα.

5.4.7.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός ολοκλήρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού τόσο μεγαλύτερη αναμένεται να είναι η ικανότητα ένταξης της αειφορίας στο σύστημα αυτό.

Με παρατήρηση των στοιχείων δεν στοιχειοθετείται σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αειφορίας και του βαθμού ολοκλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας.

5.4.7.6 ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Η υπόθεση υπό διερεύνηση είναι ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ του βαθμού στον οποίο η έννοια και οι αρχές της αειφορίας λαμβάνονται υπόψη στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Με τα διαθέσιμα στοιχεία δεν μπορεί να τεκμηριωθεί σχέση μεταξύ της ικανότητας ένταξης της αιεφορίας και του βαθμού στον οποίο λαμβάνονται υπόψη η έννοια και οι αρχές της αιεφορίας στα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Ωστόσο σε αρκετές χώρες παρατηρείται μια σύγκλιση στην αξιολόγηση (Ιρλανδία, ΠΓΔΜ, Αυστρία, Τσεχία, Πολωνία, Ουγγαρία, Τουρκία, Μάλτα) η οποία δεν μπορεί να θεωρηθεί τυχαία με δεδομένη τη συνάφεια των δύο παραμέτρων.

5.4.8 ΠΡΟΦΙΛ ΤΟΥ ΕΘΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Η πλειοψηφία των οργανισμών τουρισμού οι οποίοι αναλαμβάνουν το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, έχουν τη μορφή κυβερνητικού τμήματος σε άλλο υπουργείο (7 από τους 13). Η οργάνωση είτε σε ειδικό υπουργείο για τον τουρισμό είτε σε εξειδικευμένο οργανισμό (ημικρατικό οργανισμό, συμβούλιο ή αρχή) προωθείται σε 3 από τις 13 χώρες στην κάθε περίπτωση.

Οι Mill και Morrison (1985) επισήμαναν ότι οι τουριστικοί οργανισμοί που έχουν κυβερνητικό χαρακτήρα τείνουν να έχουν τις πιο ευρείς δραστηριότητες.

Ωστόσο στην έρευνα διαφάνηκε ότι ο καθοριστικός παράγοντας δεν είναι ο κυβερνητικός ή μη χαρακτήρας αλλά η σύσταση εξειδικευμένων οργανισμών για τον τουρισμό. Τα εξειδικευμένα υπουργεία ή εξειδικευμένοι ημικρατικοί οργανισμοί/συμβούλια/αρχές προέκυψαν να έχουν τις πιο ευρείς αρμοδιότητες συνδυάζοντας το σχεδιασμό με αρκετές άλλες δραστηριότητες.

Το μάρκετινγκ και η εκπαίδευση προωθούνται κατά κανόνα μαζί με το σχεδιασμό στις περιπτώσεις των εξειδικευμένων υπουργείων ή οργανισμών. Ωστόσο το μάρκετινγκ δεν συνδυάζεται σε πέραν από τις μισές χώρες που διερευνήθηκαν με το σχεδιασμό γεγονός που συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας του ΠΟΤ (1997) για διαχωρισμό της προβολής και του μάρκετινγκ από τα θέματα πολιτικής.

Με δεδομένη τη διαφοροποίηση στις δραστηριότητες που αναλαμβάνονται από τους διάφορους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού θεωρήθηκε χρήσιμο να διερευνηθεί κατά πόσο ο βαθμός ένταξης διαφόρων τομέων/λειτουργιών στη στρατηγική

διαδικασία διαφέρει μεταξύ των κατηγοριών των χωρών και εάν οι τομείς που αναλαμβάνονται επηρεάζουν το βαθμό ένταξης κάποιων τομέων στο σχεδιασμό. Παρόλο ότι τα εξειδικευμένα υπουργεία ή οργανισμοί έχουν τις πιο ευρείς αρμοδιότητες αυτό δεν φαίνεται να επηρεάζει το βαθμό ένταξης των διαφόρων τομέων στο σχεδιασμό.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ψηλότερη βαθμολογία ολοκλήρωσης της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού από τις χώρες που διαθέτουν εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή για τον τουρισμό αν και οι διαφορές μεταξύ των χωρών δεν είναι τόσο μεγάλες. Οι τρεις πιο ψηλές βαθμολογίες απαντώνται σε χώρες που διαθέτουν εξειδικευμένο υπουργείο ή ημικρατικό οργανισμό/συμβούλιο/αρχή για τον τουρισμό (Τουρκία, Ιρλανδία και Μάλτα).

5.5 ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ/ΕΡΕΥΝΑΣ

5.5.1 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΕΞΩΓΕΝΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στην έρευνα ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να εντοπίσουν παράγοντες που περιορίζουν την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να επιδιώξει αποτελεσματικά την αειφορία.

Οι συμμετέχοντες σκιαγράφησαν ένα περιβάλλον έντονα πολιτικοποιημένο, όπου:

- ασκούνται έντονες πολιτικές πιέσεις και επικρατεί σύγκρουση συμφερόντων
- διαπιστώνονται διαφορετικοί προσανατολισμοί, προτεραιότητες και ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα
- παρατηρείται αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας
- υπάρχει περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη μεταξύ όλων των εταίρων
- υπάρχει οικονομική εξάρτηση των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό

Οι λόγοι αυτοί είναι πολύ σημαντικοί τόσο για την αποτελεσματική προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού γενικότερα αλλά και για την επίτευξη της αειφορίας. Ωστόσο δεν περιλαμβάνονται καθόλου στο προτεινόμενο μοντέλο.

Αρκετές πιέσεις από το εξωγενές περιβάλλον ασκούνται στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού οι οποίοι συχνά εκπροσωπούν την κυβέρνηση στον τουριστικό τομέα (Soteriou και Roberts, 1997). Όπως υποδεικνύουν οι Wechsler και Backoff (1987), συνθήκες όχι μόνο στο ενδογενές αλλά και στο εξωγενές περιβάλλον ενός δημόσιου οργανισμού καθορίζουν τη δυνατότητά του να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη προσέγγιση στο στρατηγικό σχεδιασμό και την στρατηγική που ακολουθείται. Η εσωτερική ικανότητα είναι σημαντική αλλά και το εξωτερικό περιβάλλον πρέπει να στηρίζει τις εσωτερικές προσδοκίες και προτιμήσεις.

Ωστόσο στο σχεδιασμό της έρευνας κρίθηκε αναγκαία η επικέντρωση σε ορισμένους παράγοντες κατά προτίμηση ενδογενείς και μετρήσιμους. Στους παράγοντες που διερευνήθηκαν περιλήφθηκε μόνο ένας εξωγενής παράγοντας που εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία και θεωρήθηκε εύκολα μετρήσιμος. Το μοντέλο το οποίο διερευνήθηκε προσεγγίζει το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού ως ανοικτό το οποίο δέχεται επιδράσεις από το εξωγενές περιβάλλον του οργανισμού το οποίο προωθεί το σχεδιασμό, το περιβάλλον του οργανισμού αλλά και τον ίδιο το σχεδιασμό του συστήματος. Ωστόσο οι σχέσεις στις οποίες εστιάζεται αφορούν ως επί το πλείστον παράγοντες του οργανισμού ή σχεδιασμού του συστήματος.

Παραταύτα τα ευρήματα της έρευνας αποδεικνύουν ότι το εξωγενές περιβάλλον είναι ένας πολύ καθοριστικός παράγοντας που δεν μπορεί να παραγνωρίζεται καθώς επηρεάζει στην ικανότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού να επιδιώξει την αιεφορία. Οι επιδράσεις στην ικανότητα ένταξης της αιεφορίας μπορεί να κατευθύνονται τόσο στη λειτουργικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού και τη δυνατότητα του οργανισμού να ολοκληρώσει τη διαδικασία αποτελεσματικά αλλά και στην ένταξη της αιεφορίας σε αυτό. Ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού που δεν σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εξωγενούς περιβάλλοντος τυχόν να οδηγηθεί σε παταγώδη αποτυχία. Επίσης η έρευνα δεν μπορεί να εστιάζεται σε κάποιους παράγοντες μόνο καθώς πρέπει να συνυπολογίζονται όλες οι παράμετροι για αξιολόγηση της ικανότητας ενός οργανισμού να προωθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και να εντάξει αποτελεσματικά την αιεφορία σε αυτό.

5.5.2 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

Η εμπειρική έρευνα ανέδειξε τη σημασία των παραγόντων που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και την ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών θυμίζει τη θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) του Frederick Herzberg (Herzberg, 1968). Με βάση τη θεωρία αυτή υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων, Παρώθησης (Motivational Factors) όπως π.χ. η ενδιαφέρουσα εργασία, η αναγνώριση και ανάθεση ευθύνης και Υγιεινής (Hygiene Factors) όπως π.χ. η ασφάλεια, ο μισθός και επιπρόσθετα ωφελήματα. Η ικανοποίηση των πρώτων συμβάλλει θετικά στην αύξηση της παρώθησης. Αντίθετα οι Παράγοντες Υγιεινής δεν αυξάνουν την παρώθηση αλλά οδηγούν σε αποθάρρυνση του υπαλλήλου αν δεν εξασφαλιστούν. Με αυτή την έννοια, αν δεν αρθούν οι Παράγοντες Υγιεινής δεν μπορεί να διαπιστωθεί ουσιαστική βελτίωση στην παρώθηση των υπαλλήλων με αύξηση των Παραγόντων Παρώθησης.

Οι ανασταλτικοί παράγοντες που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και την ικανότητά του να εντάξει την αειφορία θυμίζουν τους Παράγοντες Υγιεινής και υποδηλώνουν την ανάγκη υιοθέτησης μιας ειδικής ερευνητικής προσέγγισης. Οι παράγοντες αυτοί είτε εξωγενείς (π.χ. η πολιτικοποιημένη φύση του τουρισμού, η σύγκρουση συμφερόντων, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, προτεραιότητες και ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας, η περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη που υπάρχει μεταξύ όλων των εταίρων, η οικονομική εξάρτηση των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό κ.ά.) είτε ενδογενείς (π.χ. προβλήματα επικοινωνίας, πληροφόρησης, διαφάνειας, ηγεσίας - κατανόησης και δέσμευσης στην αειφορία από τους ηγέτες, αποδοχής της αλλαγής και της νέας συνεισφοράς, εμπλοκής, ενημέρωσης και συμφωνίας, προβλήματα γραφειοκρατίας, αδυναμία εφαρμογής της νομοθεσίας και άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου κ.ά.) φαίνεται να εμποδίζουν την αποτελεσματική προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού και ένταξη της αειφορίας.

5.5.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ

Στην έρευνα διαπιστώθηκαν ελλείψεις και περιορισμοί στη μέτρηση και αξιολόγηση των παραγόντων.

Συγκεκριμένα η αξιοποίηση των εργαλείων δεν πρέπει να είναι μόνο ποσοτική. Πρέπει να διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο τα εργαλεία συμβάλλουν στην ένταξη της αιεφορίας στο σχεδιασμό.

Επιπρόσθετα η αξιολόγηση της ικανότητας αντιμετωπίζει προβλήματα αντικειμενικότητας. Το ίδιο συμβαίνει και με αρκετούς παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν με βάση υποκειμενικά κριτήρια όπως π.χ. η δέσμευση της ανώτατης διευθυντικής ομάδας.

Το γεγονός ότι τόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός όσο και η ικανότητα ένταξης της αιεφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό είναι σύνθετες έννοιες με διάφορες παραμέτρους/στάδια ανέδειξε περιορισμούς στο δείγμα και στο βαθμό ανταπόκρισης, στη μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας (αποστολή ερωτηματολογίου χωρίς τη δυνατότητα συζήτησης και διερεύνησης των απαντήσεων), στην επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων. Τους περιορισμούς αυτούς ενίσχυσε το γεγονός ότι στην έρευνα εξετάστηκαν παράλληλα διάφοροι παράγοντες (πολλές φορές σύνθετοι επίσης) οι οποίοι μεταφράστηκαν σε λειτουργικές και μετρήσιμες παραμέτρους στο σύνθετο πλαίσιο ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού και αξιολογήθηκε η σχέση τους με το στρατηγικό σχεδιασμό και την ικανότητα ένταξης της αιεφορίας σε αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

6.1 ΔΕΙΚΤΕΣ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Οι δείκτες είναι μια έννοια πολύ κοντά στην ανθρώπινη καθημερινότητα. Ένα χαμόγελο σημαίνει φιλικότητα, η ψηλή θερμοκρασία σώματος σημαίνει αρρώστια, τα μαύρα σύννεφα σημαίνουν βροχή κλπ. Οι δείκτες αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για να μπορεί ο άνθρωπος να χειριστεί την πολυπλοκότητα και το δυναμισμό του κόσμου του· συμπυκνώνουν την πολύπλοκη σύνθεσή του σε μια ποσότητα σημαντικής πληροφόρησης που μπορεί να χειριστεί ο άνθρωπος, σ' ένα φάσμα παρατηρήσεων που μπορούν να καθορίσουν τις αποφάσεις του και να κατευθύνουν τις πράξεις του (Bossel, 1999).

Ο άνθρωπος από μικρή ηλικία μαθαίνει να παρατηρεί σωρεία δεικτών που σημαίνουν κάτι γι αυτόν, τον βοηθούν να κατανοεί το περιβάλλον και τις συνθήκες που τον περιβάλλουν και να λαμβάνει έξυπνες αποφάσεις για να προστατεύει και να προωθεί όλα όσα τον ενδιαφέρουν. Οι δείκτες λοιπόν δεν αντανακλούν μόνο τη σχέση του ανθρώπου με το περιβάλλον αλλά και τις αξίες του, όλα εκείνα που είναι σημαντικά γι αυτόν (Bossel, 1999).

Οι δείκτες είναι μετρήσεις (ποσοτικές και ποιοτικές) της κατάστασης ενός πράγματος που είναι σημαντικό για μας (Bossel, 1999). Βοηθούν στην κατανόηση ως προς το που βρισκόμαστε, πού πάμε και πόσο μακριά είμαστε από το επιθυμητό (Hart, 2000). Λειτουργούν ως “πινακίδες” δείχνοντας προς τάσεις και σχέσεις με ένα σύντομο, απλό τρόπο. Δίδουν μηνύματα πέραν των άμεσων χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων τους και σ' αυτό διαφέρουν από τα λεπτομερή στοιχεία και τις στατιστικές. Αποτελούν μια γέφυρα μεταξύ των στοιχείων και της ερμηνευμένης πληροφορίας (UNSD, 2002).

Από τον ορισμό των δεικτών μπορούμε αμέσως να διαπιστώσουμε τη σχέση του εργαλείου αυτού τόσο με το στρατηγικό σχεδιασμό όσο και με την αειφορία.

6.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Η σχέση του στρατηγικού σχεδιασμού με την προσπάθεια κατανόησης και προσαρμογής στο δυναμικό και σύνθετο περιβάλλον καταδεικνύεται εκτενώς στη βιβλιογραφία. Καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχή εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελεί ο εντοπισμός των κατάλληλων πληροφοριών και η ορθή ερμηνεία τους.

Ωστόσο όπως υποδεικνύουν διάφορες έρευνες, η παρακολούθηση της αλλαγής στο περιβάλλον τείνει να είναι αρκετά επιφανειακή, δεν είναι συνεχής και δεν καταβάλλεται επαρκής προσπάθεια ερμηνείας των στοιχείων από τις εμπλεκόμενες ομάδες στο στρατηγικό σχεδιασμό (Pinto και Olsen, 1987 στο Olsen κ.ά., 1992· Reid, 1989). Ένα δε σοβαρό εμπόδιο στην εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού, θεωρείται η δυσκολία και το κόστος απόκτησης ολοκληρωμένης πληροφόρησης για διάφορους παράγοντες που αφορούν την απόφαση· αλλά ακόμη κι όταν αυτό καταστεί δυνατό μέσω κάποιων μοντέλων υποστήριξης απόφασης, οι διευθυντές τείνουν να προτιμούν τους δικούς τους κανόνες λήψης απόφασης (Reid, 1989). Στο θέμα αυτό δίνονται χρήσιμες πληροφορίες από την εμπειρική έρευνα που διενεργήθηκε σε Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Τουρισμού για τις πρακτικές σχεδιασμού που εφαρμόζονται.

Οι δείκτες ωστόσο μπορούν να αποτελέσουν ένα χρήσιμο εργαλείο για ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού καθώς:

- Είναι ένα απλό εργαλείο ερμηνείας και λήψης απόφασης, βατό στον καθημερινό άνθρωπο
- Βοηθούν στην παρακολούθηση ενός δυναμικού, σύνθετου περιβάλλοντος· υποδεικνύουν σχέσεις μεταξύ τομέων/συστημάτων και σημεία παρέμβασης
- Βοηθούν στην κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης αλλά και της πορείας (κατεύθυνσης, αλλαγής)
- Μπορούν να λειτουργήσουν σε μακροπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο πλαίσιο
- Βοηθούν στη συγκεκριμένη και ουσιαστική στοχοθέτηση
- Βοηθούν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιπτώσεων των αποφάσεων που λαμβάνονται στα πλαίσια του σχεδιασμού

- Βοηθούν στην παρακολούθηση της εφαρμογής του σχεδιασμού
- Βοηθούν στην αύξηση της συμμετοχής/εμπλοκής στο στρατηγικό σχεδιασμό και τη διατήρηση ενός ανοικτού, ζωντανού και ευέλικτου συστήματος.

6.3. ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΙΑ

Το ερευνητικό ενδιαφέρον για παρακολούθηση της προόδου και προγραμμάτων ανάπτυξης δεν είναι πρόσφατο· άρχισε με τους οικονομικούς δείκτες ως μέσο μετατροπής ποιοτικών αξιών σε μονάδες μέτρησης ώστε οι οικονομικές πολιτικές να αναπτύσσονται ορθολογικά και να ιεραρχούνται ποσοτικά (Anderson 1991). Μετρήσεις για ΑΕΠ, πληθωρισμό, ανεργία, διάθεση χρήματος, χρηματιστηριακές μετρήσεις κ.ά. Ωστόσο οι πολλαπλές ελλείψεις της οικονομικής προσέγγισης οδήγησαν στην ανάπτυξη των κοινωνικών δεικτών (Johnson, 1988). Οι κοινωνικοί δείκτες προβάλλουν κοινωνικά προβλήματα, υποδεικνύουν την αναγκαιότητα αναθεώρησης των προτεραιοτήτων κοινωνικών πολιτικών και προσφέρουν στα κέντρα λήψης αποφάσεων τα μέσα να μετρήσουν τη γενικότερη ευημερία και την κοινωνική πρόοδο πέραν των οικονομικών μετρήσεων (MacRae, 1988). Τέτοιες προσπάθειες χρονολογούνται από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Οι προσπάθειες οδήγησαν σε μεγάλη συλλογή στοιχείων για διάφορα φαινόμενα και αύξηση της κατανόησης της σημασίας τους, ωστόσο δεν υπήρξε αρκετή ερευνητική υποστήριξη της σύνδεσης των στοιχείων και φαινομένων αυτών με τις αιτίες πρόκλησής τους και άλλων πιθανών συσχετισμών και συνδέσεων που θα οδηγούσαν σε αναθεώρηση της πολιτικής (Holden 2001).

Η μελέτη δεικτών αειφορίας προωθήθηκε με ιδιαίτερα έντονους ρυθμούς μετά την Παγκόσμια Συνδιάσκεψη για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη στο Ρίο της Βραζιλίας το 1992 και την έκδοση της Agenda 21 όπου αναγνωρίζεται η σημασία τους. Σε όλα τα επίπεδα (διεθνές, κρατικό, περιφερειακό, τοπικό) σημειώθηκαν πολλές προσπάθειες για ανάπτυξη κατάλληλων δεικτών αειφορίας. Οι μελέτες δεικτών αειφορίας έχουν υποδείξει ότι οι δείκτες μπορούν να βοηθήσουν α) στο σχεδιασμό τόσο για μακροπρόθεσμες όσο και για βραχυπρόθεσμες ανάγκες β) για να καλύπτονται τα κοινωνικά, περιβαλλοντικά και οικονομικά θέματα επαρκώς και γ) για να εμπλέκεται το κοινό στη διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης (Holden, 2001). Υπογραμμίζεται επίσης ότι το κύριο όφελος αυτών των μελετών έχει να κάνει λιγότερο με τις πληροφορίες που προσφέρουν και περισσότερο με την προώθηση μοντέλων

πολιτικής που χαρακτηρίζονται από συνεργασία (collaborative), προσαρμογή σε νέες συνθήκες (adaptive) και που ενισχύουν τη μάθηση (learning-oriented) (Holden, 2001).

Οι δείκτες αειφορίας είναι ενδείξεις κατά πόσο είμαστε στη σωστή πορεία για την αειφορία. Για να οδηγήσουν προς την κατεύθυνση της αειφορίας τα κέντρα λήψης αποφάσεων χρειάζονται πληροφόρηση ως προς το που βρίσκονται τώρα, την κατεύθυνση και το ρυθμό της αλλαγής, τάσεις και σημεία πίεσης, συνέπειες ή επιπτώσεις των παρεμβάσεων ή πολιτικών που καθιερώνονται, προσαρμογές που πρέπει να γίνουν για να επιταχύνουν ή να επιβραδύνουν τις επιπτώσεις των παρεμβάσεών τους (UNSD, 2002).

Η αειφορία είναι μια διαδικασία αλλαγής, μια διαρκής πορεία. Είναι συνεπώς αναγκαία η συνεχής μέτρηση ώστε να διασφαλιστεί η πρόοδος προς την αειφορία. Όπως υποδεικνύει ο Butler (1998) χωρίς την εφαρμογή εργαλείων παρακολούθησης η χρήση του όρου “αειφόρος” δεν έχει νόημα. Το 1996, μια σύσκεψη στο Bellagio της Ιταλίας εξέτασε το θέμα αυτό και κατέληξε σε μια ομάδα αρχών για μέτρηση της προόδου προς την αειφόρο ανάπτυξη (βλέπε Πίνακα 6.1):

Πίνακας 6.1**Αρχές Bellagio για την Αειφόρο Ανάπτυξη**

1. Να υπάρχει ξεκάθαρο όραμα για την αειφόρο ανάπτυξη και συγκεκριμένοι στόχοι
2. Η αειφορία πρέπει να αντιμετωπίζεται ολιστικά, να καλύπτονται οι οικονομικές, κοινωνικές και οικολογικές πτυχές της, να εξετάζεται το ευρύτερο σύστημα και τα επί μέρους συστατικά του, να λαμβάνονται υπόψη όλες οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις της ανθρώπινης δραστηριότητας στους ανθρώπους και τα οικοσυστήματα
3. Να λαμβάνονται υπόψη κύρια στοιχεία της αειφόρου ανάπτυξης που είναι η ενδογενεαλογική και διαγενεαλογική ισότητα, οι οικολογικές συνθήκες από τις οποίες εξαρτάται η ζωή, η οικονομική ανάπτυξη και άλλες δραστηριότητες που συμβάλουν στην ευημερία
4. Η χρονική περίοδος πρέπει να καλύπτει τόσο τις ανθρώπινες όσο και τις οικολογικές χρονικές κλίμακες (timescales) βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Σ' ότι αφορά τη χωρική κλίμακα (spatial scale) να καλύπτονται επιπτώσεις σε ανθρώπους και οικοσυστήματα τόσο σε τοπική όσο και σε ευρύτερη κλίμακα
5. Η πρόοδος στην αειφόρο ανάπτυξη πρέπει να βασίζεται στη μέτρηση ενός περιορισμένου αριθμού θεμάτων και δεικτών με μια σταθερή μεθοδολογία μέτρησης η οποία να επιτρέπει τις συγκρίσεις. Το πλαίσιο που υιοθετείται να συνδέει το όραμα/στόχους με τους δείκτες και κριτήρια αξιολόγησης. Οι αξίες των δεικτών να συγκρίνονται με ποσοτικούς στόχους, αξίες αναφοράς, τάσεις κλπ.
6. Οι μέθοδοι και τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται για αξιολόγηση της προόδου πρέπει να είναι ανοικτά και προσπελάσιμα από όλους
7. Θα πρέπει να υπάρχει αποτελεσματική πληροφόρηση όλων για την πρόοδο και να καλύπτονται οι ανάγκες διαφόρων ομάδων χρηστών
8. Χρειάζεται ευρεία συμμετοχή
9. Πρέπει να υπάρχει η ευχέρεια για συνεχή μέτρηση για να διαπιστωθούν τάσεις και να γίνονται τροποποιήσεις στο σύστημα με βάση τις αλλαγές και την εμπειρία.
10. Πρέπει να διασφαλιστεί θεσμική ικανότητα (institutional capacity) για παρακολούθηση της προόδου προς την αειφόρο ανάπτυξη

Πηγή: Hardi, P. και Zdan, T. (1998). *Assessing Sustainable Development : Principles in Practice*. International Institute for Sustainable Development (IISD).

6.4 ΔΕΙΚΤΕΣ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Για την ανάπτυξη δεικτών αειφορίας τουρισμού πρωτοστάτησε ο ΠΟΤ (1993, 1996, 2004). Ακολούθησαν διάφορες άλλες προσπάθειες (Dymond, 1997· Gallopin, 1998· MacLellan, 1999· Groupe Developpement, 2000· Φαρσάρη και Πραστάκος, 2001· English Tourism Council, 2001 και Department for Culture, Media and Sport, Tourism Division, 2005· Eurostat 1999, 2006· European Environment Agency, 2004 κ.ά.) ωστόσο διαπιστώνονται ακόμη μεγάλα περιθώρια έρευνας που θα στηρίξουν τις

εφαρμογές στον τομέα αυτό (Miller, 2001· McCool, Moisey και Nickerson, 2001· White κ.ά.,2006).

Σε μια έρευνα που διεξήχθη σε ομάδα ειδικών με βάση τη μέθοδο Delphi για τους δείκτες αειφόρου τουρισμού (Miller, 2001) αποδείχτηκε ότι επικρατεί μεγάλη διάσταση απόψεων ως προς το τι είναι ο αειφόρος τουρισμός και πως μπορεί να μετρηθεί. Επίσης διαφάνηκε πως παρόλο που όλοι συμφωνούν για την ανάγκη υιοθέτησης μιας μακροπρόθεσμης προσέγγισης στην ανάπτυξη του αειφόρου τουρισμού επικρατεί διάσταση απόψεων ως προς τις πολιτικές που πρέπει να υιοθετηθούν στο διάστημα αυτό. Διάσταση απόψεων παρατηρείται σύμφωνα με το Miller (2001) και στην κατανομή ευθύνης και ρόλου για επιδίωξη του αειφόρου τουρισμού στους εμπλεκόμενους φορείς. Ωστόσο όπως πολύ εύστοχα επισημαίνει ο Miller (2001), αν η ανάπτυξη του τουρισμού θα προωθηθεί ποτέ ολοκληρωμένα αντί με την παραδοσιακή ελλιπή προσέγγιση (piecemeal approach), τότε αρκετά από αυτά τα ερωτήματα πρέπει να βρουν τις απαντήσεις τους (Miller, 2001).

Η έρευνα του Miller (2001) βασίστηκε στις απόψεις ειδικών του τουρισμού. Επισημάνθηκε η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στην τουριστική βιομηχανία και στους καταναλωτές (προσφορά και ζήτηση). Προβλέφθηκε δε ότι η έρευνα αυτή θα εντόπιζε μεγάλο χάσμα μεταξύ των θεωρητικών και πρακτικών προσδοκιών.

Ανάλογη σύγχυση σε ότι αφορά την έννοια της αειφορίας του τουρισμού και στους τρόπους μέτρησής της εντόπισαν και οι McCool, Moisey και Nickerson (2001) στην έρευνα που πραγματοποίησαν στην Πολιτεία της Μοντάνα στις Η.Π.Α. μεταξύ μελών του τουριστικού τομέα.

Διαπιστώθηκε ότι η αειφορία είναι τόσο γενική έννοια που δεν μπορεί εύκολα να ερμηνευτεί σε συγκεκριμένες πολιτικές, δράσεις ή δείκτες. Μπορεί από την ασάφειά της αυτή η αειφορία να βοηθά στην επίτευξη της απαιτούμενης σύγκλισης μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων, να δρα ως κοινό όραμα που να καλλιεργεί μια αίσθηση δέσμευσης του κοινωνικού συνόλου σε μια κοινή πορεία ωστόσο η έρευνα κατέδειξε ότι όταν η συζήτηση γίνεται πιο συγκεκριμένη, το ιδιωτικό συμφέρον φαίνεται να επικαλύπτει το κοινό όφελος με τρόπο που εμποδίζει την επίτευξη συμφωνίας για τα συγκεκριμένα θέματα του αειφόρου τουρισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας των McCool, Moisey και Nickerson (2001) υπέδειξαν ότι θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ των τριών κύριων παιχτών στον τουρισμό δηλαδή 1) της τοπικής κοινωνίας και 2) της τουριστικής βιομηχανίας, που βρίσκονται κυρίως σε τοπικό επίπεδο και 3) των οργανισμών υπεύθυνων για την προστασία και διαχείριση των πόρων οι οποίοι βρίσκονται ως επί το πλείστον σε εθνικό επίπεδο. Αυτό κατά τους ερευνητές μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από τη συνεχή, συστηματική επαφή και το διάλογο ο οποίος θα πρέπει να καταδειχθεί τι πρέπει να διατηρηθεί και ποιο δείκτες είναι χρήσιμοι για διάφορες κλίμακες. Επίσης τονίστηκε η σημασία συγκεκριμενοποίησης του αειφόρου τουρισμού και των παραμέτρων που θα πρέπει να διατηρηθούν αντιμετωπίζοντας τον τουρισμό ως εργαλείο για την ανάπτυξη αντί αυτοσκοπό.

Τέλος, επισημάνθηκε η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στον τομέα του αειφόρου τουρισμού και των δεικτών αειφορίας που είναι στο ακόμη στο στάδιο ανάπτυξης. Τονίζεται ότι αρκετοί δείκτες οι οποίοι προτείνονται στη βιβλιογραφία δεν καλύπτουν τα απαραίτητα κριτήρια. Υποδεικνύεται δε ότι καλύτερη κατανόηση του συστήματος αξιών και συμφερόντων που επικρατεί μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των πιο κατάλληλων δεικτών και γι αυτό προτείνεται η υιοθέτηση μιας διαδικασίας εμπλοκής των φορέων του τουρισμού πέραν των εμπειρογνομόνων που επικεντρώνονται κυρίως στο τεχνικό μέρος.

6.5 ΠΛΑΙΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορα πλαίσια (frameworks) ανάπτυξης δεικτών αειφορίας βάσει των οποίων παράγονται και οργανώνονται οι δείκτες (Maclaren, 1996· Farrell και Hart, 1998· Φαρσάρη και Πραστάκος, 2001· Waldron και Williams, 2002· MacCrum κ.ά. 2006). Τα κυριότερα πλαίσια ανάπτυξης δεικτών είναι:

6.5.1 ΒΑΣΕΙ ΠΤΥΧΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ (DOMAIN – BASED)

Το πλαίσιο αυτό ξεκινά με κύριες πτυχές της αειφορίας (περιβάλλον, οικονομία και κοινωνία) και καθορίζει δείκτες για κάθε πτυχή. Το πλαίσιο αυτό είναι αποτελεσματικό στην κάλυψη των πτυχών της αειφορίας. Επίσης μπορεί να διαπιστωθεί η ισορροπία που επιτυγχάνεται εξετάζοντας τον αριθμό των δεικτών σε κάθε θέμα. Κύριο

μειονέκτημα είναι ότι δεν συνδέει άμεσα τους δείκτες με τους στόχους αειφορίας. Επίσης υπάρχει η τάση να υιοθετούνται παραδοσιακοί δείκτες οι οποίοι κάποτε έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Για παράδειγμα παραδοσιακές μετρήσεις της οικονομικής ανάπτυξης αποτυγχάνουν να αποδώσουν τις επιπτώσεις στο περιβάλλον και συγκεκριμένα την αύξηση στη ρύπανση που τη συνοδεύει. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι δεν αναδεικνύει τις σχέσεις/συνδέσεις μεταξύ των πτυχών ούτε την αλυσίδα των αιτιών και επιπτώσεων (cause and effect). Ωστόσο για την ανάδειξη των σχέσεων μεταξύ των πτυχών μπορούν να προστεθούν κατηγορίες-συνδυασμοί π.χ. περιβάλλον-οικονομία, οικονομία-κοινωνία κλπ.

6.5.2 ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ (GOAL-BASED)

Το πλαίσιο αυτό οργανώνει τους δείκτες με βάση ένα πίνακα (matrix) ο οποίος δείχνει πώς κάθε δείκτης σχετίζεται με τους διαφορετικούς στόχους αειφορίας μιας κοινότητας ή ενός οργανισμού. Εφόσον οι στόχοι αντανακλούν ικανοποιητικά τις επιθυμίες μιας κοινότητας/οργανισμού, το πλαίσιο διασφαλίζει ότι οι δείκτες αντανακλούν τις επιθυμίες αυτές. Επίσης αναδεικνύουν συσχετισμούς μεταξύ των στόχων αφού ένας δείκτης μπορεί να εξυπηρετεί μια σειρά στόχων. Ένα μειονέκτημα του πλαισίου αυτού είναι ότι εάν οι στόχοι δεν είναι αντιπροσωπευτικοί, οι δείκτες αειφορίας που προκύπτουν δεν θα είναι επίσης αντιπροσωπευτικοί. Επίσης δεν βοηθά στην ανάδειξη της αλυσίδας αιτιών και επιπτώσεων και των σχέσεων μεταξύ των πτυχών.

6.5.3 ΒΑΣΕΙ ΑΡΧΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ (BASED ON SUSTAINABILITY PRINCIPLES)

Παραλλαγή του πλαισίου των στόχων αποτελεί το πλαίσιο ανάπτυξης δεικτών βάσει των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης. Για κάθε αρχή αειφόρου ανάπτυξης παρατίθεται μια σειρά δεικτών για επίτευξή της. Οι αρχές της αειφορίας καλύπτουν τόσο την ουσία π.χ. διατήρηση της βιοποικιλότητας, αειφόρο χρήση των πόρων κλπ. όσο και τη διαδικασία επίτευξης της αειφορίας π.χ. εμπλοκή των τοπικών κοινωνιών, σχεδιασμός για την αειφορία κλπ. Κύριο πλεονέκτημα του πλαισίου αυτού είναι η δυνατότητα που παρέχει για κάλυψη των κύριων αρχών και κατ' επέκταση της ουσίας της αειφορίας. Κύριο μειονέκτημα ωστόσο αποτελεί η μη ανάδειξη της αλυσίδας αιτιών και επιπτώσεων και των σχέσεων μεταξύ των πτυχών.

6.5.4 ΒΑΣΕΙ ΤΟΜΕΑ (SECTORAL)

Το πλαίσιο αυτό αναπτύσσει δείκτες αειφορίας για κάθε τομέα υπευθυνότητας όπως στέγαση, μεταφορές, αστυνόμευση, υπηρεσίες υγείας κλπ. Θεωρείται πιο κατάλληλο στις περιπτώσεις που οι χρήστες είναι πολιτικοί ή δημόσιοι υπάλληλοι. Οι τομείς μπορούν να συνδεθούν με συγκεκριμένα τμήματα για απονομή ευθύνης. Ωστόσο το πλαίσιο αυτό με την κατανομή των δεικτών μεταξύ διαφόρων τομέων δεν αναδεικνύει σχέσεις μεταξύ τομέων και πτυχών της αειφορίας ούτε την αλυσίδα αιτιών και επιπτώσεων.

6.5.5 ΒΑΣΕΙ ΘΕΜΑΤΟΣ (ISSUE-BASED)

Το πλαίσιο αυτό οργανώνει τους δείκτες με βάση ένα κατάλογο από κύρια θέματα αειφορίας όπως π.χ. διαχείριση αποβλήτων, ρύπανση του αέρα, εκπαίδευση, απασχόληση κλπ. Το πλαίσιο αυτό τείνει να είναι το πλέον δημοφιλές έναντι άλλων πλαισίων καθώς είναι εύκολο και κατανοητό. Ωστόσο κύριο μειονέκτημα του είναι πως δεν διασφαλίζει την κάλυψη των στόχων, αρχών ή πτυχών αειφορίας ούτε αναδεικνύει την αλυσίδα αιτιών και επιπτώσεων και τις σχέσεις μεταξύ των πτυχών.

Ένας συνδυασμός του πλαισίου αυτού με το πλαίσιο των στόχων είναι η επικέντρωση σε θέματα προτεραιότητας και ερωτήματα πολιτικής. Η προσέγγιση αυτή που υιοθετείται από τον ΠΟΤ αναλύεται ενδελεχώς στο Κεφάλαιο 7.

6.5.6 ΚΙΝΗΤΗΡΙΑ ΔΥΝΑΜΗ, ΠΙΕΣΗ, ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ, ΕΠΙΠΤΩΣΗ, ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ (DRIVING FORCE, PRESSURE, STATE, IMPACT, RESPONSE)

Το πλαίσιο αυτό ανήκει σε μια ευρύτερη ομάδα τα πλαίσια βάσει αιτιών (causal frameworks) τα οποία εισάγουν την έννοια της σχέσης μεταξύ αιτιών και συνεπειών. Το πλαίσιο Κινητήρια Δύναμη, Κατάσταση, Επίπτωση, Αντιμετώπιση (DPSIR) επικεντρώνεται σε ανθρώπινες δραστηριότητες που οδηγούν σε συγκεκριμένες περιβαλλοντικές συνθήκες και επιπτώσεις και τελικά σε συγκεκριμένες αντιδράσεις. Είναι πολύ χρήσιμο για ανάδειξη των αιτιών των προβλημάτων και για κατανόηση των σχέσεων/συνδέσεων (linkages) μεταξύ της οικονομίας, του περιβάλλοντος και της κοινωνίας. Ένα μειονέκτημα είναι η δυσκολία που φαίνεται να παρουσιάζει στην

ανάπτυξη κοινωνικών και οικονομικών δεικτών. Για παράδειγμα ο αριθμός των ανθρώπων που οδηγούν αυτοκίνητο είναι πίεση σε σχέση με την ποιότητα του αέρα, κατάσταση σε σχέση με τις μεταφορές και αντιμετώπιση σε σχέση με τη χρήση γης. Ενώ ένας τέτοιος δείκτης έχει το πλεονέκτημα να αναδεικνύει τις σχέσεις μεταξύ διαφορετικών πτυχών της αειφορίας, θα πρέπει να προσεχθεί η χρήση του σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και να αποφασιστεί κατά πόσο επιθυμείται η αύξηση ή μείωση του δείκτη. Το πλαίσιο αυτό θα περιγραφεί και αξιολογηθεί αναλυτικά στο Κεφάλαιο 7 {βλέπε πρόγραμμα ΕΕ: Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος (European Environment Agency – ΕΕΑ) και Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat)}.

Πολλά από τα μειονεκτήματα των πλαισίων πιο πάνω μπορούν να υπερπηδηθούν με συνδυασμό (Maclaren, 1998).

6.6 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ

Στη βιβλιογραφία παρατηρείται έντονη ερευνητική δραστηριότητα ανάπτυξης μοναδικών δεικτών (indices) που αποτελούν σύνθεση άλλων επί μέρους δεικτών στα πρότυπα του ΑΕΠ και άλλων σύνθετων δεικτών. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι ο Δείκτης της Αειφόρου Οικονομικής Ευημερίας (Index of Sustainable Economic Welfare), ο Δείκτης της Γνήσιας Προόδου (Genuine Progress Indicator), το Οικολογικό Ίχνος (Ecological Footprint), ο Δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης (Human Development Index) κ.ά. Στόχος είναι η παραγωγή ενός δείκτη που να μπορεί να ενταχθεί στη διαδικασία λήψης απόφασης και να αντικαταστήσει παραδοσιακούς δείκτες όπως το ΑΕΠ στα μάτια των ψηφοφόρων (Jesignhaus, 1999).

Ωστόσο αναγνωρίζεται ολοένα και περισσότερο ότι πρέπει να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις βάσει μια ομάδας δεικτών που αντανακλούν την πολυπλοκότητα του συστήματος και διάφορες πτυχές και συνθήκες παρά από ένα μόνο σύνθετο δείκτη (index). Διάφορες μελέτες δεικτών αειφορίας έχουν υποδείξει πως δεν χρειάζεται να παρακολουθείται κάθε παράγοντας ενός συστήματος ως δείκτης αλλά μια ομάδα δεικτών (Bossel, 1999). Στην επιλογή όμως της ομάδας αυτής έγκειται η πραγματική πρόκληση.

Στη βιβλιογραφία προτείνονται διάφορα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται και επιλέγονται οι δείκτες αειφορίας π.χ. επιστημονικά έγκυροι, αντιπροσωπευτικοί διαφόρων συνθηκών, ανταποκρίνονται σε αλλαγές, σχετικοί για τους πιθανούς χρήστες, βασισμένοι σε ορθά στοιχεία που μπορούν να διατεθούν και θα παράγονται μέσα στο χρόνο, κατανοητοί από τους χρήστες, συγκρίσιμοι με άλλους δείκτες που αναπτύσσονται σε άλλες περιοχές, οικονομικοί στη συλλογή και χρήση, ξεκάθαροι, ελκυστικοί για τα MME (Maclaren, 1996).

Επίσης στη βιβλιογραφία τονίζονται κάποιες παράμετροι που θα πρέπει να τύχουν ιδιαίτερης προσοχής στην επιλογή των δεικτών αειφορίας. Αναδεικνύεται ως πολύ σημαντική η αναζήτηση δεικτών που αναδεικνύουν σχέσεις/συνδέσεις μεταξύ των οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικο-πολιτιστικών πτυχών της αειφορίας· η αναγνώριση πως η κάθε πολιτική ενέργεια έχει επιπτώσεις σε πολλά και διάφορα μέτωπα. Πρέπει να μεταβούμε από τον απλοϊκό, μονοδιάστατο τρόπο προσέγγισης της ανάπτυξης προς τη λήψη αποφάσεων και διαμόρφωση πολιτικών που λαμβάνουν υπόψη τους συσχετισμούς στο ευρύτερο οικονομικό, φυσικό και κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον. Ακριβώς σ' αυτή την ολιστική προσέγγιση για την ανάπτυξη των δεικτών οι οποίοι πρέπει να υποδεικνύουν τους δεσμούς και τις αλληλοεπιδράσεις εντοπίζεται και η διαφορά των δεικτών αειφορίας από παραδοσιακούς οικονομικούς, κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς δείκτες (Maclaren, 1996· Farrel και Hart, 1998· Hardi και Zdan, 1998· Bossel, 1999· Hart, 2000· Holden, 2001).

Ο Bossel (1999) υποδεικνύει επίσης ότι οι δείκτες που αποκαλύπτουν τις πραγματικές απειλές είναι άμεσης σχετικότητας για τη μέτρηση της προόδου προς στην αειφόρο ανάπτυξη. Υπογραμμίζει ιδιαίτερα τη σημασία των δεικτών που συσχετίζουν αναλογικά το ρυθμό ανταπόκρισης του συστήματος με το ρυθμό της αλλαγής.

Η Maclaren (1996) τονίζει την ικανότητα του δείκτη να προσανατολίζεται στο μέλλον (forward looking) για να μπορεί να αξιοποιηθεί για μέτρηση της προόδου προς τη διαγενεαλογική ισότητα (intragenerational equity) π.χ. δείκτης τάσεων (trend indicator), δείκτης πρόβλεψης (predictive indicator), δείκτης υπόθεσης (conditional indicator). Οι δείκτες τάσεων περιγράφουν ιστορικές τάσεις και παρέχουν έμμεση πληροφόρηση για τη μελλοντική αειφορία. Οι δείκτες πρόβλεψης βασίζονται σε μαθηματικά μοντέλα για να μετρήσουν τη μελλοντική εξέλιξη μεταβλητών που περιγράφουν το περιβάλλον, την

οικονομία και την κοινωνία ή συσχετισμούς μεταξύ τους. Οι δείκτες υπόθεσης σχετίζονται με την ανάπτυξη σεναρίων, αναπτύσσοντας διάφορες προβλέψεις βάσει υποθέσεων.

Για να ενισχυθεί η ικανότητα αυτή η Maclaren προτείνει δε την αξιοποίηση σημείων αναφοράς (reference points) τα οποία ορίζουν ενδιάμεσα ή τελικά βήματα στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αειφορίας. Υποδεικνύει δε ότι υπάρχουν δύο είδη σημείων αναφοράς: (1) ποσοτικοί στόχοι (targets) είναι επίπεδα που πρέπει να επιτευχθούν στα πλαίσια μιας αειφόρου πορείας και (2) κρίσιμα επίπεδα (thresholds), δηλαδή επίπεδα που δεν πρέπει να υπερβούμε για διασφάλιση της αειφορίας.

Άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό δεικτών αειφορίας που υποδεικνύει η Maclaren είναι ικανότητά τους να υποδεικνύουν την ενδογενεαλογική ισότητα λαμβάνοντας υπόψη την κατανομή των συνθηκών (οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικο-πολιτιστικών) μεταξύ ενός πληθυσμού ή μεταξύ γεωγραφικών περιοχών. Η ανάλυση των δεικτών με βάση την ηλικία, φύλο, περιοχή μπορεί να αναδείξει την κατανομή των συνθηκών (επιπτώσεων, οφελών κλπ.) σε διάφορες ομάδες.

Τέλος η Maclaren υπογραμμίζει τη σημασία δεικτών που προκύπτουν από ευρεία διαβούλευση με δεδομένο ότι η αειφορία είναι μια έννοια που ορίζεται με βάση αρχές και το πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται. Οι προβληματισμοί και οι προτεραιότητες διαφόρων ομάδων είναι σημαντικό να αντανακλούνται στην επιλογή των δεικτών ώστε αυτοί να αποτελούν δείκτες αειφορίας και να διαφοροποιούνται από παραδοσιακούς στατιστικούς δείκτες.

6.7 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η σχέση των δεικτών με το σχεδιασμό και τη διαδικασία λήψης αποφάσεων χρήζει μελέτης. Παρόλον ότι έχουν προωθηθεί διάφορες μελέτες ανάπτυξης δεικτών αειφορίας, διαπιστώνεται ακόμη περιορισμένη κατανόηση σε ότι αφορά το ρόλο των δεικτών στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και υποδεικνύεται επείγουσα ανάγκη για έρευνα (IISD, 2002). Μελετητές επιστούν την προσοχή στον κίνδυνο η διαδικασία ανάπτυξης δεικτών να καταλήγει σε όγκους πληροφόρησης χωρίς αποτέλεσμα εάν δεν συσχετιστούν με τη λήψη απόφασης (Andrews, 1996· Farrel και Hart, 1998· Holden,

2001). Ειδικότερα σε συνθήκες επείγουσας ανάγκης για λήψη μέτρων ο κίνδυνος αυτός μπορεί να αποδειχτεί ιδιαίτερα απειλητικός.

Έρευνα σε χώρες της ΕΕ σε ότι αφορά τα εργαλεία που αξιοποιούνται στην περίληψη θεμάτων που αφορούν το περιβάλλον σε επίπεδο λήψης αποφάσεων και πολιτικής (ICON κ.ά., 2001) υποδεικνύει πως προτιμούνται εργαλεία που:

- α) Είναι πρακτικά για χρήση σε μια ρευστή, πολιτικοποιημένη διαδικασία λήψης απόφασης και προσφέρουν τη δυνατότητα για μερική εάν όχι πλήρη ένταξη ενώ τα εργαλεία μεθοδολογίας δύναται να μείνουν στο συρτάρι ή να μην εφαρμοστούν σωστά
- β) Ενθαρρύνουν τη συμμετοχή – σύνθετες μεθοδολογίες που μπορούν να εφαρμοστούν μόνο από εμπειρογνώμονες δύναται να μην έχουν την αποδοχή του κοινού και να ενθαρρύνουν την καχυποψία.

Η ανάπτυξη των δεικτών αειφορίας καλείται να υποστηρίξει το σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων και προς το στόχο αυτό αναμένεται να συμβάλει περισσότερη ερευνητική δραστηριότητα.

Είναι αξιωματικό πως η κατάλληλη πληροφόρηση είναι καθοριστική για καλύτερη λήψη πολιτικών αποφάσεων. Στο Κεφάλαιο 40 της Agenda 21 ενθαρρύνεται η εφαρμογή δύο προγραμμάτων (programme areas): γεφύρωση του χάσματος στην ποιότητα, συνοχή και τυποποίηση των στοιχείων και η βελτίωση της διαθεσιμότητας των στοιχείων για λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα διακυβέρνησης (παρ. 40.18).

Το Σχέδιο Εφαρμογής του Johannesburg (παράγραφοι 130-131) το οποίο εγκρίθηκε στην Παγκόσμια Διάσκεψη για την Αειφόρο Ανάπτυξη ενθάρρυνε την πραγματοποίηση μεγαλύτερης προσπάθειας για ανάπτυξη δεικτών αειφορίας σε εθνικό επίπεδο (UN DESA, 2002).

Οι προτάσεις όπως καθορίζονται τόσο στην Agenda 21 όσο και στο Σχέδιο Εφαρμογής του Johannesburg θέτουν δύο βασικές προϋποθέσεις:

- (1) εξεζητημένες κυβερνητικές ικανότητες συλλογής και ένταξης της πληροφορίας και
- (2) δημοκρατικό πολιτικό περιβάλλον το οποίο να ενθαρρύνει την ελεύθερη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ διαφόρων τμημάτων της κοινωνίας με βάση διαφανείς

διαδικασίες λήψης απόφασης. Αυτές ωστόσο δεν είναι απλές προϋποθέσεις αφού εξαρτώνται από τα εθνικά συλ καθορισμού πολιτικής, την κουλτούρα, την ιδεολογία.

Οι παράγοντες που περιορίζουν την επίτευξη του στόχου για μέτρηση και παρακολούθηση της αειφορίας και ένταξη των δεικτών αειφορίας στις διαδικασίες λήψης απόφασης έχουν αρχίσει να αποτελούν αντικείμενο έρευνας. Ο Hezri (2004) υποστηρίζει ότι οι περιορισμοί αυτοί είναι θεσμικοί (institutional), οι οποίοι αντανακλούν τις σύνθετες και βαθιές προκλήσεις που υπάρχουν για αντιμετώπιση των προβλημάτων αειφορίας. Τέσσερις μορφές παραγόντων περιγράφονται στις ακόλουθες κατηγορίες: πολιτική για διαμόρφωση πολιτικής (meta policy issues), τεχνικά θέματα, θέματα επικοινωνίας και θεωρητικοί περιορισμοί.

6.7.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ-ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Ο Hezri υποστηρίζει ότι τα θέματα πολιτικής για διαμόρφωση πολιτικής σχετίζονται ιδιαίτερα με την πολιτική κουλτούρα και τους άγραφους κανόνες που είναι βαθιά κρυμμένοι στην ιστορία ενός τόπου, στο κοινωνικό συμβόλαιο (social contract) και σύνταγμα και αντιστέκονται σθεναρά στην αλλαγή.

Δίδει ως παράδειγμα την περίπτωση της Μαλαισίας την οποία μελέτησε, όπου η διάχυση της πληροφορίας περιορίζεται νομοθετικά. Αυτό έχει καθορίσει τις διοικητικές διαδικασίες και εξηγεί την μυστικότητα με την οποία προωθούνται. Ιστορικά έχει περιοριστεί το δικαίωμα του πολίτη να έχει πρόσβαση στην κυβερνητική πληροφορία μαζί με το ιδανικό της συμμετοχής στη διαδικασία λήψης απόφασης που προτάσσει η Agenda Αειφόρου Ανάπτυξης.

Άλλο θέμα που εγείρεται είναι η διάρκεια των συστημάτων ανάπτυξης δεικτών. Τα συστήματα δυσκολεύονται να προχωρήσουν πέραν της πρώτης φάσης της ανάπτυξης και δεν έχουν την απαιτούμενη διάρκεια. Οφέλη στον καθορισμό πολιτικής αποκομίζονται όταν τα συστήματα διατηρούνται, δοκιμάζονται και προσαρμόζονται σε βάθος χρόνου, επιτρέποντας σε ιδρύματα να αλλάξουν και να προσαρμοστούν.

Η σημασία που αποδίδει το σύστημα βιομηχανοποιημένων χωρών στον οικονομικό ορθολογισμό θέτει την αειφορία των βιοφυσικών συστημάτων σε υποδιαίστερη θέση, θέση που υποσκάπτεται από την πιθανή σύγκρουση με την οικονομική ανάπτυξη.

Τέλος, ένας άλλος παράγοντας είναι οι αντιζηλιές μεταξύ υπηρεσιών και τμημάτων και η έλλειψη εμπιστοσύνης που συχνά επικρατεί μεταξύ κυβερνητικών οργανισμών. Αυτές περιορίζουν τη συνεργασία σε ορισμένους τομείς, μειώνουν την ανταλλαγή στοιχείων και την πιθανότητα προώθησης κοινών προγραμμάτων.

6.7.2 ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ

Για μέτρηση της αειφορίας, κρίσιμες προϋποθέσεις αποτελούν ο διαθέσιμος προϋπολογισμός και το ανθρώπινο δυναμικό, η αποτελεσματική τεχνολογική μεταβίβαση και τα συστήματα αποθήκευσης πληροφοριών (effective technology transfer and data storing systems). Συγκεκριμένοι περιορισμοί που εντοπίστηκαν από τη μελέτη των προσπαθειών ανάπτυξης και χρήσης δεικτών στη Μαλαισία είναι:

Η δικτύωση διαφορετικών Τμημάτων/Υπηρεσιών για ανταλλαγή πληροφοριών δεν έχει επιτευχθεί ιδιαίτερα σε εθνικό επίπεδο και οι τοπικές αρχές είναι σε διαφορετικά στάδια μηχανογράφησης και δυνατότητας επεξεργασίας στοιχείων. Οι περισσότερες εφαρμογές δεν είναι ακόμη έτοιμες για ανταλλαγή πληροφοριών και τον απαιτούμενο συντονισμό.

Η αξιοποίηση ξένων εμπειρογνομών στον κυβερνητικό σχεδιασμό οι οποίοι δεν γνωρίζουν τις τοπικές ανάγκες και πολιτιστικές ευαισθησίες επηρεάζει το συντονισμό μεταξύ κυβερνητικών λειτουργιών και μειώνει τη δυνατότητα μεταβίβασης τεχνολογίας (technology transfer).

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερευνητικών χορηγιών διατίθεται σε άλλους τομείς όπως την πληροφορική και τη βιοτεχνολογία και όχι στην κάλυψη αναγκών πληροφόρησης που αφορά την αειφορία π.χ. περιβαλλοντικές και κοινωνικές επιπτώσεις.

Δεν τηρείται συστηματικά η πληροφορία και απουσιάζει η απαιτούμενη συνέχεια για την ανάλυση των τάσεων. Επίσης συχνά αλλάζουν τεχνικές συλλογής στοιχείων

γεγονός που δυσχεραίνει την ερμηνεία των στοιχείων και την ομοιομορφία του αποτελέσματος. Οι διακοπές οφείλονται και στις μεταθέσεις λειτουργιών και αλλαγή καθηκόντων.

Η ικανοποίηση των αναγκών παρακολούθησης του σχεδιασμού απαιτεί από τους λειτουργούς σε κυβερνητικές υπηρεσίες και τμήματα να διασφαλίζουν μια ισορροπία μεταξύ άμεσων διοικητικών εργασιών και πιο μακροπρόθεσμου σχεδιασμού προσανατολισμένου στην έρευνα (research-oriented, long-term planning), ισορροπία που δυστυχώς δεν επιτυγχάνεται λόγω της προτεραιότητας που δίδεται στις άμεσες διοικητικές εργασίες.

6.7.3 ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Με την παρουσία της αειφορίας, η ανάγκη για ψηλότερα επίπεδα δημόσιου διαλόγου και γενικής εκδημοκρατικοποίησης του σχεδιασμού και των διαδικασιών καθορισμού πολιτικής έγινε πιο έντονη και αποδεκτή.

Υπάρχει ανάγκη για δημιουργία τράπεζας δεδομένων με πρωτοβουλίες που έχουν σχέση με την αειφορία για να διευκολύνουν τη μάθηση σε ερευνητές και κοινό.

Εντοπίζεται επίσης ανάγκη για εργαστήρια που καλλιεργούν τη συναίνεση (consensus building workshops) και άλλες πρακτικές εμπλοκής και διαβούλευσης τόσο από το στάδιο καθορισμού του προβλήματος όσο και στη συνέχεια (και όχι μόνο στο τέλος, όπως παρατηρείται συχνά, οπότε και δεν μπορούν να γίνουν ουσιαστικές αλλαγές).

Τίθενται περιορισμοί στη χρήση στοιχείων βάσει της πολιτικής του Τμήματος/Υπηρεσίας ή βάσει νομοθεσίας, καθιστώντας την πληροφόρηση αυτή εμπιστευτική.

Δεν έχει ακόμη καταστεί ξεκάθαρο ποιοι είναι οι χρήστες της πληροφορίας και ποιες οι χρήσεις της ώστε να βελτιωθεί η πληροφόρηση ανάλογα.

6.7.4 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η έλλειψη γνώσης για το ρόλο της πληροφορίας στον καθορισμό πολιτικής θέτει θεωρητικούς περιορισμούς στην ανάπτυξη δεικτών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη της αειφορίας.

Οι εθνικοί στόχοι και προσδοκίες για την αειφορία δεν καθορίζονται επαρκώς και τα επίπεδα πολιτικής και σχεδιασμού δυσχεραίνουν την ικανοποιητική ανάπτυξη πιο πολύπτυχων (integrative), δεύτερης γενιάς δεικτών (Peterson, 2001).

Θα πρέπει να αναγνωριστεί το στοιχείο απουσίας ορθολογισμού στη λήψη απόφασης για το σχεδιασμό δεικτών πιο σχετικών με τον καθορισμό πολιτικής. Το στοιχείο αυτό σχετίζεται με τους χρήστες και τις χρήσεις.

Απαιτείται ένας βαθμός ανεξαρτησίας για την αντικειμενική αξιολόγηση της πολιτικής βάσει δεικτών. Είναι δύσκολο να γίνει πιστευτό ότι η αξιολόγηση αυτή θα γίνεται αντικειμενικά από την Κυβέρνηση.

Οι παράγοντες που εντοπίζει ο Hezgi συνοψίζονται στον Πίνακα 6.2:

Πίνακας 6.2

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ – ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ
Νομοθετικός περιορισμός διάχυσης της πληροφορίας
Περιορισμένη διάρκεια συστημάτων ανάπτυξης δεικτών
Απόδοση μεγαλύτερης σημασίας στον οικονομικό ορθολογισμό
Περιορισμένη συνεργασία και ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ υπηρεσιών και τμημάτων λόγω αντιζηλιών
ΤΕΧΝΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ
Περιορισμένη δυνατότητα δικτύωσης και ανταλλαγής πληροφοριών
Δυσκολία στη μεταβίβαση τεχνολογίας λόγω της χρήσης ξένων εμπειρογνομόνων
Περιορισμένοι πόροι λόγω διάθεσης ερευνητικών χορηγιών σε άλλους τομείς κατά προτεραιότητα
Μη συστηματική τήρηση της πληροφορίας, αλλαγή τεχνικών και εξειδικευμένων λειτουργιών
Ανάγκη επίτευξης ισορροπίας μεταξύ διοικητικών εργασιών και μακροπρόθεσμου σχεδιασμού από κυβερνητικές υπηρεσίες και τμήματα
ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Ανάγκη για ψηλότερα επίπεδα δημόσιου διαλόγου και γενικής εκδημοκρατικοποίησης του σχεδιασμού και των διαδικασιών καθορισμού πολιτικής
Ανάγκη ύπαρξης διαθέσιμης τράπεζας δεδομένων για την αιεφορία για διευκόλυνση της μάθησης μεταξύ ερευνητών και κοινού
Ανάγκη οργάνωσης εργαστηρίων για καλλιέργεια δέσμευσης και άλλες πρακτικές εμπλοκής και διαβούλευσης σε κάθε στάδιο
Περιορισμοί στη χρήση στοιχείων λόγω εμπιστευτικότητας βάσει πολιτικής ή νομοθεσίας
Ασάφεια ποιοι είναι οι χρήστες της πληροφορίας και ποιες οι χρήσεις της ώστε να βελτιωθεί η πληροφόρηση
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ
Έλλειψη γνώσης για το ρόλο της πληροφορίας στον καθορισμό πολιτικής
Οι εθνικοί στόχοι και προσδοκίες σχετικοί με την αιεφορία δεν καθορίζονται επαρκώς και τα επίπεδα πολιτικής και σχεδιασμού εμποδίζουν την ικανοποιητική ανάπτυξη δεικτών δεύτερης γενιάς
Απουσία ορθολογισμού στη λήψη απόφασης για το σχεδιασμό δεικτών σχετικών με τον καθορισμό πολιτικής
Ανάγκη ανεξαρτησίας για αντικειμενική αξιολόγηση της πολιτικής βάσει δεικτών

Οι Farrell και Hart (1998) τονίζουν ιδιαίτερα τους θεωρητικούς περιορισμούς για την ανάπτυξη χρήσιμων δεικτών αιεφορίας. Υπογραμμίζουν τη δυσκολία ανάπτυξης δεικτών αιεφορίας λόγω της ασάφειας της έννοιας της αιεφορίας και της διαφορετικής έμφασης που δίδεται σε διάφορες πτυχές της. Διάφοροι οργανισμοί υιοθετούν διαφορετική προσέγγιση μεταξύ των τριών κύριων που εντοπίζουν και συγκεκριμένα, της προσέγγισης κρίσιμων ορίων, της προσέγγισης των αντιμαχόμενων στόχων και της προσέγγισης της διαγενεαλογικής και ενδογενεαλογικής ισότητας. Συχνά οι προσεγγίσεις αυτές παρουσιάζονται ως αντιμαχόμενες (αντί συμπληρωματικές) για τον καθορισμό της έννοιας της αιεφορίας. Οι Farrel και Hart δεν διαβλέπουν σύγκλιση στους ορισμούς μέσα από τους δείκτες που χρησιμοποιούνται να μετρήσουν την

πρόοδο προς την αειφορία. Υποστηρίζουν δε πως πολλές φορές οι δείκτες που προτείνονται δεν είναι παρά ένας συνδυασμός καταλόγων από παραδοσιακούς οικονομικούς, περιβαλλοντικούς και κοινωνικούς δεικτών με τη λέξη “αειφόροι” να προστίθεται διακοσμητικά. Σίγουρα ο συνδυασμός αυτών των δεικτών είναι από μόνος του μια πρόοδος, ένα πρώτο βήμα. Αναγνωρίζεται ότι και οι τρεις παράμετροι είναι σημαντικές και οι συζητήσεις που γίνονται βοηθούν στην διευκρίνιση της έννοιας της αειφορίας που παραμένει ασαφής. Ωστόσο η ανάπτυξη των δεικτών δεν πρέπει να μείνει στο επίπεδο αυτό. Ασύνδετοι δείκτες ενισχύουν την ασύνδετη, διαμελισμένη (fragmented) εικόνα που έχουμε για τον κόσμο και η οποία ιστορικά μας έχει οδηγήσει στα πιο σοβαρά προβλήματα αειφορίας που αντιμετωπίζονται σήμερα. Οι αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων χρειάζονται δείκτες που υποδεικνύουν τις σχέσεις/συνδέσεις μεταξύ περιβαλλοντικών, κοινωνικών και οικονομικών στόχων για να κατανοήσουμε καλύτερα πως να επιτύχουμε οικονομική ανάπτυξη σε αρμονία με τα οικοσυστήματα αντί σε βάρος τους. Επίσης υπάρχει ανάγκη για κριτήρια αξιολόγησης δεικτών που να είναι κατανοητά από τους αρμόδιους για λήψη αποφάσεων σε όλα τα επίπεδα (Farrel και Hart, 1998).

Άλλα κρίσιμα ερωτήματα που τίθενται για την ανάπτυξη χρήσιμων δεικτών είναι: πώς να αντιπροσωπευθεί η έννοια της αειφορίας ουσιαστικά και ορθά με σύντομο τρόπο και πως να συνδεθούν διαφορετικές ομάδες δεικτών μεταξύ τους. Στο πρώτο ερώτημα ανταποκρίνεται η ερευνητική προσπάθεια για δημιουργία ενός σύνθετου δείκτη (sustainability index) ο οποίος όπως κάθε δείκτης θα περιέχει κρυμμένες υποθέσεις και απλουστεύσεις και γι αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται με προσοχή. Στο δεύτερο ερώτημα δεν είναι εύκολη η απάντηση γιατί τα φυσικά και κοινωνικά συστήματα συχνά λειτουργούν σε διαφορετικές κλίμακες και μονάδες μέτρησης. Παρά τα προβλήματα αυτά, οι αρμόδιοι για λήψη αποφάσεων θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη διάφορους δείκτες όταν εξετάζουν τις διαθέσιμες επιλογές. Παρόμοια προβλήματα προκύπτουν από διαδικασίες που εμπλέκουν το κοινό στη λήψη απόφασης. Ένα εργαλείο που προτείνουν οι Farrel και Hart (1998) είναι η ανάλυση πολλαπλών κριτηρίων (multi-criteria analysis) η οποία μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό των δεικτών που επηρεάζονται περισσότερο από τη λήψη μιας απόφασης και να συγκρίνουν διαφορετικές επιλογές με βάση τα αποτελέσματα.

Οι δείκτες αντανακλούν την εκπαίδευση, την εμπειρία και τους τομείς που απασχολούν τους οργανισμούς που τους παράγουν. Συνεπώς υπάρχουν έντονες διαφορές μεταξύ των δεικτών που παράγουν οι επιστήμονες της φύσης και περιβάλλοντος, οι επιστήμονες της κοινωνίας και πολιτισμού και αυτό, ως ένα σημείο, απορρέει από την ασάφεια της έννοιας της αειφορίας. Γίνεται ολοένα και πιο παραδεκτό ότι η αειφορία δεν είναι αμιγώς αντικειμενική έννοια και θα χρειαστεί συνεργασία σε διάφορα επίπεδα. Ωστόσο οι εμπειρογνώμονες/ ερευνητές αναμένεται να βελτιώσουν τις προσπάθειες για μέτρηση και απόδοση της αειφορίας.

Περιορισμούς εντοπίζει η Holden (2001) και στην ασυμβατότητα της ανάπτυξης δεικτών με τις παραδοσιακές πρακτικές σχεδιασμού και το ευρύτερο περιβάλλον σε κυβερνητικές υπηρεσίες. Όπως υποδεικνύεται “η ανάπτυξη και αναφορά δεικτών/αποτελεσμάτων για την αποτελεσματικότητα της κυβερνητικής πολιτικής και έργων είναι η απαρχή μιας νέας θεσμικής εξουσίας (institutional power), και επαναπροσδιορισμού ως προς το ποιος έχει το δικαίωμα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Αυτό σημαίνει πολιτικό, επαγγελματικό και θεσμικό ρίσκο στους εκλεγμένους αρμοδίους για τον καθορισμό πολιτικής” (Holden, 2001:4).

Λόγω των περιορισμών στην αξιοποίηση δεικτών, η ανάπτυξη σχετικών και έγκυρων δεικτών που μπορούν να καθοδηγήσουν την αλλαγή πρέπει να περιλαμβάνει την εμπλοκή των πολιτών. Οι δείκτες μπορούν να βοηθήσουν στην οργάνωση της πληροφορίας και να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων αλλά δεν αποτελούν λύση από μόνοι τους. Είναι ένα ακόμη εργαλείο στην ευρύτερη σφαίρα της πολιτικής λήψης αποφάσεων (Holden, 2001). Ωστόσο αναγνωρίζεται η σημασία τους στην αύξηση του ορθολογισμού και της προώθησης του δημοσίου συμφέροντος στη λήψη απόφασης όσο αυτοί γίνονται, ολοένα και περισσότερο, αναπόσπαστο μέρος της πολιτικής ζωής και των δημόσιων συζητήσεων (Farrell και Hart, 1998).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που αποτελεί αντικείμενο της διατριβής αφορά την αξιοποίηση του εργαλείου των δεικτών για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών. Η διατριβή εστιάζεται στη διερεύνηση της δυνατότητας αξιοποίησης των δεικτών αειφορίας για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό τουριστικών προορισμών.

Στο μέρος αυτό προωθείται συγκριτική αξιολόγηση α) των πλαισίων ανάπτυξης β) των κριτηρίων επιλογής και γ) της διαδικασίας ανάπτυξης και αξιοποίησης δεικτών που προτείνουν οργανισμοί οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με την ανάπτυξη δεικτών για τον τουρισμό και συγκεκριμένα ο ΠΟΤ και οργανισμοί της ΕΕ. Επιπλέον αξιοποιούνται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη στο στρατηγικό σχεδιασμό ευρωπαϊκών Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού οι οποίοι είναι μέλη είτε της Ευρωπαϊκής Επιτροπής του ΠΟΤ είτε της ΕΕ είτε και των δύο.

Η δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών αειφορίας από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού αξιολογείται σε σχέση με κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας στην αξιοποίηση δεικτών για λήψη απόφασης που προτείνονται στη βιβλιογραφία.

7.1 ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Για αξιολόγηση της δυνατότητας των δεικτών αειφορίας να καλύψουν τις ανάγκες ένταξης της αειφορίας στο σχεδιασμό για τον τουρισμό μελετήθηκαν τα προγράμματα ανάπτυξης δεικτών αειφορίας δύο διεθνών οργανισμών: του ΠΟΤ και της ΕΕ.

Η επιλογή των προγραμμάτων των δύο οργανισμών βασίστηκε σε δύο κύριους παράγοντες:

(1) Η διατριβή εστιάζεται στη διερεύνηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό σε ευρωπαϊκούς Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού. Η πλειοψηφία των εν λόγω Οργανισμών εκπροσωπούν τις χώρες τους στον ΠΟΤ, ένα

εξειδικευμένο οργανισμό για τον τουρισμό του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών. Παράλληλα η πλειοψηφία των χωρών στις οποίες ανήκουν είναι είτε μέλη είτε υποψήφια μέλη της ΕΕ. Συνεπώς η εξέλιξη των προγραμμάτων των δύο Οργανισμών μπορεί να επηρεάσει τη δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών αειφορίας ως εργαλείο για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό από ευρωπαϊκούς Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού.

(2) Τόσο ο ΠΟΤ όσο και η ΕΕ έχουν επενδύσει σε προγράμματα ανάπτυξης δεικτών αειφορίας για τον τομέα του τουρισμού σε μια προσπάθεια να ενθαρρύνουν τα μέλη τους προς μια αειφόρο τουριστική ανάπτυξη.

7.1.1 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Το 2004 ο ΠΟΤ εξέδωσε ένα Οδηγό για ανάπτυξη δεικτών αειφορίας για τουριστικούς προορισμούς. Στον Οδηγό καθορίζεται μια μεγάλη σειρά θεμάτων στα οποία αντιστοιχούν διάφοροι δείκτες. Πρόκειται για ένα αρκετά ευρύ κατάλογο δεικτών από το οποίο οι προορισμοί καλούνται να επιλέξουν βάσει συγκεκριμένης διαδικασίας τους δείκτες που ανταποκρίνονται στις προτεραιότητες και θέματα που αντιμετωπίζουν:

Θέματα Δεικτών

Ευημερία των Τοπικών Κοινωνιών (Wellbeing of Host Communities)

- Ικανοποίηση Τοπικών Κοινωνιών από τον Τουρισμό (Local Satisfaction with Tourism)
- Επιπτώσεις του Τουρισμού στις Τοπικές Κοινωνίες (Effects of Tourism on Communities)
- Πρόσβαση των Ντόπιων σε Κύρια Τουριστικά Αγαθά (Access by Local Residents to Key Assets)
- Ισότητα μεταξύ Φύλων (Gender Equity)
- Τουρισμός για Σεξ (Sex Tourism)

Διατήρηση Πολιτιστικών Αγαθών (Sustaining Cultural Assets)

- Διατήρηση Αρχιτεκτονικής Κληρονομιάς (Conserving Built Heritage)

Συμμετοχή Τοπικών Κοινωνιών στον Τουρισμό (Community Participation in Tourism)

- Συμμετοχή και Ενημέρωση Τοπικών Κοινωνιών (Community Involvement and Awareness)

Ικανοποίηση Τουριστών (Tourist Satisfaction)

- Διατήρηση Ικανοποίησης Τουριστών (Sustaining Tourist Satisfaction)
- Προσβασιμότητα (Accessibility)

Υγεία και Ασφάλεια (Health and Safety)

- Υγεία (Health)
- Αντιμετώπιση Επιδημιών και Διεθνούς Μετάδοσης Ασθενειών (Coping with Epidemics and International Transmission of Disease)
- Ασφάλεια Τουριστών (Tourist Security)
- Δημόσια Ασφάλεια Ντόπιων Κοινωνιών (Local Public Safety)

Εξασφάλιση των Οικονομικών Οφελών από τον Τουρισμό (Capturing the Economic Benefits from Tourism)

- Εποχικότητα Τουρισμού (Tourism Seasonality)
- Εκροές (Leakages)
- Απασχόληση (Employment)
- Συνεισφορά Τουρισμού στη Διατήρηση του Φυσικού Περιβάλλοντος (Tourism as a Contributor to Nature Conservation)
- Οικονομικά Οφέλη για τις Τοπικές Κοινωνίες και τον Προορισμό (Community and Destination Economic Benefits)
- Τουρισμός και Απάμβλυνση της Φτώχειας (Tourism and Poverty Alleviation)
- Ανταγωνιστικότητα Τουριστικών Επιχειρήσεων (Competitiveness of Tourism Businesses)

Προστασία Πολύτιμων Φυσικών Αγαθών (Protection of Valuable Natural Assets)

- Προστασία Κρίσιμων Οικοσυστημάτων (Protecting Critical Ecosystems)
- Ποιότητα Θαλάσσιου Νερού (Sea Water Quality)

Διαχείριση Σπάνιων Φυσικών Πόρων (Managing Scarce Natural Resources)

- Διαχείριση Ενέργειας (Energy Management)
- Κλιματολογικές Αλλαγές και Τουρισμός (Climate Change and Tourism)
- Αποθέματα Νερού και Διατήρηση (Water Availability and Conservation)
- Ποιότητα Πόσιμου Νερού (Drinking Water Quality)

Περιορισμός των Συνεπειών από την Τουριστική Δραστηριότητα (Limiting the Impacts of Tourism Activity)

- Επεξεργασία Αποβλήτων (Sewage Treatment)
- Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων (Solid Waste Management)
- Ρύπανση του Αέρα (Air Pollution)
- Έλεγχος Επιπέδων Θορύβου (Controlling Noise Levels)
- Διαχείριση Οπτικής Ρύπανσης Τουριστικών Διευκολύνσεων και Υποδομής (Managing Visual Impacts of Tourism Facilities and Infrastructure)

Έλεγχος Τουριστικών Δραστηριοτήτων και Επιπέδων (Controlling Tourist Activities and Levels)

- Έλεγχος Έντασης Χρήσης (Controlling Use Intensity)
- Διαχείριση Εκδηλώσεων (Managing Events)

Σχεδιασμός και Έλεγχος Προορισμού (Destination Planning and Control)

- Ένταξη Τουρισμού στον Τοπικό/Περιφερειακό Σχεδιασμό (Integrating Tourism into Local/Regional Planning)
- Έλεγχος Ανάπτυξης (Development Control)
- Μεταφορές σχετικές με Τουρισμό (Tourism – Related Transport)
- Αερομεταφορές (Air Transport – Relating to Changes in Patterns and Access)

Σχεδιασμός Προϊόντων και Υπηρεσιών (Designing Products and Services)

- Δημιουργία Δρομολογίων και Διαδρομών (Creating Trip Circuits and Routes)
- Παροχή Ποικιλίας Εμπειριών (Providing Variety of Experiences)
- Μάρκετινγκ για Αειφόρο Τουρισμό (Marketing for Sustainable Tourism)
- Προστασία Εικόνας Προορισμού (Protection of the Image of a Destination)

Αειφορία των Τουριστικών Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών (Sustainability of Tourism Operations and Services)

- Πολιτικές και Πρακτικές Αειφορίας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης Τουριστικών Επιχειρήσεων (Sustainability and Environmental Management Policies and Practices of Tourism Businesses)

Ένας πιο μικρός κατάλογος 12 επιλεγμένων θεμάτων και 29 σχετικών δεικτών (baseline issues and related indicators), επιλέγεται ως ενδεικτικός κατάλογος σημαντικών δεικτών. Τονίζεται ωστόσο ότι οι προορισμοί δεν πρέπει να περιοριστούν σε αυτόν αλλά να ακολουθήσουν τη διαδικασία που προτείνει ο ΠΟΤ και παρατίθεται στο

Παράρτημα 7.1.

- Ικανοποίηση Τοπικών Κοινωνιών από τον Τουρισμό (Local Satisfaction with Tourism)
- Επιπτώσεις του Τουρισμού στις Τοπικές Κοινωνίες (Effects of Tourism on Communities)
- Διατήρηση Ικανοποίησης Τουριστών (Sustaining Tourism Satisfaction)
- Εποχικότητα Τουρισμού (Tourism Seasonality)
- Οικονομικά Οφέλη από τον Τουρισμό (Economic Benefits of Tourism)
- Διαχείριση Ενέργειας (Energy Management)
- Αποθέματα Νερού και Διατήρηση (Water Availability and Conservation)
- Ποιότητα Πόσιμου Νερού (Drinking Water Quality)
- Επεξεργασία Αποβλήτων (Sewage Treatment)
- Διαχείριση Στερεών Αποβλήτων (Solid Waste Management - Garbage)
- Έλεγχος Ανάπτυξης (Development Control)
- Έλεγχος Έντασης Χρήσης (Controlling Use Intensity)

Επίσης προτείνονται ειδικές εφαρμογές για ειδικές κατηγορίες προορισμών/προσελκυστικών στοιχείων και συγκεκριμένα: παράκτιες ζώνες, παραλιακοί προορισμοί και περιοχές, μικρά νησιά, προορισμοί σε ερήμους και άνυδρες περιοχές, ορεινοί προορισμοί, περιβαλλοντικά ευαίσθητες περιοχές/περιοχές φυσικού πλούτου, οικοτουριστικοί προορισμοί, πάρκα και περιοχές προστασίας, κοινότητες που συνορεύουν ή εντάσσονται σε περιοχές προστασίας, μονοπάτια και διαδρομές, χώροι πολιτιστικής κληρονομιάς, μικρές και παραδοσιακές κοινότητες, αστικός τουρισμός, συνέδρια και συνεδριακά κέντρα, κοινότητες που επιζητούν τουριστική ανάπτυξη, θεματικά πάρκα, υδροπάρκα, κρουαζιερόπλοια και προορισμοί κρουαζιέρων.

Στον Οδηγό διευκρινίζεται ότι δείκτες μπορούν να καθοριστούν σε διάφορα επίπεδα για να υποβοηθήσουν τη λήψη αποφάσεων. Οι δείκτες σε εθνικό επίπεδο βοηθούν στον εντοπισμό γενικών μεταβολών στον τουρισμό, στη σύγκριση μεταξύ κρατών, στον

καθορισμό των αλλαγών σε άλλα επίπεδα και βοηθούν το γενικό στρατηγικό σχεδιασμό. Οι δείκτες σε περιφερειακό επίπεδο συμβάλλουν στον περιφερειακό σχεδιασμό και στις διαδικασίες προστασίας, στις συγκρίσεις μεταξύ περιοχών και παρέχουν πληροφορίες στο σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο. Οι δείκτες για συγκεκριμένους προορισμούς όπως για παράκτιες ζώνες νησιά κλπ. βοηθούν στον καθορισμό των κύριων τουριστικών αγαθών, την κατάσταση του τουρισμού, τους κύριους κινδύνους και την επίδοση. Οι δείκτες για συγκεκριμένους χώρους σε τουριστικούς προορισμούς όπως προστατευόμενες περιοχές, ιστορικά μνημεία, πάρκα κλπ. βοηθούν στο σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων που αφορούν τον έλεγχο, διαχείριση και μελλοντική ανάπτυξη των προσελκυστικών στοιχείων. Οι δείκτες για τουριστικές επιχειρήσεις π.χ. εταιρείες οργάνωσης ταξιδιού, ξενοδοχείων και επισιτισμού κλπ. μπορούν να αξιοποιηθούν για το στρατηγικό σχεδιασμό των προορισμών ενώ οι δείκτες για συγκεκριμένα υποστατικά π.χ. ξενοδοχεία, εστιατόρια, μαρίνες κλπ. βοηθούν στην παρακολούθηση της λειτουργίας τους. Διευκρινίζεται ότι συχνά υπάρχει άμεσος συσχετισμός μεταξύ δεικτών που παράγονται σε διαφορετικά επίπεδα/κλίμακες. Αρκετοί δείκτες εάν προστεθούν, μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες σε ψηλότερα επίπεδα/κλίμακες.

Οι δείκτες που παρατίθενται στον Οδηγό στοχεύουν κυρίως στη χρήση από τους Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών (Destination Management Organisations), συνήθως επίπεδο τοπικής αρχής. Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού μπορούν επίσης να αξιοποιήσουν τον Οδηγό προσθέτοντας πληροφορίες από διάφορους προορισμούς ή προσελκυστικά στοιχεία για παραγωγή δεικτών σε εθνικό επίπεδο.

Τονίζεται ότι δεν υπάρχει ιδανικός αριθμός δεικτών. Ενώ θεωρείται ότι δεν είναι δυνατή η κάλυψη όλων των πτυχών του αειφόρου τουρισμού με μόνο λίγους δείκτες, υποδεικνύεται πως ένας κατάλογος με περισσότερους από 100 δείκτες δεν θα ήταν πρακτικός αλλά επίσης θα σήμαινε ότι συγκεκριμένοι δείκτες θα έμεναν αχρησιμοποίητοι. Υπογραμμίζεται πως η πρόκληση είναι να καλυφθούν όλα τα σημαντικά θέματα που αντιμετωπίζει ένας προορισμός με τον ελάχιστο δυνατό αριθμό δεικτών. Προτείνεται συνεπώς όπως τα θέματα τίθενται κατά προτεραιότητα μαζί με τους δείκτες που αντιστοιχούν σε αυτά ώστε να δημιουργείται ένας πιο μικρός κατάλογος.

Η διαδικασία ανάπτυξης δεικτών η οποία προτείνεται βασίζεται στον καθορισμό των θεμάτων προτεραιότητας και ερωτήσεων πολιτικής που αφορούν στον προορισμό. Αναφέρεται ότι “οι καλύτεροι δείκτες είναι εκείνοι που αντιστοιχούν στους κύριους κινδύνους και προβλήματα που αφορούν την αειφορία του τουρισμού και οι οποίοι προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες για την κατάσταση των φυσικών πόρων και περιβάλλοντος ενός προορισμού, για την οικονομική αειφορία, για τα πολιτιστικά αγαθά και κοινωνικές αξίες και γενικότερα την οργάνωση και διοίκηση του τουριστικού τομέα και του προορισμού ευρύτερα. Οι δείκτες αποτελούν ένα σύστημα έγκαιρης ειδοποίησης για υπεύθυνους διαχείρισης προορισμών ώστε να εντοπίζονται πιθανοί κίνδυνοι και ενέργειες αποτροπής τους. Μετρούν αλλαγές σε παράγοντες οι οποίοι είναι οι πιο σημαντικοί για την αειφορία του τουρισμού σε ένα προορισμό”(WTO, 2004:11).

Στον Οδηγό επισημαίνονται οι ακόλουθες κατηγορίες δεικτών:

1. Δείκτες έγκαιρης ειδοποίησης (early warning indicators) π.χ. μείωση στον αριθμό τουριστών που σκοπεύουν να επιστρέψουν στον προορισμό
2. Δείκτες πίεσης στο σύστημα (indicators of stresses on the system) π.χ. ελλείψεις σε νερό, δείκτης εγκληματικότητας
3. Μετρήσεις της υφιστάμενης κατάστασης της βιομηχανίας (measures of the current state of the industry) π.χ. δείκτης πληρότητας, δείκτης ικανοποίησης τουριστών
4. Μετρήσεις των συνεπειών της τουριστικής ανάπτυξης στο βιοφυσικό και κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον (measures of the impact of tourism development on the biophysical and socio-economic environments) π.χ. δείκτης καταστροφής του δάσους, αλλαγές στις τάσεις κατανάλωσης και στα επίπεδα εσόδων στις τοπικές κοινωνίες
5. Μετρήσεις της προσπάθειας της διοίκησης (measures of the management effort) π.χ. κόστος καθαρισμού της παράλιας μόλυνσης
6. Μετρήσεις των συνεπειών της προσπάθειας της διοίκησης, αποτελεσμάτων ή επίδοσης (measures of management effect, results or performance) π.χ. αλλαγή στα επίπεδα μόλυνσης, επαναλαμβανόμενος τουρισμός.

Στον Οδηγό τονίζεται πως αν και όλες οι κατηγορίες είναι χρήσιμες, το καλύτερο είδος είναι οι δείκτες έγκαιρης ειδοποίησης. Επίσης επισημαίνεται ότι ο ίδιος δείκτης μπορεί να εξυπηρετήσει διαφορετικές χρήσεις κατά καιρούς π.χ. ο δείκτης πίεσης στο σύστημα

μπορεί να αξιοποιηθεί αργότερα για τα αποτελέσματα της προσπάθειας της διοίκησης του προορισμού.

Τα κριτήρια επιλογής των δεικτών που προτείνονται είναι τα ακόλουθα:

1. Σχετικότητα του δείκτη με το επιλεγμένο θέμα (relevance)
2. Δυνατότητα συλλογής και επεξεργασίας της απαραίτητης πληροφορίας (feasibility)
3. Εγκυρότητα της πληροφορίας και η δυνατότητα να βασιστεί σε αυτή (credibility, reliability)
4. Σαφήνεια και κατανόηση από τους χρήστες (clarity, understandability)
5. Συγκρισιμότητα στο χρόνο και μεταξύ περιοχών/χωρών (comparability)

Στον Οδηγό υπογραμμίζεται η σχέση των δεικτών με το σχεδιασμό. Αναφέρεται ότι “η αειφόρος ανάπτυξη ενός τουριστικού προορισμού απαιτεί καλό σχεδιασμό καθώς και σωστή διαχείριση των κύριων στοιχείων που στηρίζουν την τουριστική ανάπτυξη π.χ. διατήρηση των αγαθών, εμπλοκή της κοινωνίας κλπ. Οι δείκτες θεωρούνται ένα ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας σχεδιασμού” (WTO, 2004:14).

Σύμφωνα με τον ΠΟΤ η μελέτη ανάπτυξης δεικτών μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για την ανάπτυξη ενός επίσημα υιοθετημένου σχεδίου (formal plan) ή διαδικασίας σχεδιασμού. Όταν δε ήδη υπάρχει σχέδιο, οι δείκτες μπορούν να βοηθήσουν (α) στην αξιολόγηση του για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι κύριοι κίνδυνοι για τον αειφόρο τουρισμό καλύπτονται, (β) στην παροχή έγκυρης πληροφορίας για καλύτερη παρακολούθηση του περιβάλλοντος και των μέτρων αποτελεσματικότητας, (γ) στην αναθεώρηση των στόχων με μεγαλύτερη ακρίβεια, (δ) στην εκπαίδευση, επιμόρφωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για εξασφάλιση της υποστήριξης στη λήψη των απαιτούμενων μέτρων για διασφάλιση της αειφορίας καθώς και (ε) στην πιο συμμετοχική διαδικασία σχεδιασμού για προστασία των κύριων αξιών ενός προορισμού.

Η ίδια η διαδικασία που προτείνεται για ανάπτυξη δεικτών συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία σχεδιασμού και η σχέση αυτή παρουσιάζεται σε σχετικό Πίνακα που περιλαμβάνεται στον Οδηγό (βλέπε **Παράρτημα 7.1**).

Αξιολογώντας το πρόγραμμα ανάπτυξης δεικτών αειφορίας για τουριστικούς προορισμούς του ΠΟΤ εντοπίζονται τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα

1. Σαφής, πρακτική διαδικασία ανάπτυξης δεικτών
2. Διαδικασία που καλύπτει την εμπλοκή και διαβούλευση
3. Διαδικασία που έχει άμεση σχέση/αντιστοιχία με το σχεδιασμό
4. Ευρύς κατάλογος δεικτών σε διάφορα θέματα
5. Προτείνονται ειδικοί δείκτες κατά είδος προορισμού
6. Η μεθοδολογία επικεντρώνει την ανάλυση στις προτεραιότητες και κύρια προβλήματα/κινδύνους
7. Η μεθοδολογία καλύπτει τους τομείς περιβάλλοντος, οικονομίας, κοινωνίας και πολιτισμού
8. Καθορίζονται τόσο ποσοτικοί όσο και ποιοτικοί δείκτες
9. Προσδιορίζονται πηγές και τρόποι συλλογής των στοιχείων για παραγωγή των δεικτών, τρόποι χρήσης τους και τρόποι στοχοθέτησης.

Μειονεκτήματα

1. Το πλαίσιο δεν διασφαλίζει την παραγωγή δεικτών που αναδεικνύουν την αλυσίδα των αιτιών και επιπτώσεων του τουρισμού και τις σχέσεις/συνδέσεις θεμάτων που έχουν άμεση σχέση με την αειφορία.
2. Εάν τα θέματα και ερωτήματα πολιτικής που επιλέγονται από τον εκάστοτε προορισμό δεν είναι αντιπροσωπευτικά της αειφορίας, οι δείκτες που προκύπτουν δεν θα είναι επίσης αντιπροσωπευτικοί. Στον κατάλογο θεμάτων που προτείνονται βάσει του οποίου καλείται ένας προορισμός να καταρτίσει το δικό του κατάλογο, δεν παρατηρείται εστίαση στις κύριες πιέσεις/επιπτώσεις/κινδύνους του τουρισμού (που παρεμπιπτόντως αναφέρεται στον Οδηγό ότι είναι οι πλέον σημαντικές).
3. Δεν διασφαλίζεται ότι υπάρχουν επαρκείς δείκτες στις κατηγορίες που αναφέρονται (π.χ. έγκαιρης ειδοποίησης, πίεσης, κατάστασης, αντιμετώπισης κλπ.) καθώς αυτές δεν γίνονται αναπόσπαστο μέρος του πλαισίου ανάπτυξης (Πίνακας Ανάλυσης).

4. Δεν καταρτίζεται ένας περιορισμένος και εφικτός κατάλογος κύριων δεικτών για εφαρμογή στις χώρες μέλη/περιοχές ώστε να ενισχυθεί η δυνατότητα σύγκρισης. Αντ' αυτού παρατίθεται ενδεικτικά ένας κατάλογος βασικών θεμάτων, με αρκετά μεγάλο αριθμό δεικτών (29).
5. Δεν αξιολογούνται οι επιπτώσεις του τουρισμού ώστε να δοθεί μια κατεύθυνση σε ότι αφορά τις προτεραιότητες π.χ. σημασία της χρήσης γης στον τουρισμό. Από την επιλογή θεμάτων/δεικτών για τον κατάλογο των βασικών θεμάτων προκύπτει ότι σημαντικά θέματα όπως η διαχείριση της οπτικής ρύπανσης, ο περιορισμός της ηχορύπανσης, ο βαθμός προστασίας κρίσιμων οικοσυστημάτων, οι εκροές εσόδων από τον τουρισμό δεν περιλαμβάνονται στα βασικά θέματα.
6. Στο μακρύ κατάλογο δεικτών περιλαμβάνονται δείκτες που δεν υποδεικνύουν κατά πόσο γίνεται ουσιαστική πρόοδος προς την αειφορία, είναι ασαφείς και γενικότερα δεν πληρούν τα κριτήρια τα οποία έχουν τεθεί π.χ. στον έλεγχο της ανάπτυξης που αποτελεί από τους πιο σημαντικούς τομείς για τον τουρισμό οι δείκτες που προτείνονται είναι α) ύπαρξη σχεδιασμού ανάπτυξης ή χρήσης γης που περιλαμβάνει τον τουρισμό και β) ποσοστό της περιοχής που υπόκειται σε έλεγχο. Είναι δε αξιοπρόσεκτο ότι τα δύο αυτά παραδείγματα ξεχωρίζουν ως βασικά θέματα. Ωστόσο οι δείκτες αυτοί δεν λαμβάνουν υπόψη είτε την ποιότητα του σχεδιασμού είτε το βαθμό ελέγχου και συνεπώς τη δυνατότητά τους να διασφαλίσουν την αειφορία. Γενικά στο μακρύ κατάλογο που οργανώνεται κατά θέμα συνυπάρχουν διάφοροι δείκτες κάποιοι ποιοτικοί κι άλλοι λιγότερο.
7. Αδυναμίες εντοπίζονται και στους δείκτες έγκαιρης ειδοποίησης. Για παράδειγμα η μείωση στους επαναλαμβανόμενους επισκέπτες δεν αποτελεί έγκαιρη διάγνωση στον τουρισμό. Συχνά η μείωση στους αριθμούς (αφίξεις, έσοδα, αριθμός επαναλαμβανόμενων τουριστών) παρατηρείται πολύ μετά την αλλοίωση/υποβάθμιση του προϊόντος.
8. Γενικότερα υιοθετούνται παραδοσιακοί δείκτες τουρισμού οι οποίοι σε κάποιες περιπτώσεις έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους π.χ. αφίξεις τουριστών, οικονομικό όφελος (εποχικότητα) και ένδειξη έντασης χρήσης. Αντί των αφίξεων τουριστών κατά περίοδο για ανάδειξη της εποχικότητας θα μπορούσε να αξιοποιηθεί το ποσοστό των αφίξεων που επίσης αναφέρεται. Αντί των εσόδων τουριστών που δεν αναδεικνύουν τις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί

να έχει ο τουρισμός στην οικονομία (πληθωρισμός, εκροές) θα μπορούσε να προταθεί το καθαρό πραγματικό εισόδημα που απολαμβάνεται αφού αφαιρεθούν οι εκροές και οι επιπτώσεις του πληθωρισμού.

9. Στον κατάλογο περιλαμβάνονται επίσης δείκτες που είναι δύσκολο να υπολογιστούν μαζί με δείκτες που θα μπορούσαν να τους αντικαταστήσουν. Ένα παράδειγμα αποτελεί το ποσοστό στέγασης το οποίο είναι εντός των οικονομικών δυνατοτήτων των κατοίκων που εντάσσεται στην κατηγορία της ευημερίας των τοπικών κοινωνιών. Ο δείκτης αυτός ορίζεται και υπολογίζεται δυσκολότερα από άλλους πιο εφικτούς δείκτες που περιλαμβάνονται στην κατηγορία των οικονομικών οφελών για τον προορισμό/ κοινωνία και ειδικότερα στις αλλαγές στο κόστος ζωής π.χ. ποσοστό αύξησης/μείωσης της αξίας της γης και στέγασης, ποσοστό αύξησης/μείωσης του μέσου οικογενειακού εισοδήματος κλπ.
10. Στο μακρύ κατάλογο θεμάτων που παρατίθενται παρατηρείται επικάλυψη π.χ. ευημερία τοπικών κοινωνιών, οικονομικά οφέλη, υγεία κλπ.
11. Οι δείκτες παρουσιάζονται ανεξάρτητα από το σύστημα συλλογής στατιστικών στοιχείων του ΠΟΤ σαν να είναι κάτι που δεν έχει σχέση με τα στοιχεία που πρέπει να συλλέγονται για αξιολόγηση της επίδοσης ενός προορισμού αντί αναπόσπαστο κομμάτι του συστήματος. Δίδεται μεγάλη σημασία σε παραδοσιακούς δείκτες που έχουν να κάνουν κυρίως με το μέγεθος και την οικονομική πτυχή του τουρισμού.

7.1.2 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΝΩΣΗ

Η ΕΕ αξιοποιεί το μοντέλο DPSIR το οποίο είναι επέκταση του μοντέλου PSR που αναπτύχθηκε από τον Anthony Friend το 1970 και από τις αρχές του 1990 υιοθετήθηκε από την Ομάδα για το Περιβάλλον του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD State of the Environment Group). Η αρχική μορφή του μοντέλου επεκτάθηκε από την Επιτροπή για την Αειφόρο Ανάπτυξη των Ηνωμένων Εθνών (United Nations Commission on Sustainable Development) για να περιλάβει κοινωνικούς, οικονομικούς και θεσμικούς (institutional) παράγοντες που επηρεάζουν την αειφορία. Ωστόσο η ΕΕ εστιάζει την αξιοποίησή του στην παραγωγή περιβαλλοντικών δεικτών. Μετά από μεγάλη συζήτηση μεταξύ επιστημόνων και ειδικών στην ανάπτυξη δεικτών, το μοντέλο DPSIR υιοθετήθηκε ως ο πλέον

κατάλληλος τρόπος οργάνωσης της πληροφόρησης για το περιβάλλον από την πλειοψηφία των χωρών μελών της ΕΕ και από τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς, Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) και Ευρωπαϊκό Οργανισμό για το Περιβάλλον (European Environment Agency - EEA) (Eurostat, 1999). Στα πλαίσια του μοντέλου DPSIR, η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία επικεντρώθηκε στις κατηγορίες Κινητήριες Δυνάμεις, Δείκτες Πίεσης και Αντιμετώπισης. Η Μελέτη Περιβαλλοντικών Δεικτών Πίεσης (Environmental Pressure Indices Project) που αναλήφθηκε από την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία και επιχορηγήθηκε από τη Γενική Διεύθυνση για το Περιβάλλον της ΕΕ είχε ως στόχο την πιο ολοκληρωμένη περιγραφή των σημαντικότερων ανθρώπινων δραστηριοτήτων τα οποία έχουν αρνητική επίπτωση στο περιβάλλον. Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος ανάλαβε ηγετικό ρόλο στις κατηγορίες Υφιστάμενης Κατάστασης και Επιπτώσεων. Έμπρακτα οι δύο Οργανισμοί συνεργάζονται πολύ στενά και αναπόφευκτα υπάρχει αρκετή επικάλυψη (overlap) (Eurostat, 1999).

Όπως αναλύεται στην Έκθεση της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (1999) το μοντέλο DPSIR ορίζει πέντε κατηγορίες δεικτών:

1. Κινητήριες Δυνάμεις (Driving Forces) είναι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν διάφορες μεταβλητές. Παραδείγματα για τον τουρισμό είναι: Ο αριθμός των τουριστών κατά περιοχή, αναλογία τουριστών – κατοίκων κλπ.

Για σκοπούς σύγκρισης, αναφέρεται ότι από τον ΠΟΤ προτείνονται οι δείκτες έγκαιρης ειδοποίησης (early warning indicators) π.χ. μείωση στον αριθμό τουριστών που σκοπεύουν να επιστρέψουν στον προορισμό, που βέβαια δεν είναι το ίδιο.

2. Δείκτες Πίεσης (Pressure Indicators) περιγράφουν μεταβλητές οι οποίες προκαλούν άμεσα περιβαλλοντικά προβλήματα. Παραδείγματα για τον τουρισμό είναι: θόρυβος που προκαλείται από τουριστικές επιχειρήσεις, απόβλητα από τουριστικές επιχειρήσεις, εκπομπές ρύπων από τουριστικά μέσα μεταφοράς, χώρος στάθμευσης που χρειάζεται για μέσα συγκοινωνίας, χώρος παραλίας που καταλαμβάνουν τουρίστες, χώρος για οικοδόμηση τουριστικών επιχειρήσεων, νερό που χρησιμοποιείται από τουρίστες κλπ.

Για σκοπούς σύγκρισης, αναφέρεται ότι από τον ΠΟΤ προτείνονται δείκτες πίεσης στο σύστημα π.χ. ελλείψεις σε νερό, δείκτης εγκληματικότητας αν και δεν είναι το ίδιο – η κατηγορία αυτή μάλλον παραπέμπει σε δείκτες υφιστάμενης κατάστασης.

3. Δείκτες Υφιστάμενης Κατάστασης (State Indicators) δείχνουν την υφιστάμενη κατάσταση του περιβάλλοντος: επίπεδα θορύβου σε τουριστικές περιοχές, μέση θερμοκρασία, διαθέσιμα αποθέματα/ελλείψεις νερού, επίπεδα μολύβδου στις τουριστικές περιοχές.

Για σκοπούς σύγκρισης, αναφέρεται ότι από τον ΠΟΤ προτείνονται μετρήσεις της υφιστάμενης κατάστασης της βιομηχανίας π.χ. δείκτης πληρότητας, δείκτης ικανοποίησης τουριστών, που βέβαια δεν είναι το ίδιο.

4. Δείκτες Επιπτώσεων (Impact Indicators) περιγράφουν τις οριστικές αλλαγές στην υφιστάμενη κατάσταση: Εμφράγματα που προκαλούνται από θόρυβο, ποσοστό παιδιών που υποφέρουν από προβλήματα υγείας που προκαλούνται από μόλυβδο, ανάγκες εισαγωγής γεωργικών προϊόντων ως αποτέλεσμα αντικατάστασης της γεωργικής καλλιέργειας με τον τουρισμό, κάτοικοι που αποδημούν από την περιοχή λόγω της τουριστικής ανάπτυξης.

Για σκοπούς σύγκρισης, αναφέρεται ότι από τον ΠΟΤ προτείνονται μετρήσεις των συνεπειών της τουριστικής ανάπτυξης στο βιοφυσικό και κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον π.χ. δείκτης καταστροφής του δάσους, αλλαγές στις τάσεις κατανάλωσης και στα επίπεδα εσόδων στις τοπικές κοινωνίες.

5. Δείκτες Αντιμετώπισης (Response Indicators) περιγράφουν τις προσπάθειες της κοινωνίας (των πολιτικών, των υπεύθυνων για λήψη απόφασης) να επιληφθούν των προβλημάτων π.χ. μέγιστο επίπεδο θορύβου που επιτρέπεται στις τουριστικές περιοχές, βαθμός υιοθέτησης περιβαλλοντικών συστημάτων και οικοσημάτων (ecolabels), το ποσοστό ανακύκλωσης, χρήση ανανεώσιμης ενέργειας στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Για σκοπούς σύγκρισης, αναφέρεται ότι από τον ΠΟΤ προτείνονται δύο διαφορετικές έννοιες, προσπάθεια και συνέπειες της προσπάθειας αν και οι τελευταίες συχνά περιγράφουν την κατάσταση (State).

7.1.2.1. ΜΕΛΕΤΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Η μελέτη ανάπτυξης δεικτών πίεσης από την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat, 1999) επικεντρώθηκε σε δέκα περιοχές πολιτικής, δηλαδή δέκα θέματα/προβλήματα που έχουν επίπτωση στο περιβάλλον. Τα θέματα αυτά είναι: Ατμοσφαιρική Ρύπανση, Κλιματολογικές Αλλαγές, Απώλεια Βιοποικιλότητας, Ενάλιο Περιβάλλον και Παράκτιες Ζώνες, Καταστροφή του Οζοντος, Εξάντληση Πόρων, Τοξικά Απόβλητα, Αστικά Περιβαλλοντικά Προβλήματα, Σκύβαλα, Ρύπανση Υδάτων και Υδάτινοι Πόροι. Αυτά συνδέονται με έξι στοχευμένους τομείς της οικονομίας που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αειφόρο ανάπτυξη και συγκεκριμένα: την Ενέργεια, Γεωργία, Μεταφορές, Βιομηχανία, Τουρισμό και Διαχείριση Σκυβάλων.

Στη μελέτη αυτή, η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία αξιοποίησε τις απόψεις επιστημόνων και περιβαλλοντολόγων αντί των πολιτικών και γενικότερα των υπεύθυνων για λήψη απόφασης. Δύο χιλιάδες τριακόσιοι (2300) ειδικοί στον τομέα του περιβάλλοντος από τις 15 χώρες μέλη της ΕΕ οι οποίοι αποτέλεσαν τις Επιστημονικές Συμβουλευτικές Ομάδες (Scientific Advisory Groups, SAGs) συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα και καθόρισαν τα πιο σημαντικά θέματα για κάθε ένα από τα δέκα θέματα πολιτικής. Αφού οι ειδικοί αξιολόγησαν τη σχετικότητα με την πολιτική και τη δυνατότητα ανταπόκρισης των προτεινόμενων δεικτών κατέληξαν σε μια ομάδα από 10 δείκτες, 10 για κάθε θέμα πολιτικής. Η πρώτη έκθεση της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας (1999) Towards Environmental Pressure Indicators, καλύπτει 60 δείκτες (6 για κάθε θέμα).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα εξής:

- Σχετικότητα (Relevancy): Σχέση του δείκτη με το περιβαλλοντικό πρόβλημα που χρειάζεται να μετρηθεί.

- Συνολική ακρίβεια (Overall Accuracy): Συγκρισιμότητα των στοιχείων, εγκυρότητα των πηγών, κάλυψη του δείκτη, εγκυρότητα της μεθοδολογίας και δυνατότητα επικύρωσης (validation) των στοιχείων
- Συγκρισιμότητα μέσα στο χρόνο (Comparability over time): Βαθμός ολοκλήρωσης της σειράς των στοιχείων και η σταθερότητα της μεθοδολογίας μέσα στο χρόνο
- Συγκρισιμότητα μέσα στο χώρο (Comparability over space): Αριθμός των χωρών μελών που εκπροσωπούνται στο δείκτη, χρήση παρόμοιας μεθοδολογίας από τις χώρες μέλη, γεωγραφική κάλυψη και εγκυρότητα στοιχείων μεταξύ των χωρών.

Για τον τομέα του τουρισμού ειδικότερα πραγματοποιήθηκε ειδική τομεακή μελέτη (Sectoral Infrastructure Project on Tourism) από την Ιταλική Στατιστική Υπηρεσία (Istituto Nazionale di Statistica – ISTAT) και τη Σουηδική Στατιστική Υπηρεσία (Statistics Sweden) με την οικονομική συνεισφορά της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η εφαρμογή του προγράμματος έγινε με μια προσαρμογή (updating) η οποία συμφωνήθηκε με την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (ISTAT και Statistics Sweden 1999).

Σε ότι αφορά τον τουρισμό οι Επιστημονικές Συμβουλευτικές Ομάδες υπέδειξαν πολύ περιορισμένους δείκτες πίεσης που αφορούν άμεσα τον τομέα λόγω του ότι οι Ομάδες επικεντρώθηκαν στα 10 θέματα πολιτικής και όχι σε ανάλυση του τουρισμού. Το πλαίσιο PSR που ακολουθήθηκε για το σκοπό αυτό και υιοθετήθηκε και από τον OECD δεν περιλαμβάνει ειδικά δείκτες τουρισμού. Για το λόγο αυτό δεν βοήθησε στην ανάπτυξη περιβαλλοντικών δεικτών πίεσης για τον τουρισμό ειδικά.

Συγκεκριμένα στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε για τους δείκτες πίεσης στο περιβάλλον με τη βοήθεια των Επιστημονικών Συμβουλευτικών Ομάδων οι δείκτες που καθορίστηκαν ειδικά για τον τουρισμό ήταν μόνο:

1. Τομέας Πολιτικής: Θαλάσσιο Περιβάλλον και Παράκτιες Ζώνες (Marine Environment and Coastal Zones)

Δείκτης: Ένταση Τουρισμού {μονάδα μέτρησης και περίοδος υπό αναφορά: αριθμός τουριστών /τ.χμ. ετησίως (διανυκτερεύσεις, παράκτια περιοχή κλπ.) μέσος όρος και κατά την περίοδο αιχμής}

2. Τομέας Πολιτικής: Μόλυνση του νερού και αποθέματα νερού (Water pollution and water resources)

Δείκτης: Χρήση νερού από τον τουρισμό (μονάδα μέτρησης και περίοδος υπό αναφορά: m³ ετησίως)

Αναζητήθηκαν περισσότεροι δείκτες μέσα στη βιβλιογραφία και κάποια επεξεργασία. Τα πρώτα αποτελέσματα της μελέτης για τον τουρισμό που περιλαμβάνονται στην τελική έκθεση των ISTAT και Statistics Sweden κατατάσσουν τους ακόλουθους δείκτες σε δύο κατηγορίες:

(α) Γενικοί Δείκτες

1. Αναλογία Τουριστών με Κατοίκους (Ratio tourists/residents)
2. Αναλογία Διανυκτερεύσεων με Κατοίκους {Ratio tourist overnight stays/residents * (365 – k)}
3. Αριθμός Τουριστών ανά τ.χμ. - κατά περίοδο και σε περίοδο αιχμής {Number of tourists/km sq (in the reference period and in peak season)}
4. Χιλιόμετρα που ταξιδεύουν τουρίστες σε σχέση με συνολικά χιλιόμετρα ταξιδιού κατά μέσο μεταφοράς (passenger-kms traveled by tourists in relation to total passenger-kms, divided by type of transport)

(β) Άλλοι Πιθανοί Δείκτες Πίεσης

Δείκτες οι οποίοι περιγράφουν διαφορετικές μορφές πίεσης στο περιβάλλον λόγω διαφορετικών τουριστικών δραστηριοτήτων και φαινομένων. Οι τουριστικές δραστηριότητες διαχωρίζονται σε τρία επίπεδα: τουριστικές συγκοινωνίες, τουριστική διαμονή και άλλες τουριστικές δραστηριότητες. Για κάθε επίπεδο δραστηριότητας εντοπίζονται διαφορετικές πιέσεις στο περιβάλλον οι οποίες αφορούν συγκεκριμένα

περιβαλλοντικά θέματα, δηλαδή τα 10 περιβαλλοντικά θέματα που καθορίστηκαν από την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία.

Για την επιλογή των δεικτών λαμβάνεται υπόψη η προτεραιότητα που δίδεται από τις Επιστημονικές Συμβουλευτικές Ομάδες, η δυνατότητα παραγωγής των δεικτών και οι αναγκαίες προσαρμογές που έκαναν οι εμπειρογνώμονες κατά την ανάπτυξη των δεικτών. Το αποτέλεσμα παρατίθεται στο **Παράρτημα 7.2** όπου οι κύριοι (core) και επιπρόσθετοι (additional) δείκτες αναφέρονται κατά τομέα πολιτικής/θέμα.

Τονίζεται ότι σε διεθνείς πηγές (EEA, WTO, OECD) αναφέρονται μεταβλητές που μπορούν να δίδουν μια γενική εικόνα της έντασης του τουρισμού σε μια χώρα. Κάποτε οι μεταβλητές αυτές παρουσιάζονται ως περιβαλλοντικοί δείκτες αλλά δεν μπορούν να θεωρηθούν αυστηρά δείκτες πίεσης του τουρισμού.

Στη μελέτη αναγνωρίζεται ότι στοιχεία για υπολογισμό των δεικτών πίεσης του τουρισμού πρέπει να αναζητηθούν ευρύτερα γιατί οι επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον είναι ένα αρκετά σύνθετο θέμα και δεν μπορεί να περιγραφεί με τις υφιστάμενες στατιστικές ή με εύκολη οργάνωση της συλλογής επιπρόσθετων στοιχείων. Στη μελέτη γίνονται διάφορες εισηγήσεις για υπολογισμό (estimation) των δεικτών πίεσης για τον τουριστικό τομέα και συγκεκριμένα:

- Υπολογισμός των δεικτών πίεσης για τον τουρισμό με στόχο το διαχωρισμό της επίδρασης του τουρισμού από πιέσεις που καλύπτονται σε άλλους τομείς όπως Μεταφορές, Ενέργεια, Απόβλητα, αξιοποιώντας ειδικούς συντελεστές (coefficients).
- Μελέτες για μεθόδους διαχωρισμού των περιοχών μεγάλης έντασης του τουρισμού με τρόπο που επιτρέπει την ανάπτυξη δεικτών πίεσης και άλλων στατιστικών για συγκεκριμένες περιοχές. Παρόλον ότι ορισμένες χώρες επηρεάζονται από τον τουρισμό σε μεγαλύτερο βαθμό από άλλες, οι συνέπειες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες περιοχές όπως ορεινές περιοχές, παραλίες ή ιστορικές πόλεις. Για σωστή απόδοση των επιδράσεων σε μικρότερες περιοχές, η παραγωγή στατιστικών σε περιφερειακό επίπεδο (regionalization of statistics) είναι απαραίτητη.
- Εξέταση της δυνατότητας αξιοποίησης υφιστάμενων καταστάσεων ρύπανσης του νερού που τηρούνται σε χώρες της ΕΕ για τον υπολογισμό ορισμένων από

τους προτεινόμενους δείκτες πίεσης του τομέα του τουρισμού σε θέματα ρύπανσης και χρήσης του νερού

- Μελέτες για μεθόδους καθορισμού και ποσοτικοποίησης αλλαγών της χρήσης γης και κάλυψης γης που προκαλούνται από τον τουρισμό, χρησιμοποιώντας άλλες μελέτες της ΕΕ όπως CORINE Land Cover, GISCO ώστε να υπολογιστούν ορισμένοι δείκτες που προτείνονται
- Συνεργασία με άλλα ιδρύματα και προγράμματα, υπεύθυνα για τη συλλογή στοιχείων για τον τομέα του τουρισμού, ώστε να προστεθούν ορισμένες ερωτήσεις σε υφιστάμενες έρευνες σε παράγοντες συγκεκριμένου ενδιαφέροντος για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και πιέσεις στο περιβάλλον.
- Γενικότερα παρατηρείται ελλιπής συλλογή στοιχείων περιγραφής των επιπτώσεων και τονίζεται η σημασία βελτίωσης των μεθόδων συλλογής βασικών στοιχείων όπως π.χ. ανάπτυξη παράλιων περιοχών, απώλεια βιοτόπων, αλλοίωση τοπίου για ανάπτυξη υποδομής συγκοινωνιών κλπ.

Στη μελέτη οι κύριες πιέσεις από τον τουριστικό τομέα εξετάζονται σε σχέση με τους δέκα τομείς πολιτικής που καθορίστηκαν. Ωστόσο τονίζεται ότι σε ό,τι αφορά τα περιβαλλοντικά προβλήματα του τουρισμού ξεχωρίζουν: η ρύπανση του αέρα από τις τουριστικές συγκοινωνίες, οι συνέπειες στη χρήση γης και νερού (περιλαμβανομένων των βιολογικών πόρων – biological resources) ως οι κυριότερες επιδράσεις του τουρισμού.

Ο Jochen Jesinghaus (1999) στα πλαίσια μελέτης της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας που αφορά τους δείκτες αειφορίας γενικότερα “The Environmental Pressure Indices Project” η οποία χρηματοδοτήθηκε από τη Γενική Διεύθυνση για το Περιβάλλον της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο οι δείκτες επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων. Στην εν λόγω μελέτη υποστηρίζεται ότι ενώ με ένα συνεπές αναλυτικό πλαίσιο όπως το DPSIR και μια ομάδα σχετικών δεικτών, ο υπεύθυνος για λήψη απόφασης θα έπρεπε να έχει ότι χρειάζεται, η εμπειρία δείχνει ότι οι αποφάσεις που είναι βασισμένες σε πληροφόρηση δεν είναι αναγκαία καλές αποφάσεις. Στόχος είναι η μείωση της πολυπλοκότητας με την αξιοποίηση ενός σύνθετου δείκτη όπως το Δείκτη Επίδοσης Πολιτικής (Policy Performance Index - PPI) το οποίο θα μειώσει την υφιστάμενη εξάρτηση στον οικονομικό δείκτη GDP.

7.1.2.2 ΜΕΛΕΤΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα τελευταία χρόνια ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος ανέλαβε πρωτοβουλία ανάπτυξης μιας συμπαγούς ομάδας δεικτών για τον τουρισμό αξιοποιώντας το πλαίσιο DPSIR. Οι δείκτες επικεντρώνονται κυρίως σε θέματα ανάπτυξης και ειδικότερα στον τουρισμό προορισμών. Ο κύριος στόχος είναι να υπογραμμιστούν και αναδειχθούν οι περιβαλλοντικές συνέπειες της τουριστικής δραστηριότητας, περιλαμβανομένων των επιπτώσεων ρύπανσης από το συγκοινωνιακό δίκτυο.

Η πρώτη έκθεση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος για Δείκτες του Τουρισμού και του Περιβάλλοντος αναμένεται να εκδοθεί. Η έκθεση θα προσφέρει εξαντλητική αξιολόγηση και καλές πρακτικές των περιβαλλοντικών επιπτώσεων του τουρισμού σε χώρες μέλη (ΠΟΤ, 2004).

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος διενήργησε το 2003 ευρεία διαβούλευση με τις χώρες για επιλογή των δεικτών τουρισμού από τους 36 προτεινόμενους (βλέπε Πίνακα 7.1). Κατά την αξιολόγηση ζητήθηκε όπως ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:

Γενική Αξιολόγηση

1. Η επιλογή των δεικτών καλύπτει επαρκώς τη σχέση τουρισμού περιβάλλοντος;
2. Είναι υπερβολικός ο αριθμός των δεικτών;
3. Η επιλογή δεικτών καλύπτει ισομερώς τις κατηγορίες του DPSIR;
4. Η επιλογή ανταποκρίνεται στις (ευρωπαϊκές) ερωτήσεις πολιτικής και στόχους;

Αξιολόγηση κατά Δείκτη

1. Ο δείκτης είναι σχετικός, δηλαδή έχει υψηλή σχετικότητα με τη λήψη πολιτικής απόφασης και περιγράφει σημαντικές πτυχές της σχέσης τουρισμού και περιβάλλοντος;
2. Πόσο σύντομα μπορεί να παραχθεί ο εν λόγω δείκτης: βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα;

Οι δείκτες αφορούν χώρες μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος. Διευκρινίζεται ωστόσο ότι ορισμένοι δείκτες έχουν έννοια μόνο όταν υπολογιστούν σε περιφερειακό επίπεδο π.χ. ένταση του τουρισμού (tourism intensity).

Πίνακας 7.1

Κώδικας	Περιγραφή
APE4b	Ρύπανση του αέρα από τουριστικές συγκοινωνίες (Air pollution by tourism transport)
EN18	Κατανάλωση ενέργειας από τον τουρισμό (Energy use by tourism)
WQ2	Κατανάλωση νερού από τον τουρισμό (Water use by tourism)
TELC1	Χρήση γης από τον τουρισμό (Land take by tourism)
BDIV	Πιθανή αναστάτωση στη βιοποικιλότητα (Potential disturbance)
WEU11	Ποιότητα νερού για μπάνιο σε τουριστικές περιοχές (Bathing water quality -in tourism regions)
TENH1	Κίνδυνοι που προκαλούνται από το σκι – φαινόμενο χιονοστιβάδας (Risks caused by ski activity -avalanche occurrence)
WMF6d	Απόβλητα από τον τουρισμό (Waste generated by tourism)
WEU16	Ποιότητα των υπηρεσιών επεξεργασίας νερού αποχέτευσης στα τουριστικά καταλύματα ή στις τουριστικές περιοχές (Quality of wastewater services of tourism accommodations or in tourism areas)
TOUR1	Πυκνότητα τουριστικής ανάπτυξης (Tourism density –bed-places per km sq, NUTS3 level)
CC4	Πιθανές συνέπειες στον τουρισμό του φαινομένου του θερμοκηπίου (Global warming potential impact on tourism)
TOUR2	Ένταση τουριστικής ανάπτυξης (Tourism intensity - bed-places per inhabitant, NUTS3 level)
TELC	Χρήση γης για τουριστικές δραστηριότητες (Land use for tourism activities - tourism destinations vs land cover)
TE	Δημιουργία τουριστικών εγκαταστάσεων: τουριστικά καταλύματα – περιλαμβανομένης της δεύτερης κατοικίας και προσελκυστικά στοιχεία – γήπεδα γκολφ, μαρίνες, πάρκα ψυχαγωγίας (Construction of tourism facilities:tourism accommodations - including second homes, tourist attractions - golf courses, yacht marinas, amusement parks)
TENH	Σχέδια αποτροπής φυσικών κινδύνων στις τουριστικές ζώνες (Plans of prevention of natural risks in tourism zones)
BDIV	Αριθμός επισκεπτών στις περιοχές προστασίας (Number of visitors to protected areas)
BDIV	Δυνατότητα πρόσβασης στα δάση από τους επισκέπτες – έναντι της ανάπτυξης ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων σε δασικές περιοχές (Accessibility of forest to visitors - versus development of recreational activities in forest areas)
TERM	Κυκλοφοριακή πυκνότητα της τουριστικής συγκοινωνίας (Traffic density of tourism transport)
TERM	Είδη συγκοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τουρίστες (Modes of transport used by tourists)
TERM	Πρόσβαση σε προορισμούς μαζικού τουρισμού μέσω δημόσιας συγκοινωνίας (Access to mass tourism destinations by public transport)
TERM	Ανάπτυξη λιγότερο επιβλαβών περιβαλλοντικά συστήματος συγκοινωνίας για τουριστικούς σκοπούς (Development of less environmental damaging transport system for tourism travels – services)

TOUR3	Τουριστικές αφίξεις στην Ευρώπη – Ανάλυση κατοίκων και μη – Ανάλυση κατά ευρωπαϊκή περιοχή (Tourism arrivals in Europe- Residents and non-residents breakdown - European geographical regions breakdown)
TOUR4	Αλλαγή των χαρακτηριστικών των τουριστών, προφίλ (φύλο και ηλικία) και λόγοι επίσκεψης (Change of characteristics of the tourist profile (age and sex) and purposes)
TOUR5	Αλλαγή της μορφής οργάνωσης της διαμονής (Change in type of organization of stays - % of total)
TOUR6	Εποχικότητα του τουρισμού και διάρκεια παραμονής (Seasonality of tourism and duration of trips)
TOUR7	Διανυκτερεύσεις σε τουριστικά καταλύματα (Overnights spent in tourism accommodations)
TERM	Αύξηση της απόστασης ταξιδιού που διανύουν οι τουρίστες (Growth in travel distance for tourism)
TOUR8	Οικονομική αξία της τουριστικής βιομηχανίας – % συνεισφοράς στο ΑΕΠ (Economic value of tourism industry - GVA as in % total GDP)
TOUR9	Δαπάνη κατά νοικοκυριό και τουριστικές τιμές (Household expenditure and tourism prices)
TOUR10	Τουριστικά πακέτα και οικοτουριστικά προϊόντα – % στο σύνολο (Tourism packages and ecotourism products - as % of total)
TOUR11	Φορολογικό εισόδημα από τουρίστες και περιβαλλοντική δαπάνη (Tourist tax revenue and environmental expenditure)
TOUR12	Υιοθέτηση συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης από τουριστικές επιχειρήσεις (Uptake of environmental management systems by tourism companies - EMAS, EIA)
TOUR14	Οικολογική πιστοποίηση τουριστικών επιχειρήσεων - % στο σύνολο (Ecolabels of tourism facilities - % of total)
TE	Πρόοδος σε πρωτοβουλίες που αναλαμβάνονται από τοπικούς φορείς - (Progress in initiatives implemented by local stakeholders (Integrated Quality Management, Agenda 21, ICZM; in tourism destinations)
TOUR16	Πρόοδος στην ένταξη του τουρισμού και του περιβάλλοντος σε εθνικές στρατηγικές και συστήματα παρακολούθησης (Progress in integration of tourism and the environment into national strategies and monitoring systems)
TOUR17	Στήριξη της ΕΕ σε αειφόρα τουριστικά έργα (EU support to sustainable tourism projects)

Το πιο πρόσφατο αποτέλεσμα της πιο πάνω μελέτης παρατίθεται στην ιστοσελίδα του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος για τον τουρισμό (Μάρτιος 2006) όπου αναφέρονται οι ακόλουθοι κύριοι δείκτες*:

1. Χρήση γης (Land take) 2005: Χρήση γεωργικής, δασώδους και άλλης γης σε ημι-φυσική ή φυσική κατάσταση η οποία χρησιμοποιείται για αστική ή άλλου είδους ανάπτυξη (use of agricultural, forest and other semi-natural and natural land for urban and other artificial land development)
2. Δαπάνη κατά νοικοκυριό για τουρισμό και ψυχαγωγία (Household Expenditure for Tourism and Recreation) 2001
3. Οικολογική πιστοποίηση στον τουρισμό (Tourism Ecolabeling) 2001

4. Ένταση τουρισμού (Tourism Intensity) 2001:αριθμός κλινών κατά αφίξεις τουριστών (beds per international tourist arrivals)
5. Διακίνηση τουριστών κατά είδος συγκοινωνίας (Tourism Travel by Transport Modes) 2001

**Σημειώνονται με έντονο χρώμα στον Πίνακα 7.1.*

Γενικότερα για την επιλογή των κύριων δεικτών του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (core set of indicators) λαμβάνονται υπόψη τα ακόλουθα κριτήρια:

1. Οι δείκτες να είναι σχετικοί με την πολιτική – να υποστηρίζουν τις πολιτικές της ΕΕ σε θέματα προτεραιότητας (Be policy relevant)
2. Οι δείκτες να βοηθούν στην παρακολούθηση της προόδου για επίτευξη ποσοτικών στόχων (Monitor progress toward the quantified targets or thresholds)
3. Οι δείκτες να βασίζονται σε έτοιμη πληροφορία και στοιχεία που συλλέγονται σε συστηματική βάση από τις χώρες μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (Be based on ready available and routinely collected data for EEA countries within specified timescale)
4. Οι δείκτες να καλύπτουν συστηματικά συγκεκριμένη επικράτεια, όλες ή τις πλείστες χώρες μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος (Be consistent in space coverage and cover all or most EEA countries)
5. Οι δείκτες να καλύπτουν συστηματικά την ίδια χρονική περίοδο στις διάφορες χώρες (Time coverage – sufficient/insufficient time trends)
6. Οι δείκτες να καλύπτουν κυρίως το εθνικό επίπεδο και να είναι αντιπροσωπευτικοί για διάφορες χώρες (Primarily be national in scale and representative for countries)
7. Οι δείκτες να είναι κατανοητοί και απλοί (Be understandable and simple)
8. Οι δείκτες να είναι εννοιολογικά και μεθοδολογικά σωστοί και αντιπροσωπευτικοί βάσει καθιερωμένης διαβούλευσης με τις χώρες (Be conceptually and methodologically well founded and representative and on the bases of well established consultation with countries)
9. Οι δείκτες να καλύπτουν τις προτεραιότητες του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος όπως καθορίζονται στο σχεδιασμό του (EEA priorities in management plan)

10. Οι δείκτες να παράγονται σε εύλογο και “χρήσιμο χρόνο” (Be timely – produced in reasonable and useful time)
11. Οι δείκτες να τεκμηριώνονται και να είναι σε ψηλά επίπεδα ποιότητας - διαφάνεια, καθαρότητα και ποιότητα της διαδικασίας (Indicator well documented and of known quality).

Αξιολογώντας τα προγράμματα ανάπτυξης δεικτών που προωθούνται από τους δύο οργανισμούς της ΕΕ εντοπίζονται τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

Πλεονεκτήματα

1. Το πλαίσιο DPSIR μπορεί να αναδείξει την αλυσίδα αιτιών και των επιπτώσεων στη σχέση τουρισμού με το ευρύτερο περιβάλλον του και να συμβάλει σε μια ενδελεχή ανάλυση ως προς τους τρόπους που ο τουρισμός επηρεάζει το περιβάλλον (Farrel και Hart, 1998).
2. Το πλαίσιο έχει τη δυνατότητα να αναδείξει σχέσεις/συνδέσεις μεταξύ διαφόρων παραγόντων περιβάλλοντος, οικονομίας, κοινωνίας και πολιτισμού (Farrel και Hart, 1998).
3. Καλύπτονται αρκετά σημαντικά θέματα που έχουν σχέση με την αειφορία και αποτελούν τομείς κινδύνου/άσκησης πίεσης στο περιβάλλον.
4. Γίνεται προσπάθεια ανάδειξης της συνεισφοράς του τουριστικού τομέα σε κύρια περιβαλλοντικά προβλήματα/εστίες πίεσης και η σχέση του με άλλους τομείς.
5. Υπάρχει ο προβληματισμός για τον καλύτερο δυνατό ορισμό του τουριστικού τομέα, κάλυψη διαφόρων πτυχών του τουρισμού περιλαμβανομένων και μη παραδοσιακών π.χ. εξοχικές κατοικίες.
6. Περιλαμβάνεται ένας αρκετά αναλυτικός κατάλογος κριτηρίων αξιολόγησης και επιλογής δεικτών.
7. Γίνεται προσπάθεια επισήμανσης των πλέον σημαντικών προβλημάτων/εστιών πίεσης για τον τομέα του τουρισμού.
8. Γίνεται προσπάθεια για επισήμανση δεικτών που μπορούν να υιοθετηθούν από όλα τα μέλη του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Περιβάλλοντος.
9. Γίνεται προσπάθεια να καθοριστεί το κατάλληλο επίπεδο παραγωγής των προτεινόμενων δεικτών.

Μειονεκτήματα

1. Η εφαρμογή του DPSIR από την ΕΕ περιορίζεται σε περιβαλλοντικούς δείκτες.
2. Το πλαίσιο δύσκολα εφαρμόζεται σε κοινωνικούς και οικονομικούς δείκτες καθώς ένας δείκτης μπορεί να εντάσσεται σε διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με το θέμα (Maclaren, 1996· Farrel και Hart, 1998).
3. Η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας στηρίζεται κυρίως στους γενικούς τομείς πολιτικής/θέματα και δεν καλύπτεται επαρκώς ο τομέας του τουρισμού και οι ιδιαιτερότητές του.
4. Δεν εντάσσονται ικανοποιητικά οι δείκτες στη διαδικασία σχεδιασμού και λήψης απόφασης. Η επιδίωξη για δημιουργία ενός δείκτη (index) στη βάση του GDP (Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία) είναι σε πρώιμο στάδιο και δεν θεωρείται πανάκεια.
5. Το πλαίσιο δεν παρέχει τη δυνατότητα ιεράρχησης και εστίασης στα κύρια προβλήματα και θέματα.
6. Είναι δύσκολος έως ανέφικτος ο υπολογισμός πολλών δεικτών που προτείνονται στη μελέτη της Eurostat π.χ. ποσοστό ζώων που σκοτώνονται από τουρίστες που κυνηγούν (percentage of animals killed through hunting by tourists), ποσοστό ψαριών από πολύτιμα είδη που ψαρεύονται από τουρίστες (percentage of fish catch of certain valuable species taken by tourists), σκύβαλα που ρίχνονται στη θάλασσα ως αποτέλεσμα της αύξησης του αριθμού των πλοίων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου (amount of waste discharged from the increased no of ships during the tourist season), ποσοστό οργανικών ουσιών που αποβάλλονται μέσω των λυμάτων ως αποτέλεσμα του τουρισμού (percentage of organic substances discharged through sewage water attributable to tourism), Ποσοστό μπαταριών στα δημοτικά σκύβαλα κατά την τουριστική περίοδο σε σύγκριση με άλλες περιόδους του χρόνου (percentage of batteries in municipal wastes during tourist seasons in comparison to other periods of the year). Το ίδιο ισχύει για ορισμένους δείκτες που περιλαμβάνονται στον κατάλογο του ΕΕΑ π.χ. Ρύπανση του αέρα από τουριστικές συγκοινωνίες (Air pollution by tourism transport), Πιθανές επιπτώσεις στον τουρισμό από το φαινόμενο του θερμοκηπίου (Global Warming Potential Impact on Tourism).

7. Γενικά το πλαίσιο DPSIR για να εφαρμοστεί ορθά και να αποδώσει τη σχέση αιτιών και επιπτώσεων απαιτεί αρκετά λεπτομερείς στατιστικές (UN Statistics, 2000).
8. Η ανάθεση διαφορετικών κατηγοριών δεικτών στους δύο Οργανισμούς της ΕΕ τυχόν να προκαλέσει σύγχυση και να αποτελέσει τροχοπέδη α) στην αξιοποίηση των ωφελημάτων που προσφέρει το πλαίσιο DPSIR για ανάδειξη της αλυσίδας των αιτιών – επιπτώσεων και β) στην προσπάθεια παραγωγής ενός ολοκληρωμένου καταλόγου δεικτών που να μπορεί να υιοθετηθεί από τις χώρες μέλη για αξιολόγηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης.

7.2 ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

- Πόσες χώρες αξιοποιούν δείκτες αειφορίας;

Στην εμπειρική έρευνα διερευνήθηκε η αξιοποίηση διαφόρων εργαλείων που μπορούν να υποβοηθήσουν την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό μεταξύ των οποίων ήταν και οι δείκτες αειφορίας.

Αν και η πλειοψηφία των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αξιοποιούνται εργαλεία που αφορούν κυρίως τον στρατηγικό σχεδιασμό, οι δείκτες αειφορίας φαίνεται να αξιοποιούνται από αρκετές χώρες και συγκεκριμένα: Αυστρία, Κροατία, Κύπρος, ΠΓΔΜ, Τουρκία και Ισραήλ (βλέπε Πίνακα 5.23).

Φυσικά στην έρευνα δεν διερευνήθηκε ο βαθμός αξιοποίησής τους (χρόνος εισαγωγής του συστήματος δεικτών αειφορίας, μέθοδος/πλαίσιο, βαθμός κάλυψης θεμάτων κλπ.) Ωστόσο όπως καταδεικνύεται πιο κάτω εξετάστηκε πώς οι χώρες αυτές έχουν αξιολογήσει την ικανότητά τους να εντάξουν την αειφορία στο σχεδιασμό τους σε σχέση με τις υπόλοιπες και γενικότερα τη συμπεριφορά τους στην επιδίωξη της αειφορίας μέσα από το σχεδιασμό.

➤ Ορισμός της αειφορίας και πτυχές της.

Η έρευνα παρέχει ενδιαφέροντα ευρήματα σε ότι αφορά την κατανόηση της έννοιας της αειφορίας και την αποδοχή της από διευθυντικά στελέχη των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού. Η διερεύνηση της κατανόησης και αποδοχής της έννοιας της αειφορίας είναι πολύ σημαντική για την αξιολόγηση της δυνατότητας των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού να μετρήσουν την πρόοδο προς την αειφορία αξιοποιώντας τους δείκτες. Υπάρχει κατανόηση του τι πρέπει να μετρηθεί ώστε να μετρηθεί ορθά; Πόσο οι δείκτες έχουν βοηθήσει στην αποσαφήνιση και αποδοχή της έννοιας της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης;

Ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να αξιολογήσουν τη σχετικότητα μιας σειράς παραμέτρων με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη (βλέπε Πίνακα 5.20). Σε γενικές γραμμές όλες οι παράμετροι αναγνωρίστηκαν και κυριότερα εκείνες οι οποίες σχετίζονται με τον ορισμό της αειφορίας. Δίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην περιβαλλοντική πτυχή της αειφορίας η οποία μπορεί να εξηγηθεί αν ληφθεί υπόψη η έμφαση που δίδεται στη βιβλιογραφία στον τομέα αυτό. Αξιοσημείωτο είναι ότι ως πιο σχετική με την έννοια της αειφορίας επισημαίνεται η προστασία της φέρουσας ικανότητας (1^η θέση) και η προστασία της φυσικής και κοινωνικο-πολιτιστικής κληρονομιάς με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών επιπτώσεων (2^η θέση). Χαμηλότερη αξιολόγηση φαίνεται να παίρνει η κοινωνική πτυχή, η έννοια της κοινωνικής ισότητας-social equity, η ισότιμη κατανομή των οφελών και βαρών. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από την πιο περιορισμένη κάλυψη που δίδεται στον τομέα αυτό στη βιβλιογραφία σε σύγκριση με τα περιβαλλοντικά θέματα.

Επίσης αξιοσημείωτη κρίνεται η σχετικά χαμηλή βαθμολογία που δόθηκε σε θέματα καθορισμού ορίων ανάπτυξης (setting limits for growth) και ρύθμισης (regulation) τα οποία έλαβαν 7^η και 9^η θέση αντίστοιχα εάν κανείς λάβει υπόψη ότι η προστασία της φέρουσας ικανότητας των οικοσυστημάτων κατέλαβε την πρώτη θέση στην εν λόγω αξιολόγηση. Δίδεται συνεπώς μεγαλύτερη σημασία στην έννοια της φέρουσας ικανότητας παρά στους τρόπους επιδίωξής της όπως τον καθορισμό ορίων ανάπτυξης και ρύθμιση.

Σε σχέση με την έρευνα του Miller (2001) για τις παραμέτρους του αειφόρου τουρισμού η οποία πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο Delphi (1) μεταξύ ειδικών/ερευνητών του τουρισμού, είναι αξιοσημείωτο ότι στην παρούσα έρευνα παρατηρείται εστίαση σε διαφορετικές παραμέτρους. Στην έρευνα που διεξήγαγε ο Miller η μακροπρόθεσμη προσέγγιση αναδείχθηκε ως η πιο σημαντική παράμετρος με μεγάλη διαφορά και ακολούθησαν τα καλά αναπτυγμένα σχέδια για τον τουρισμό, η τοπική εμπλοκή και η αποδοτική χρήση των πόρων. Οι παράμετροι αυτοί στην παρούσα έρευνα έλαβαν την 3^η, 8^η και 11^η θέση αντίστοιχα. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι στην παρούσα έρευνα οι διαφορές στην αξιολόγηση που έλαβαν οι διάφορες παράμετροι δεν είναι τόσο έντονες όσο στην έρευνα του Miller όπου ξεχώριζαν κάποιες κατά πολύ.

Σημειώνεται ότι η παρούσα έρευνα κάλυψε το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο. Αυτό ίσως να εξηγεί τη χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η αξιολόγηση της εμπλοκής των τοπικών κοινωνιών σε σχέση με την αξιολόγηση των ειδικών/ερευνητών που κάλυψε η έρευνα του Miller. Φυσικά αυτό εγείρει σημαντικά ερωτηματικά για τη δυνατότητα των συστημάτων να επιτύχουν την αειφορία. Η χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η παράμετρος της εμπλοκής και γενικά των τρόπων επίτευξης της αειφορίας (εμπλοκή, συνεχής μάθηση, καινοτομία, σχεδιασμός) υποδεικνύει ότι η επικέντρωση είναι στις αρχές και όχι στην προσαρμογή του συστήματος σε τρόπους λειτουργίας που θα συμβάλουν στην επίτευξή της. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύει και η χαμηλή βαθμολογία που έλαβαν οι τρόποι επιδίωξης της προστασίας της φέρουσας ικανότητας η οποία έλαβε κατά τα άλλα την πιο ψηλή βαθμολογία.

Τα ευρήματα αυτά είναι πολύ σημαντικά ως προς τη δυνατότητα αξιοποίησης των δεικτών καθώς υποδηλώνουν αδυναμίες που μπορούν να υποσκάψουν την καθιέρωση ενός αποτελεσματικού συστήματος δεικτών αειφορίας – βλ. καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας.

(1) Ποιοτική μέθοδος πρόβλεψης βάσει της οποίας εξασφαλίζονται προβλέψεις από μια ομάδα ανεξάρτητων ειδικών βάσει ερωτηματολογίων. Εξελίχτηκε ως μέθοδος δόμησης της επικοινωνίας μεταξύ ομάδας εμπειρογνομόνων για επίτευξη συμφωνίας σε σύνθετα θέματα (Miller, 2000).

Στη δήλωση ότι η αειφορία είναι πολύ ασαφής και γενική έννοια για να επιδιωχθεί αποτελεσματικά μέσω του σχεδιασμού για τον τουρισμό σημειώνεται μια διστακτικότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα να πάρουν θέση (μέσος όρος 2,46). Μόνο μια χώρα διαφώνησε απόλυτα, οκτώ χώρες διαφώνησαν, δύο χώρες συμφώνησαν και δύο τήρησαν ουδέτερη στάση.

Ενδιαφέρον έχει επίσης και ο βαθμός δέσμευσης της ανώτατης διευθυντικής ομάδας στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη όπως αξιολογείται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι είναι στη μεγάλη τους πλειοψηφία διευθυντικά στελέχη.

Ο βαθμός της δέσμευσης της ανώτατης διευθυντικής ομάδας στην αειφόρο τουριστική ανάπτυξη (βλέπε Πίνακα 5.19) αξιολογήθηκε με μέσο όρο 3,46 με το 3 να αντιστοιχεί στη μέτρια δέσμευση και το 4 στη δυνατή δέσμευση. Πιο συχνή απάντηση (mode) ήταν η δυνατή δέσμευση (7 στις 13 χώρες).

Συνεπώς διαπιστώνεται ότι υπάρχουν περιθώρια κατανόησης και αποδοχής της έννοιας της αειφορίας και στον τομέα αυτό μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο οι δείκτες αειφορίας.

- Τι στοιχεία παρακολουθούνται στα πλαίσια της στρατηγικής διαδικασίας; Τι εξετάζουν οι οργανισμοί, τι πληροφορίες συλλέγουν; Διασφαλίζεται ο στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού για επίτευξη αρμονίας (strategic fit) μεταξύ του οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντός του;

Στην έρευνα διερευνήθηκε η έμφαση που αποδίδεται σε διάφορα θέματα κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού τα οποία κατατάσσονταν σε δύο κατηγορίες:

(1) Θέματα εσωτερικού προσανατολισμού όπως ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού, αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού, η προηγούμενη επίδοση και η διερεύνηση των λόγων για προηγούμενες αποτυχίες.

(2) Θέματα εξωτερικού προσανατολισμού και συγκεκριμένα διεθνείς τάσεις στον ανταγωνισμό, εξελίξεις και τάσεις στην αγορά, προτιμήσεις της πελατείας, οικονομικά θέματα και τάσεις, περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, νομικά/ρυθμιστικά θέματα, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Η εξέταση των επί μέρους τομέων που σημείωσαν τη ψηλότερη βαθμολογία (βλέπε Πίνακα 5.22) κατέδειξε ότι μεγαλύτερη προσοχή δέχονται οι ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού, τάσεις και εξελίξεις στην αγορά, οικονομικά θέματα και τάσεις, οι αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού, οι προτιμήσεις της πελατείας. Σημειώνεται η κάπως πιο χαμηλή βαθμολογία που δίδεται σε περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, σε κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, θέματα που είναι αναμφίβολα πολύ σημαντικά για την ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό και τα οποία πρέπει να καλύπτονται επαρκώς στα πλαίσια ενός συστήματος δεικτών αειφορίας.

Ενδεικτική της περιορισμένης σημασίας που αποδίδεται σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα είναι και η αξιολόγηση του βαθμού ένταξης διαφόρων τομέων/λειτουργιών στη στρατηγική διαδικασία (βλέπε Πίνακα 5.28).

Δεν σημειώνεται πολύ ψηλός βαθμός ένταξης των διαφόρων τομέων/λειτουργιών - κυμαίνεται από μέτριος έως ψηλός. Πιο ψηλό βαθμό κάλυψης φαίνεται να δέχεται ο τομέας του μάρκετινγκ και ακολούθως των οικονομικών/χρηματοπιστωτικών και της ανάπτυξης προϊόντων που αναδείχθηκαν ως οι κύριοι παράγοντες στους οποίους αποδίδουν σημασία οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού. Σημειώνεται η μέτρια αξιολόγηση που έλαβε η περιβαλλοντική διαχείριση, η πληροφορική/MIS, και το ανθρώπινο δυναμικό.

Η αξιολόγηση του βαθμού ένταξης απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό έχει ως εξής (βλέπε Πίνακα 7.2):

Πίνακας 7.2

Χώρες	Ένταξη απαραίτητων τομέων/λειτουργιών στο στρατηγικό σχεδιασμό (Μέσος όρος)
Τουρκία *	4,75
Ιρλανδία	4,00
Κροατία *	3,85
Τσεχία	3,75
Ουγγαρία	3,75
Σλοβενία	3,50
ΠΓΔΜ *	3,37
Αυστρία *	3,37
Μάλτα	3,37
Πολωνία	3,37
Κύπρος *	3,37
Ισραήλ *	2,87
Ελλάδα	2,75

* Χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αειφορίας

Αξιοσημείωτο είναι ότι στην πλειοψηφία τους (7 στις 13) οι συμμετέχοντες αξιολογούν το βαθμό κάλυψης διαφόρων τομέων στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο ως μέτριο.

Ένα σύστημα δεικτών αειφορίας θα μπορούσε να ενισχύσει σημαντικά την ποιότητα της στρατηγικής διαδικασίας, α) στηρίζοντας τη σφαιρική παρακολούθηση του περιβάλλοντος και την ένταξη διαφόρων τομέων στο σχεδιασμό, β) συγκεκριμενοποιώντας τη στοχοθέτηση και διευρύνοντάς την ώστε να καλύψει όλες τις πτυχές της αειφορίας και γ) διευκολύνοντας την παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και της προόδου.

Η απουσία επαρκούς πληροφόρησης αναδείχθηκε μέσα από την έρευνα ως πολύ σημαντικός περιοριστικός παράγοντας για την επιδίωξη της αειφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού (βλέπε Πίνακα 5.36). Υπογραμμίστηκε ιδιαίτερα η έλλειψη στοιχείων/πληροφοριών και επαρκούς έρευνας καθώς και η ανεπαρκής μέτρηση των συνεπειών της τουριστικής ανάπτυξης και των αποτελεσμάτων τομέων συμπληρωματικών για τον τουρισμό. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει τη σημασία του εργαλείου των δεικτών για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

- Πώς αξιολογείται η προώθηση των σταδίων στρατηγικού σχεδιασμού στα οποία θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμοι οι δείκτες; Ρόλος δεικτών στη διαδικασία λήψης απόφασης.

Στην εμπειρική έρευνα αξιολογήθηκε ο βαθμός στον οποίο προωθείται στρατηγικός σχεδιασμός αξιοποιώντας κλίμακα από το 1 (δεν προωθείται με οργανωμένο τρόπο) στο 5 (μια συνεχιζόμενη δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του χρόνου) (βλέπε Πίνακα 5.4).

Η ετοιμασία του Προϋπολογισμού προωθείται είτε σε συνεχή βάση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είτε περιοδικά και συστηματικά από τις 10 στις 13 χώρες. Η στοχοθέτηση γίνεται κυρίως σε περιοδική και συστηματική βάση (7 στις 13 χώρες). Η εφαρμογή γίνεται είτε σε συνεχή βάση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου (5 στις 13 χώρες) είτε περιστασιακά (5 στις 13 χώρες). Οι περιπτώσεις που αναφέρεται ότι η εφαρμογή α) δεν προωθείται καθόλου σε οργανωμένη βάση (1 στις 13 χώρες) β) προωθείται μόνο την πρώτη φορά (1 στις 13 χώρες) ή γ) αναλαμβάνεται περιστασιακά (5 στις 13 χώρες) θα μπορούσαν να αποδοθούν στο γεγονός ότι συχνά η εφαρμογή των σχεδίων απαιτεί τη συμβολή άλλων οργανισμών πέραν του οργανισμού που πραγματοποιεί το στρατηγικό σχεδιασμό. Ο καθορισμός οράματος γίνεται είτε σε περιοδική και συστηματική βάση (5 στις 13 χώρες) είτε περιστασιακά (4 στις 13 χώρες). Σε δύο περιπτώσεις έγινε μόνο την πρώτη φορά ετοιμασίας της στρατηγικής ενώ σε άλλες δύο αναφέρεται ότι είναι μια συνεχής δραστηριότητα που προωθείται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Παρατηρείται ότι τρία στάδια τα οποία θα έπρεπε κανονικά να προωθούνται είτε σε συστηματική βάση είτε σε συνεχή βάση προωθούνται κυρίως περιστασιακά. Αυτά είναι η ανάλυση της κατάστασης (6 από τις 13 χώρες), η αξιολόγηση στρατηγικών (7 από τις 13 χώρες) και η παρακολούθηση και αξιολόγηση της προόδου στην εφαρμογή του σχεδίου (6 από τις 13 χώρες). Σημειώνεται επίσης ότι υπάρχουν χώρες στις οποίες αναφέρεται ότι δεν προωθούνται καθόλου σε οργανωμένη βάση τα στάδια της ανάλυση της κατάστασης (2 από τις 13 χώρες), της αξιολόγησης στρατηγικών (1 από τις 13 χώρες), και της παρακολούθησης και αξιολόγησης της προόδου στην εφαρμογή του σχεδίου (1 από τις 13 χώρες).

Κρίνεται αξιοσημείωτο ότι κύριες δραστηριότητες του στρατηγικού σχεδιασμού που τροφοδοτούν τη στρατηγική διαδικασία (π.χ. ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, παρακολούθηση και αξιολόγηση υλοποίησης, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών) φαίνεται να μην προωθούνται συστηματικά στη μεγάλη πλειοψηφία των περιπτώσεων.

Στα στάδια επισκόπησης του περιβάλλοντος, αξιολόγησης/επιλογής στρατηγικών και παρακολούθησης/αξιολόγησης της εφαρμογής ειδικότερα, οι δείκτες αειφορίας θα μπορούσαν να αποτελέσουν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο ωστόσο η περιορισμένη προώθησή τους εγείρει ερωτηματικά ως προς τη δυνατότητα αξιοποίησής τους από τους οργανισμούς που προωθούν το σχεδιασμό για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο.

Αντίθετα δραστηριότητες όπως η κατάρτιση του Προϋπολογισμού, η στοχοθέτηση, ο καθορισμός οράματος γίνονται με μεγαλύτερη συχνότητα. Η κατάρτιση του Προϋπολογισμού είναι μια δραστηριότητα που πραγματοποιείται στα πλαίσια έγκρισης του Προϋπολογισμού του κράτους και συνεπώς προωθείται συστηματικά. Η στοχοθέτηση και ο καθορισμός οράματος τονίζουν την πολιτική πτυχή της διαδικασίας (δήλωση πολιτικής, στόχων, επιδιώξεων) σε αντίθεση με την επιστημονική, μεθοδική πτυχή που εντοπίζεται κυρίως στις δραστηριότητες που παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό συχνότητας (ανάλυση κατάστασης/επισκόπηση περιβάλλοντος, αξιολόγηση και επιλογή εναλλακτικών στρατηγικών) (βλέπε Πίνακα 5.5).

Τα πιο πάνω ευρήματα συνάδουν με τα αποτελέσματα της καταγραφής των εγγράφων σχεδιασμού στις χώρες υπό διερεύνηση όπου καταδεικνύεται η έμφαση που δίδεται στην ετοιμασία Προϋπολογισμών για τον τουρισμό καθώς και στην ετοιμασία Σχεδίων Δράσης/Εφαρμογής και Σχεδίου Μάρκετινγκ. Σημειώνεται ο υψηλός βαθμός συστηματικής ετοιμασίας του Προϋπολογισμού για βραχυπρόθεσμο διάστημα (1-2 χρόνια) - (11 χώρες από τις 13) . Καταγράφεται επίσης η ετοιμασία στρατηγικής για τον Τουρισμό από τη μεγάλη πλειοψηφία των χωρών και αυτό δεν είναι τυχαίο με δεδομένο ότι το ερωτηματολόγιο αφορούσε χώρες οι οποίες προωθούν σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο και ειδικότερα στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο δεν καταγράφεται η συστηματική ετοιμασία της στρατηγικής (μόνο 3 χώρες από τις 13) κάτι που γίνεται με τα έγγραφα που έχουν σχέση με την εφαρμογή π.χ. Προϋπολογισμός, Σχέδια Δράσης. Σημειώνεται ο σχετικά χαμηλός αριθμός των χωρών (6 από τις 13) που δηλώνουν την

ύπαρξη χωροταξικού σχεδιασμού, ενός εργαλείου που θεωρείται σημαντικό για την προώθηση της αειφορίας και από τον οποίο προκύπτουν σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη δεικτών αειφορίας τουρισμού, ειδικότερα για τη χρήση γης.

- Στάδια του Στρατηγικού Σχεδιασμού στα οποία λαμβάνεται υπόψη η αειφορία

Πραγματοποιήθηκε επίσης ειδική αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία σε κάθε στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού και κατά πόσο αναφέρεται στα έγγραφα που ετοιμάζονται σε κάθε στάδιο.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι η αειφορία λαμβάνεται υπόψη πιο πολύ στο στάδιο της δήλωσης πολιτικής συγκεκριμένα στην ανάπτυξη οράματος (μέσος όρος 3,77) (βλέπε Πίνακα 5.12).

Ο μέσος όρος του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη καθ' όλη τη διάρκεια της στρατηγικής διαδικασίας στις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα είναι χαμηλός λόγω της βαθμιαίας μείωσης στα στάδια της υλοποίησης (βλέπε Πίνακα 7.3).

Πίνακας 7.3

Χώρες	Βαθμός που λαμβάνεται υπόψη η Αειφορία στο Στρατηγικό Σχεδιασμό Μέσος όρος
Ιρλανδία	2,11
ΠΓΔΜ	3,37
Αυστρία *	3,33
Τσεχία	4,00
Κροατία *	3,22
Σλοβενία	2,00
Πολωνία	3,00
Ουγγαρία	3,11
Τουρκία *	4,44
Μάλτα	3,11
Ισραήλ *	2,89
Ελλάδα	2,67
Κύπρος *	3,22

* Χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αειφορίας

Η αειφορία φαίνεται να αναφέρεται στα σχετικά έγγραφα συχνά ειδικότερα στα πρώτα στάδια του σχεδιασμού. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία και η συχνότητα με την οποία αναφέρεται ακολουθούν σε γενικές γραμμές συγκλίνουσα πορεία η οποία καταδεικνύει ότι όσο προχωρά ο στρατηγικός σχεδιασμός προς την εφαρμογή τόσο μειώνεται ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη αλλά και αναφέρεται η αειφορία. Εξετάζοντας τα στοιχεία κάθε χώρας, παρατηρείται ότι στις χώρες που έχει υποδειχθεί ότι δεν αναφέρεται η αειφορία στα σχετικά έγγραφα, αξιολογείται χαμηλά ο βαθμός στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία. Επίσης ενώ δηλώνεται πως αναφέρεται η αειφορία σε έγγραφα σχεδιασμού, η αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο λαμβάνεται υπόψη είναι γενικά μέτρια.

Τα πιο πάνω ευρήματα φαίνεται να στηρίζουν την κριτική που δέχεται η αειφορία ότι συχνά παραμένει σε θεωρητικό επίπεδο και σε δήλωση πολιτικής και δεν μετουσιώνεται σε πρακτικά μέτρα και ενέργειες. Οι δείκτες μπορούν να βοηθήσουν στη μετατροπή της αειφορίας σε πιο πρακτική και εφαρμόσιμη έννοια και να ενισχύσουν την ένταξή της σε όλα τα στάδια σχεδιασμού και κυριότερα στα στάδια επισκόπησης του περιβάλλοντος, στοχοθέτησης, αξιολόγησης και επιλογής των πιθανών στρατηγικών και δράσεων και παρακολούθησης της προόδου με συγκεκριμένο και ουσιαστικό τρόπο.

- Πώς αξιολογούνται στην έρευνα κρίσιμοι παράγοντες για την αξιοποίηση των δεικτών;

Ο βαθμός συμμετοχής στο στρατηγικό σχεδιασμό εξετάστηκε με δύο τρόπους. Πρώτα αξιολογήθηκε ο βαθμός εμπλοκής διαφόρων προσώπων και φορέων στο στρατηγικό σχεδιασμό. Ακολούθως διερευνήθηκαν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για ενίσχυση της εμπλοκής και ενημέρωσης.

Σε ότι αφορά το βαθμό εμπλοκής διαφόρων ατόμων/φορέων στο στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή είναι ψηλότερη κυρίως στα ανώτατα στρώματα της διεύθυνσης (υπουργός, ανώτατη και μέση διεύθυνση). Αρκετές χώρες φαίνεται να χρησιμοποιούνται εξωτερικοί σύμβουλοι στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (8 στις 13 χώρες αξιολογούν το βαθμό εμπλοκής από ψηλό έως πολύ ψηλό) ενώ η εμπλοκή του προσωπικού σχεδιασμού αξιολογείται με ψηλή έως πολύ ψηλή

βαθμολογία σε 6 από τις 13 χώρες. Σημειώνεται η ιδιαίτερα χαμηλή εμπλοκή του μη διευθυντικού προσωπικού (μέσος όρος 2,38) αλλά και ο μέτριος βαθμός εμπλοκής άλλων φορέων εκτός του οργανισμού όπως ιδιωτικού τομέα, δημόσιων οργανισμών, περιφερειακών/τοπικών αρχών και μη κυβερνητικών οργανώσεων κατά σειρά αξιολόγησης. Αυτό υποδηλώνει ένα αρκετά κλειστό, top-down σύστημα διαμόρφωσης στρατηγικής με έντονο το ρόλο των πολιτικών προϊσταμένων και της διεύθυνσης του οργανισμού. Επίσης υποδεικνύει την περιορισμένη δικτύωση και συνεργασία με άλλους φορείς που είναι σημαντικές για την αποτελεσματική προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και για την ανάπτυξη και αξιοποίηση δεικτών αειφορίας (βλέπε Πίνακα 5.25).

Ο βαθμός της συμμετοχής στις 13 χώρες περιορίζεται λόγω της επικέντρωσης στα ψηλά επίπεδα με το μέσο όρο να κυμαίνεται από χαμηλός μέχρι υψηλός (βλέπε Πίνακα 7.4).

Πίνακας 7.4

Χώρες	Συμμετοχή (Μέσος όρος)
Πολωνία	4,27
Αυστρία *	4,00
Μάλτα	4,00
Τσεχία	3,82
Ελλάδα	3,64
Ουγγαρία	3,54
Τουρκία *	3,54
ΠΓΔΜ *	3,40
Σλοβενία	3,20
Κύπρος *	3,18
Ιρλανδία	3,00
Ελλάδα	2,90
Κροατία *	2,27

* Χώρες που αξιοποιούν τους δείκτες αειφορίας

Η περιορισμένη συμμετοχή επιβεβαιώνεται και από το μέτριο βαθμό συχνότητας αξιοποίησης των εργαλείων διασφάλισης της εμπλοκής και διοχέτευσης της πληροφορίας που σημειώνεται στην έρευνα (βλέπε Πίνακα 5.27).

Χρήσιμα ως προς τη δυνατότητα των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού να αξιοποιήσουν τους δείκτες αειφορίας κρίνονται και τα ευρήματα που αφορούν τους

λόγους που μπορούν να επηρεάσουν δυσμενώς την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να εξυπηρετήσει την αειφορία. Οι λόγοι που δηλώθηκαν μέσω μιας ανοικτής ερώτησης (open-ended question) στο ερωτηματολόγιο παρατίθενται στον Πίνακα 5.36.

Οι λόγοι που παρατέθηκαν εμπίπτουν κυρίως σε δύο ομάδες. Η μια αφορά το εξωγενές περιβάλλον του οργανισμού που προωθεί το σχεδιασμό (εξωγενείς παράγοντες). Οι λόγοι που προβάλλονται αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τη δυσκολία του τομέα του τουρισμού και τα σύνθετα ζητήματα που έχει να αντιμετωπίσει ένας Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού στην προώθηση του σχεδιασμού γενικότερα και του στρατηγικού σχεδιασμού ειδικότερα όπως η πολιτικοποιημένη φύση του τουρισμού, η σύγκρουση συμφερόντων, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, προτεραιότητες και ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας, η περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη που υπάρχει μεταξύ όλων των εταίρων, η οικονομική εξάρτηση των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό κ.ά.

Η δεύτερη ομάδα αφορά παράγοντες εντός του οργανισμού που αναλαμβάνει το σχεδιασμό και τρόπους λειτουργίας και διεύθυνσής του (ενδογενείς παράγοντες). Θέματα ελλιπούς πληροφόρησης, ηγεσίας - κατανόησης και δέσμευσης στην αειφορία από τους ηγέτες, αποδοχής της αλλαγής και της νέας συνεισφοράς, εμπλοκής, ενημέρωσης και συμφωνίας, προβλήματα γραφειοκρατίας, αδυναμία εφαρμογής της νομοθεσίας και άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου, περιορισμένοι πόροι κ.ά.

Οι δύο αυτές κύριες εστίες προβλημάτων φαίνεται να δυσκολεύουν την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Παράλληλα ωστόσο μπορούν να περιορίσουν σημαντικά την αποτελεσματική αξιοποίηση ενός συστήματος δεικτών αειφορίας αφού περιλαμβάνονται στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που προαναφέρθηκαν. Τίθεται εύλογα το ερώτημα κατά πόσο σ' ένα τέτοιο περιβάλλον (ενδογενές και εξωγενές) μπορούν είτε να αναπτυχθούν αντικειμενικοί και ποιοτικοί δείκτες αειφορίας είτε να αξιοποιηθούν κατάλληλα στις διαδικασίες λήψης απόφασης/σχεδιασμό.

7.3 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Εξετάζοντας τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που παρατίθενται στη βιβλιογραφία για την ανάπτυξη δεικτών αειφορίας (Κεφάλαιο 6, Μέρος 6.6) σε σχέση με τις προσπάθειες ανάπτυξης δεικτών αειφορίας για τον τουρισμό του ΠΟΤ και της ΕΕ και τα πορίσματα της εμπειρικής έρευνας που αφορούν τους δείκτες, εντοπίζονται οι ακόλουθοι περιορισμοί στην αξιοποίηση δεικτών αειφορίας στον τουρισμό οι οποίοι κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

7.3.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Επικρατεί ασάφεια στον ορισμό της αειφορίας στον τουρισμό και οι διαφορετικές προσεγγίσεις οδηγούν σε πολύ διαφορετικά αποτελέσματα. Ενδεικτικό είναι ότι ο ΠΟΤ αναθεώρησε πρόσφατα (Μάρτιο 2004) τον πρώτο ορισμό της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης ο οποίος προτάθηκε στην Agenda 21 for Travel and Tourism το 1995 με επίκεντρο την ισότητα μεταξύ γενεών (intergenerational equity). Η έμφαση στο νέο ορισμό δίδεται στην ισορροπία που πρέπει να επιτευχθεί μεταξύ των τριών πτυχών της ανάπτυξης (οικονομική, περιβαλλοντική, κοινωνικο-πολιτιστική).
2. Παρατηρείται ασάφεια στον ορισμό των τουριστικών δραστηριοτήτων. Στα προγράμματα που μελετήθηκαν διαπιστώθηκε η ανάγκη να επιλυθούν θέματα ορισμού του τουριστικού τομέα και μέτρησης της απόδοσής του με τρόπο αντικειμενικό και συγκρίσιμο.
3. Σημειώνεται δυσκολία εντοπισμού των επιπτώσεων του τουρισμού και απομόνωσής τους από επιπτώσεις άλλων τομέων/δραστηριοτήτων
4. Παρατηρείται δυσκολία διαχωρισμού των δεικτών δεύτερης γενιάς από απλές στατιστικές, δεικτών που υποδεικνύουν τις σχέσεις/συνδέσεις, αιτίες και επιπτώσεις, δεικτών προτεραιότητας για τον τουρισμό που στηρίζουν ουσιαστικά τις σημαντικές αποφάσεις για την πορεία ανάπτυξης του τουρισμού βάσει της αειφορίας.
5. Διαπιστώνεται διχογνωμία κατά πόσο η προσέγγιση ανάπτυξης δεικτών πρέπει να είναι τομεακή (ΠΟΤ) ή να εστιάζεται σε γενικούς δείκτες στους οποίους να ερευνάται η συνεισφορά του τουρισμού (Eurostat).

6. Τα προγράμματα ανάπτυξης δεικτών δεν έχουν ωριμάσει στο βαθμό που χρειάζεται για να διασφαλιστεί η διάρκεια/συνέχεια και η συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων. Οι πρωτοβουλίες ΠΟΤ και Eurostat για καθορισμό πλαισίων ανάπτυξης δεικτών αειφορίας είναι πολύ σημαντικές αλλά βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και δεν έχουν ενταχθεί σε βασικές λειτουργίες των Οργανισμών που θα διασφαλίσουν τη διάρκεια και συγκρισιμότητα π.χ. συλλογή στοιχείων από χώρες μέλη. Αναγνωρίζεται ωστόσο ότι τουλάχιστον το πρόγραμμα ανάπτυξης δεικτών του ΕΕΑ στοχεύει προς αυτή την κατεύθυνση.
7. Δεν υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ πλαισίων. Οι προσπάθειες του ΠΟΤ και της ΕΕ (Eurostat και ΕΕΑ) είναι ασύνδετες.
 - Οι προσπάθειες είναι βασισμένες σε διαφορετική θεώρηση της αειφορίας: Ο ΠΟΤ βασίζεται κυρίως στην θεωρία των ανταγωνιζόμενων στόχων ενώ το πλαίσιο DPSIR προσεγγίζει την ανάπτυξη δεικτών κυρίως με βάση τη θεωρία των κρίσιμων ορίων. Υπάρχει κίνδυνος μη επαρκούς κάλυψης της αειφορίας.
 - Υιοθετούνται διαφορετικά κριτήρια στα δύο πλαίσια και παραγνωρίζονται σημαντικά κριτήρια. Ένα κριτήριο επιλογής είναι η σχετικότητα με άλλους δείκτες, κριτήριο που ενώ περιλαμβάνεται στα κριτήρια του ΠΟΤ στα πλαίσια της συγκρισιμότητας δεν αξιοποιείται επαρκώς λόγω της μη αντιστοιχίας των πλαισίων. Επίσης στην αξιολόγηση της ποιότητας του δείκτη θα πρέπει να συνυπολογίζεται η δυνατότητά του να αναδεικνύει σχέσεις/συνδέσεις μεταξύ συστημάτων.

Επιπρόσθετα δεν αναδεικνύεται η διαφορετική βαρύτητα των κριτηρίων μεταξύ τους και δεν καθορίζεται ο τρόπος αξιοποίησής τους.

7.3.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΕΘΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού προσφέρει χρήσιμα στοιχεία για την οργάνωση, λειτουργία και κουλτούρα των οργανισμών που αναλαμβάνουν το σχεδιασμό του τουρισμού και τη δυνατότητά τους να αξιοποιήσουν τους δείκτες αειφορίας τουρισμού και να τους εντάξουν στο σχεδιασμό. Από την έρευνα προκύπτει μια σειρά περιορισμών που μειώνουν τη

δυνατότητα των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού να αξιοποιήσουν το εργαλείο των δεικτών για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό:

- Περιορισμένη κατανόηση, αποδοχή και δέσμευση στην έννοια της αειφορίας στους αρμόδιους οργανισμούς για το σχεδιασμό σε εθνικό επίπεδο.
- Επικέντρωση στις οικονομικές πτυχές της ανάπτυξης.
- Πολιτικοποιημένο περιβάλλον, αντικρουόμενα συμφέροντα
- Περιορισμένη εμπλοκή, διαβούλευση, διάλογος, επικοινωνία.
- Ελλιπής σχεδιασμός, επικέντρωση σε δήλωση πολιτικής παρά τεχνοκρατική επεξεργασία βάσει δεδομένων και στοιχείων. Ανάγκη καθορισμένων στόχων, τεχνικές παρακολούθησης και αξιολόγησης. Δεν προωθούνται επαρκώς στάδια στα οποία οι δείκτες θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμοι.
- Περιορισμένη συνεργασία και δικτύωση του τουρισμού. Η δικτύωση του τομέα του τουρισμού είναι σημαντική για την έγκαιρη και συστηματική συλλογή και διάθεση των στοιχείων. Στοιχεία του τουρισμού πρέπει να συλλέγονται σε διάφορα επίπεδα (εθνικό, περιφερειακό, τοπικό) από διάφορες υπηρεσίες/οργανισμούς λόγω της φύσης του τομέα (fragmentation of tourism).

7.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ

7.4.1 *ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ*

Διαπιστώνονται περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης των προγραμμάτων ανάπτυξης δεικτών αειφορίας για τον τουρισμό τα οποία βρίσκονται ακόμη σε πρώιμο στάδιο. Η βελτίωσή τους θα βοηθήσει τους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού, μεταξύ άλλων, στην αποσαφήνιση και καλύτερη κατανόηση της έννοιας της αειφορίας καθώς και στην ένταξή της στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων (περιλαμβανομένου του στρατηγικού σχεδιασμού). Πιο συγκεκριμένα γίνονται οι ακόλουθες εισηγήσεις:

7.4.1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ

Παραδόξως ενώ για την ανάπτυξη ποιοτικών δεικτών επιβάλλεται να γνωρίζεις πρώτιστα τι μετράς (κάτι που αποδεικνύεται δύσκολο ακόμη λόγω της ασάφειας στον

ορισμό της αειφορίας γενικότερα και της αειφορίας του τουρισμού ειδικότερα), η παραγωγή δεικτών μπορεί να βοηθήσει στη συγκεκριμενοποίηση της έννοιας αυτής. Ωστόσο η βελτίωση του ορισμού θα ενισχύσει τις προσπάθειες ανάπτυξης δεικτών αειφορίας. Διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΠΟΤ έχουν σημαντικό ρόλο να διαδραματίσουν στον τομέα αυτό.

Όπως επισημαίνει ο Miller (2001) αν και οι δείκτες αειφορίας του τουρισμού μπορούν να βοηθήσουν στη συγκεκριμενοποίηση του ορισμού της αειφορίας υπάρχουν αντικειμενικές δυσκολίες στην επιλογή κατάλληλων δεικτών από την ασάφεια του όρου.

Ο ορισμός της έννοιας της αειφορίας πρέπει να αντιμετωπίσει ισότιμα και σφαιρικά όλες τις κύριες παραμέτρους της αειφορίας ούτως ώστε να ενισχύσει και τις προσπάθειες μέτρησής της. Όπως προκύπτει και από την εμπειρική έρευνα υπάρχει δυστοκία στην αποδοχή του καθορισμού ορίων και ρύθμισης της ανάπτυξης παρά την παραδοχή από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού ότι η αειφορία συνδέεται άμεσα με την έννοια της φέρουσας ικανότητας. Η παράμετρος των κρίσιμων ορίων πρέπει να αναδεικνύεται επαρκώς στον ορισμό της αειφόρου ανάπτυξης. Άλλη πτυχή της αειφορίας που δεν φαίνεται να συνυπολογίζεται ουσιαστικά στον ορισμό της είναι η έννοια της κοινωνικής ισότητας (social equity).

7.4.1.2 ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ

Για την καλύτερη δυνατή μέτρηση της αειφορίας κρίνεται χρήσιμη η περαιτέρω επεξεργασία/βελτίωση των υφιστάμενων προσπαθειών με συγκερασμό των πλαισίων ανάπτυξης δεικτών αειφορίας (μεθοδολογία παραγωγής δεικτών, κριτήρια επιλογής, διαδικασία ανάπτυξης και σύνδεσης με τη λήψη αποφάσεων/σχεδιασμό). Όπως επισημαίνει η Maclaren (1996) ο συνδυασμός των πλαισίων μπορεί να συμβάλει στην υπερπήδηση των μειονεκτημάτων που παρουσιάζει το κάθε πλαίσιο ξεχωριστά και στη μεγιστοποίηση των πλεονεκτημάτων.

Προτείνεται ο συνδυασμός των ακόλουθων πλαισίων:

- DPSIR
- Πτυχές αειφορίας

- Θέματα Προτεραιότητας (Θέματα/Στόχοι)
- Αρχές αειφορίας

Το πλαίσιο DPSIR μπορεί να αναπτυχθεί περαιτέρω για κάλυψη του τομέα του τουρισμού και να αναδείξει τις απαραίτητες συνδέσεις. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να επεκταθεί πέραν των περιβαλλοντικών δεικτών καθώς διαθέτει αυτή τη δυνατότητα – για παράδειγμα από μια κινητήρια δύναμη π.χ. αριθμός τουριστών κατά περιοχή, αναλογία τουριστών – κατοίκων μπορεί να προκύψει σειρά περιβαλλοντικών, κοινωνικών, πολιτιστικών και οικονομικών δεικτών. Επίσης το πλαίσιο αυτό μπορεί να αναδείξει τους κύριους παράγοντες κινδύνου/πίεσης στους οποίους να εστιάσει η προσπάθεια.

Η εφαρμογή του DPSIR απαιτεί ενδεδειγμένη ανάλυση όλων των πιέσεων και επιπτώσεων του τουρισμού. Κατά την ανάλυση αυτή κρίνεται χρήσιμη α) η αξιοποίηση του πλαισίου “βάσει πτυχών αειφορίας” ώστε να διασφαλιστεί η επαρκής κάλυψη των πτυχών καθώς και β) η ομαδοποίηση των δεικτών κατά θέμα και η ιεράρχησή τους.

Συνεπώς μια άλλη παράμετρος ανάλυσης που προτείνεται να υιοθετηθεί, είναι η θεματική. Θα πρέπει να εντοπιστούν κύρια θέματα σημαντικά για τον τουρισμό. Οι τομείς πιέσεων/επιπτώσεων περιβαλλοντικών, κοινωνικών/πολιτιστικών και οικονομικών αφορούν μια κατηγορία θεμάτων. Ο κατάλογος αυτός μπορεί να συμπληρωθεί με άλλα θέματα πολιτικής και στόχους που ωστόσο θα πρέπει να τηρηθούν στον ελάχιστο δυνατό αριθμό. Προτείνεται ο διαχωρισμός των θεμάτων σε βασικά (core) και επιπρόσθετα (additional). Τα θέματα θα βοηθούν στην ομαδοποίηση των δεικτών αν και δεν θα πρέπει να αποκλείεται η αξιοποίηση ενός δείκτη για περισσότερες από μία ομάδες, όπως επίσης ένας δείκτης μπορεί να εξυπηρετεί περισσότερες από μία κατηγορίες DPSIR. Θα πρέπει να ενθαρρυνθεί επίσης η αξιολόγηση και ιεράρχηση των θεμάτων με βάση τις προτεραιότητες και ιδιαιτερότητες της κάθε περιοχής. Η ανάλυση να καλύψει και ειδικές κατηγορίες προορισμών.

Θέματα που θεωρούνται σημαντικές ενότητες για τη διασφάλιση της αειφορίας σ’ ένα τουριστικό προορισμό είναι:

1. Χρήση γης (Land use)
2. Ρύπανση (Pollution) – Οπτική (Visual), Ήχου (Noise), Αέρος (Air), Θάλασσας (Sea)
3. Σκύβαλα (Waste)

4. Νερό – χρήση, ποιότητα (Water use, water quality)
5. Προστασία, ανάδειξη, εμπλουτισμός φυσικής κληρονομιάς, βιοποικιλότητας (Protection, Exhibition, Enhancement of Natural Heritage, Biodiversity)
6. Προστασία, ανάδειξη, εμπλουτισμός πολιτιστικής κληρονομιάς/έκφρασης (Protection, Exhibition, Enhancement of Cultural Heritage/Expression)
7. Κοινωνικές Επιπτώσεις (Social Impacts)
8. Οικονομικές Επιπτώσεις (Economic Impacts)
9. Ζωτικότητα Τουριστικού Τομέα (Tourism Sector Vitality)

Σε κάθε βασικό θέμα (core issue) θα πρέπει να αναζητηθούν τόσο βασικοί δείκτες (core set of indicators) όσο και επιπρόσθετες επιλογές στις οποίες μπορεί σταδιακά να επεκταθεί το πρόγραμμα.

Η τέταρτη παράμετρος ανάλυσης αφορά τις αρχές της αειφορίας οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν στην προσήλωση στην έννοια της αειφορίας και εξάντληση των επί μέρους πτυχών της. Με την ανάλυση αυτή θα εξετάζεται σε ποιο βαθμό οι δείκτες που παράγονται στηρίζουν την υλοποίηση των αρχών και επιδιώξεων της αειφορίας.

Η ανάλυση προτείνεται να γίνεται υπό μορφή πίνακα (matrix) που να αξιοποιεί τα τέσσερα πλαίσια παράλληλα.

7.4.1.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ

Την παραγωγή διαφόρων δεικτών θα πρέπει να ακολουθήσει μια αξιολόγηση με συγκεκριμένα κριτήρια. Τα κριτήρια που προτείνει ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Περιβάλλοντος είναι τα πλέον αναλυτικά. Χρήσιμη ωστόσο συμπλήρωση αποτελεί η δυνατότητα ενός δείκτη να αναδεικνύει σχέσεις/συνδέσεις, η οποία είναι παράμετρος ποιότητας ενός δείκτη. Τα κριτήρια πρέπει να συνυπολογίζονται ωστόσο έχουν διαφορετική βαρύτητα μεταξύ τους και πρέπει να τυγχάνουν διαφορετικής αντιμετώπισης. Η σχετικότητα με την πολιτική (policy relevance), η μεθοδολογία και η ποιότητα ενός δείκτη είναι απαραίτητα κριτήρια επιλογής. Κριτήρια που αφορούν τη δυνατότητα ή το κόστος παραγωγής (cost-effectiveness) του δείκτη πρέπει να αντιμετωπίζονται πιο ελαστικά καθώς μπορούν να μεταβληθούν.

Με δεδομένο ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο και αξιόπιστα κριτήρια, στόχος θα πρέπει να είναι η επιλογή των αρτιότερων ελάχιστων δυνατών δεικτών, την υιοθέτηση των οποίων θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να προωθήσουν οι χώρες/περιοχές. Θα πρέπει να αποφευχθεί η παραγωγή μεγάλου καταλόγου δεικτών με επιλογές που δεν αποδίδουν ακριβώς το θέμα αλλά καλύπτουν το κριτήριο εύκολου υπολογισμού ενός εφικτού δείκτη.

7.4.1.4 ΑΛΛΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ

Τα πλαίσια παραγωγής πολλαπλών δεικτών θα πρέπει να εξελιχθούν για να βοηθήσουν στην λήψη απόφασης.

Ένας δείκτης μπορεί να συνεισφέρει θετικά στην οικονομία αλλά να βλάπτει το φυσικό ή κοινωνικο-πολιτιστικό περιβάλλον. Εναπόκειται στους προορισμούς να προβαίνουν σε υποκειμενικές κρίσεις και αποφάσεις κατά πόσο ο δείκτης αυτός πρέπει να αυξηθεί ή να μειωθεί. Επίσης οι δείκτες έχουν διαφορετική βαρύτητα η οποία δεν αναδεικνύεται στους μεγάλους καταλόγους που παράγονται.

Έρευνα σε μεθόδους που μπορούν να ενισχύσουν τη λήψη απόφασης συγκρίνοντας το όφελος με τη ζημιά που μπορεί να προκαλέσει η αύξηση η μείωση ενός δείκτη σε διαφορετικούς τομείς θα ενισχύσει σημαντικά τις πρακτικές και διαδικασίες λήψης αποφάσεων των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού.

Επίσης πολύ σημαντική παράμετρος στη λήψη απόφασης είναι η συγκρισιμότητα του δείκτη, η δυνατότητα να τεθούν στόχοι (benchmarks) και να εντοπιστούν κρίσιμα επίπεδα (thresholds), η διάρκεια που πρέπει να έχει για να μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά. Επιβάλλεται η εξέλιξη των προγραμμάτων των διεθνών οργανισμών ώστε να εστιαστούν οι προσπάθειες στους ελάχιστους και πλέον ενδεικτικούς δείκτες αειφορίας σε όλες τις χώρες, με συστηματική συλλογή στοιχείων και εφαρμογή της ίδιας μεθοδολογίας (βλ. μέτρηση της επίδοσης του τουρισμού).

Η συγκρισιμότητα των δεικτών βασίζεται επίσης στην ομοιομορφία μέτρησης της επίδοσης του τουρισμού που θα πρέπει να διασφαλιστεί με τον καθορισμό μιας ενιαίας μεθοδολογίας.

Μέτρηση της Επίδοσης του Τουρισμού

Η μέτρηση της επίδοσης του τουρισμού απαιτεί:

- Σφαιρικότητα. Να οριστούν σφαιρικά οι τουριστικές δραστηριότητες. Η παραδοσιακή επικέντρωση στην ξενοδοχειακή και επισιτιστική βιομηχανία θα πρέπει να δώσει τη θέση της σε πιο διευρυμένο ορισμό που να καλύψει και άλλες πτυχές του τουρισμού: εξοχικές κατοικίες, χώροι διασκέδασης/ψυχαγωγίας, χώροι άθλησης κλπ.
- Ευελιξία. Εάν δεν μπορεί να μετρηθεί ένας δείκτης που αφορά τον τουρισμό από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις (δεν υπάρχουν τα στοιχεία, είναι ιδιαίτερα δαπανηρή η συλλογή τους κλπ.), μπορεί να μετρηθεί η συνεισφορά του τουρισμού σε σχέση με α) την τουριστική περίοδο β) την περιοχή ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης/ένταση του τουρισμού. Η συνεισφορά μιας επιχείρησης στις επιπτώσεις του τουρισμού μπορεί να ορίζεται με βάση την πλειοψηφία των πελατών της ή με ποσοστό συνεισφοράς (συντελεστής) που απορρέει από το ποσοστό τουριστικής πελατείας.

Η ανάπτυξη δεικτών αειφορίας απαιτεί προσέγγιση τόσο σε τομεακό επίπεδο όσο και σε γενικότερο επίπεδο αειφόρου ανάπτυξης. Οι τομεακοί δείκτες διασφαλίζουν τη στρατηγική αντιμετώπιση της αειφορίας του τουριστικού τομέα και κάλυψη των ιδιαιτεροτήτων του. Ωστόσο αυτό θα πρέπει να εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο αειφόρου ανάπτυξης και να βοηθά στον καθορισμό της συνεισφοράς του τουρισμού στα κύρια προβλήματα αειφορίας που διαπιστώνονται. Σημειώνεται ότι υπάρχουν ειδικοί δείκτες αειφορίας για τον τουρισμό και γενικοί δείκτες αειφορίας που έχουν τη σημασία τους στον τουρισμό όταν πρόκειται για μια περιοχή τουριστική π.χ. πιθανή αναστάτωση της βιοποικιλότητας (Eurostat), ποσοστό περιοχής προστασίας (ΠΟΤ). Οι γενικοί δείκτες μπορούν να επιλύσουν και προβλήματα κόστους ή δυσκολίας παραγωγής ενός πιο ειδικού δείκτη για τον τουρισμό νοουμένου ότι αξιοποιούνται με προσοχή.

- Συστηματικότητα, διάρκεια και δυνατότητα σύγκρισης. Να καθοριστεί ο τρόπος και ο χρόνος συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων.

Η δυνατότητα σύγκρισης βασίζεται στη συστηματικότητα συλλογής και παραγωγής των στοιχείων, στην παροχή κανόνων υπολογισμού και επεξεργασίας.

Κρίνεται επιβεβλημένη η ένταξη δεικτών στις καθημερινές πρακτικές συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων των υπεύθυνων οργανισμών σε κάθε χώρα. Οι διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΠΟΤ και η ΕΕ μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στη συστηματοποίηση της συλλογής των στοιχείων, στην παροχή κανόνων υπολογισμού, στη διασφάλιση της διάρκειας και της συγκρισιμότητας και κατ' επέκταση στη δυνατότητα των προορισμών να αξιοποιήσουν τους δείκτες για λήψη αποφάσεων (στοχοθέτηση, αξιολόγηση, παρακολούθηση προόδου). Θα πρέπει να διαφοροποιηθεί επίσης η θεώρηση των δεικτών αειφορίας ως κάτι ξένο και ξεχωριστό από τη συλλογή στοιχείων επίδοσης τουρισμού (π.χ. ΠΟΤ). Η επίδοση των τουριστικών προορισμών θα πρέπει να κρίνεται πλέον σφαιρικά με βάση την αειφορία.

7.4.2 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΕΘΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ)

Μέσα από την έρευνα διαπιστώνονται σημαντικές ελλείψεις στην προώθηση του σχεδιασμού για τον τουρισμό ο οποίος εστιάζεται στις δηλώσεις πολιτικής και όχι στην τεχνοκρατική ανάλυση. Ειδικότερα στην επισκόπηση περιβάλλοντος, στην ένταξη διαφόρων τομέων που έχουν σχέση με την αειφορία στον σχεδιασμό, στην εξέταση στρατηγικών επιλογών και δράσεων, στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της εφαρμογής του σχεδιασμού όπου οι δείκτες μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο οι Οργανισμοί Τουρισμού φαίνεται να αποδίδουν λιγότερη σημασία και να λαμβάνουν υπόψη την αειφορία σε λιγότερο βαθμό.

Επίσης κατά τη διερεύνηση των πρακτικών σχεδιασμού των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού διαπιστώθηκε ο περιορισμένος βαθμός εμπλοκής και συνεργασίας με άλλους οργανισμούς και εταίρους καθώς και με κατώτατο προσωπικό. Το “κλειστό”,

“top-down” σύστημα σχεδιασμού που φαίνεται να υιοθετείται σε μεγάλο βαθμό από τις χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν ευνοεί την αξιοποίηση δεικτών αειφορίας.

Γενικότερα από την έρευνα εντοπίστηκαν κρίσιμοι παράγοντες για την αξιοποίηση δεικτών που προκύπτουν από τον ίδιο τον τρόπο λειτουργίας και διεύθυνσης των Οργανισμών Τουρισμού. Θέματα ελλιπούς πληροφόρησης, ηγεσίας - κατανόησης και δέσμευσης στην αειφορία από τους ηγέτες, αποδοχής της αλλαγής και της νέας συνεισφοράς, εμπλοκής, ενημέρωσης και επιδίωξης της συναίνεσης (consensus), προβλήματα γραφειοκρατίας, αδυναμία εφαρμογής της νομοθεσίας και άσκησης αποτελεσματικού ελέγχου, περιορισμένοι πόροι κ.ά.

Άλλοι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν τόσο την αποτελεσματική εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού και ένταξη της αειφορίας και μπορούν να περιορίσουν τη δυνατότητα αξιοποίησης του εργαλείου των δεικτών, αφορούν το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να λειτουργήσουν οι Οργανισμοί Τουρισμού. Τέτοιοι παράγοντες είναι η πολιτικοποιημένη φύση του τουρισμού, η σύγκρουση συμφερόντων, οι διαφορετικοί προσανατολισμοί/προτεραιότητες/ταχύτητες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, η αδυναμία ελέγχου της ανάπτυξης και εφαρμογής της νομοθεσίας, η περιορισμένη συνεργασία και συναντίληψη που υπάρχει μεταξύ όλων των εταίρων κ.ά.

Για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των δεικτών αειφορίας του τουρισμού πρέπει να ληφθούν υπόψη οι πιο πάνω παράγοντες και να προσαρμοστεί το σύστημα ανάπτυξης/αξιοποίησης δεικτών ανάλογα. Συγκεκριμένα γίνονται οι ακόλουθες εισηγήσεις:

- Περισσότερη και συστηματικότερη εμπλοκή διεθνών οργανισμών για την προσαρμογή των εθνικών ή περιφερειακών συστημάτων συλλογής και επεξεργασίας πληροφοριών, την ανάπτυξη και αξιοποίηση δεικτών κρίνεται χρήσιμη λόγω της αντικειμενικότητας που επιβάλλει η απόσταση από τη χώρα/περιοχή και ο καθορισμός μιας ομοιόμορφης τεχνοκρατικής προσέγγισης. Ο ρόλος των διεθνών οργανισμών προβάλλει ως ιδιαίτερα καθοριστικός ώστε να ολοκληρωθούν τα ερευνητικά προγράμματα ανάπτυξης δεικτών, να προσαρμοστούν τα συστήματα συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων στις

διάφορες χώρες για διασφάλιση της συγκρισιμότητας των δεικτών και να αξιοποιηθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ειδικότερα στο σχεδιασμό.

- Βελτίωση στη λειτουργία των αρμόδιων οργανισμών για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη/αξιοποίηση δεικτών καθώς και στις πρακτικές σχεδιασμού και ανάπτυξης/αξιοποίησης δεικτών θα αναβαθμίσουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών ανάπτυξης και αξιοποίησης δεικτών. Ειδικότερα η ενημέρωση, η διαφώτιση, η αύξηση της διαφάνειας και διοχέτευσης πληροφοριών, η δικτύωση και αύξηση της συνεργασίας, η διεύρυνση της εμπλοκής και η εκδημοκρατικοποίηση των διαδικασιών λήψης απόφασης, η ανάπτυξη της διεύθυνσης (management development), ο εκσυγχρονισμός, η απλοποίηση διαδικασιών και καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, η διάθεση πόρων (πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, εκπαίδευση/ επιμόρφωση σε θέματα σχεδιασμού και αειφορίας, αξιοποίηση τεχνολογίας) για αύξηση της τεχνογνωσίας, η υιοθέτηση πιο τεχνοκρατικής προσέγγισης (συλλογή και επεξεργασία στοιχείων, ανάλυση, σχεδιασμός) αποτελούν παρεμβάσεις που θα ενισχύσουν τόσο το σύστημα σχεδιασμού όσο και το σύστημα ανάπτυξης και αξιοποίησης δεικτών.
- Η επένδυση στη διαφώτιση και εμπλοκή των τουριστικών εταίρων και των πολιτών ευρύτερα, αναμένεται σε βάθος χρόνου να εξυπηρετήσει τη δημιουργία κατάλληλου πολιτικού κλίματος που να ενισχύει την ένταξη της αειφορίας στο σχεδιασμό και την αξιοποίηση των δεικτών αειφορίας.
- Με δεδομένη την ανάγκη για αντικειμενικότητα στην ανάπτυξη και αξιοποίηση δεικτών (βλέπε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας) τίθεται εύλογα το ερώτημα κατά πόσο η ανάπτυξη δεικτών αειφορίας πρέπει να προωθείται από Οργανισμούς Τουρισμού ή ανεξάρτητους οργανισμούς π.χ. Παρατηρητήρια (Observatories), Τμήματα/Υπηρεσίες Στατιστικής και Ερευνών κλπ. Η ανάληψη της αρμοδιότητας ανάπτυξης δεικτών από τους Οργανισμούς Τουρισμού έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. Θεωρείται ωστόσο ότι όσο το πλαίσιο γίνεται πιο συγκεκριμένο και λεπτομερειακό τόσο ομαλότερη καθίσταται η εφαρμογή ενός συστήματος ανάπτυξης δεικτών

αιφορίας. Η ανάπτυξη δεικτών δε, μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση των διαδικασιών λήψης απόφασης και σχεδιασμού ενός Οργανισμού Τουρισμού.

- Όσον αφορά το φαινόμενο η τεχνογνωσία να εξασφαλίζεται με την αξιοποίηση εξωτερικών συμβούλων, σημειώνεται ότι η ανάπτυξη και εύρυθμη λειτουργία συστημάτων σχεδιασμού, ανάπτυξης και αξιοποίησης δεικτών προϋποθέτει τη δημιουργία οργανισμών βασισμένων στη γνώση (Knowledge-based organizations). Οργανισμών που αναπτύσσουν ικανότητες στην αξιοποίηση της πληροφορίας (όπως τους δείκτες αειφορίας) για συσσώρευση γνώσης, στην οποία θα στηρίζουν το σχεδιασμό και γενικότερα τη λήψη αποφάσεων. Συνεπώς η χρήση συμβούλων δεν μπορεί από μόνη της να αποτελέσει τη λύση αλλά μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά προς το σκοπό αυτό.

7.5 ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Σε συνέχεια της προηγούμενης εργασίας για τους δείκτες αειφόρου τουρισμού, η Eurostat εξέδωσε πρόσφατα τα αποτελέσματα μελέτης που ανέθεσε στη Σουηδική Στατιστική Υπηρεσία (Statistics Sweden) για μέτρηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης. Ως κύριος στόχος της μελέτης αναφέρεται “η ετοιμασία ενός μεθοδολογικού εγχειριδίου για τη μέτρηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης και η δοκιμή μιας ομάδας δεικτών που προτείνονται”. Η μελέτη “παρέχει προτάσεις ως προς τη συλλογή στατιστικών για την αειφορία του τουρισμού και επικεντρώνεται ειδικότερα στον ορισμό της αειφόρου ανάπτυξης με βάση τις τουριστικές στατιστικές”. Θεωρείται δε πως “η ομάδα μπορεί να αποτελέσει βάση για τροποποιήσεις του θεσμικού πλαισίου που αφορά τις στατιστικές στο μέλλον” (Eurostat, 2006: Μέρος 1, 5).

Στη μελέτη διευκρινίζεται πως υιοθετείται η θέση της “αδύνατης αειφορίας” (weak sustainability) όπως περιγράφεται από το Hunter (1997) καθώς θεωρείται πως γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή από τους διάφορους φορείς στον τουριστικό τομέα. Τονίζεται δε πως ενώ δεν μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία για τις έννοιες της αειφόρου ανάπτυξης γενικότερα και του αειφόρου τουρισμού ειδικότερα, διαπιστώνεται μια κοινή

κατανόηση ως προς τη γενικότερη κατεύθυνση των αναγκαίων αλλαγών που πρέπει να πραγματοποιηθούν.

Πέραν των προηγούμενων μελετών της Eurostat, στα πλαίσια της μελέτης εξετάστηκαν οι δείκτες αειφόρου τουρισμού των διαφόρων οργανισμών και χωρών όπως: ΕΕΑ, OECD, WTO (baseline), Groupe Developpement, Ισπανίας, Ηνωμένου Βασιλείου και Αυστρίας. Ετοιμάστηκε ένας συνολικός κατάλογος ο οποίος αποτέλεσε τη βάση για την επιλογή της ομάδας κύριων δεικτών (core set).

Στη συνέχεια ερευνήθηκαν οι ανάγκες των χρηστών οι οποίοι εργάζονται σε διεθνείς οργανισμούς (ΕΕΑ, OECD και WTO) για οριστικοποίηση του πλαισίου διεξαγωγής της μελέτης. Διαβούλευση με τους χρήστες πραγματοποιήθηκε και σε κατοπινό στάδιο, αφού επιλέγηκε η ομάδα των κύριων δεικτών και με βάση τις απόψεις τους έγιναν τροποποιήσεις. Επίσης στάληκαν ερωτηματολόγια στις χώρες μέλη της ΕΕ και σε κάποιες άλλες ευρωπαϊκές χώρες για να διερευνηθεί το ενδιαφέρον για δείκτες αειφορίας στην Ευρώπη. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από έξι χώρες που πραγματοποίησαν έργο στον τομέα αυτό, 15 χώρες απάντησαν αρνητικά και 10 χώρες δεν απάντησαν. Μια ομάδα από 20 κύριους δείκτες δοκιμάστηκε ακολούθως στις ακόλουθες χώρες: Σουηδία, Ισπανία, Αυστρία και Ουγγαρία.

Το πλαίσιο DPSIR συνεχίζει να αποτελεί τη μεθοδολογική βάση ανάπτυξης δεικτών για την Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία όπως διαπιστώνεται από τη μελέτη αυτή. Τα κριτήρια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν για επιλογή των δεικτών ήταν τα ακόλουθα:

1. Σχετικότητα με τις αλληλοεπιδράσεις (interactions) του τουρισμού με το περιβάλλον
2. Αντιστοιχία με τους τομείς του πλαισίου DPSIR
3. Συχνότητα περίληψης των δεικτών σε υφιστάμενες ομάδες δεικτών αειφόρου τουρισμού
4. Διαθεσιμότητα των στοιχείων
5. Καταλληλότητα για διάφορα γεωγραφικά επίπεδα, δείκτες για ειδικές τουριστικές περιοχές πρέπει να προστεθούν
6. Ξεκάθαροι δείκτες και σχετικοί με κοινά αποδεκτούς περιβαλλοντικούς στόχους
7. Περιορισμένος αριθμός δεικτών

Στη μελέτη υπογραμμίζεται πως το κύριο κριτήριο υπήρξε η σχετικότητα του δείκτη με τις αλληλοεπιδράσεις τουρισμού με το περιβάλλον.

Η κάλυψη των οικονομικών και κοινωνικών πτυχών της αειφορίας δεν θεωρήθηκε προτεραιότητα στην εν λόγω μελέτη. Ωστόσο ορισμένοι δείκτες οι οποίοι πέραν της περιβαλλοντικής συνάφειάς τους είναι σχετικοί από οικονομικής και κοινωνικής άποψης, επισημαίνονται ξεχωριστά στον κατάλογο.

Σημειώνεται ότι οι οικονομικοί δείκτες στον τουρισμό είναι αρκετά κοινοί και χρησιμοποιούνται ευρέως ενώ οι κοινωνικοί δείκτες εντοπίζονται με δυσκολία και χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη.

Οι κύριοι δείκτες παρατίθενται πιο κάτω καθώς και σε σχετικό Πίνακα (βλέπε Πίνακα 7.5) στον οποίο εντοπίζεται η συνεισφορά τους στις κατηγορίες του DPSIR και στις πτυχές της αειφορίας:

Κινητήριες Δυνάμεις

1. Αριθμός κλινών σε ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα ανά 1000 κατοίκους (Number of beds in hotels and similar establishments by 1000 inhabitants)
2. Αριθμός ταξιδιών κατά είδος συγκοινωνίας (Number of trips by means of transport)
3. Απασχόληση σχετική με τον τουρισμό – ποσοστό στο σύνολο απασχόλησης (Tourism related employment – percentage of total employment)
4. Δαπάνη για τουρισμό κατά νοικοκυριό (Household consumption expenditure on tourism)
5. Συνεισφορά του Τουρισμού στο ΑΕΠ (Tourism share of GDP)

Δείκτες Πίεσης

6. Αριθμός τουριστικών διανυκτερεύσεων σε διάφορα είδη τουριστικών καταλυμάτων (Number of tourist overnight stays in various types of accommodation)
7. Εκπομπές διοξειδίου του άνθρακος από χρήση ενέργειας στην ξενοδοχειακή και επισιτιστική βιομηχανία (Carbon dioxide emissions from the Hotel and Restaurant industry)

8. Κατανάλωση νερού από τουρίστες, κατά άτομο σε σχέση με τη χρήση από το ντόπιο πληθυσμό (Water use by tourists, per person and day in relation to use by residential population)
9. Συνεισφορά στα δημοτικά σκύβαλα από τουρίστες (Generation of municipal waste by tourists)
10. Συνεισφορά τουρισμού στα υγρά απόβλητα (Discharge of sewage water due to tourism)

Δείκτες Υφιστάμενης Κατάστασης

11. Περιοχές που χρησιμοποιούνται για ειδικές δραστηριότητες ψυχαγωγίας π.χ. μαρίνες, γήπεδα γκολφ, χιονοδρομικά κέντρα κλπ., χρονοσειρά (Areas used for specific leisure activities, e.g.: marinas, golf courses, ski areas etc., time series)
12. Περιοχές που καλύπτονται από δάση και άλλες κατάφυτες περιοχές - ποσοστό, χρονοσειρά (Areas covered by forest and other wooded land, percentage, time series)
13. Περιοχές προστασίας – ποσοστό έκτασης σε τουριστικές περιφέρειες, χρονοσειρά (Protected land and water areas – percentage of land area in tourist regions, time series)

Δείκτες Επιπτώσεων

14. Τουρίστες που εκτίθενται σε θόρυβο από ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα (Tourists exposed to noise in hotel and similar establishments)
15. Ποιότητα νερού για λούσιμο, χρονοσειρά (Bathing Water Quality, time series)

Δείκτες Αντίδρασης

16. Ποσότητα επεξεργασμένου νερού από μονάδες επεξεργασίας υγρών αποβλήτων – π-χρονοσειρά (Volumes of water treated by sewage water treatment plants - time series)
17. Ποσοστό των τουριστικών επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αναγνωρισμένα σχέδια περιβαλλοντικής διαχείρισης (Percent of tourist business establishments participating in recognized environmental schemes)
18. Δαπάνη για διατήρηση/αναπαλαίωση χώρων πολιτιστικής και ιστορικής κληρονομιάς (Expenditure to maintain/restore cultural and historical heritage)
19. Τουριστικές επιχειρήσεις με πιστοποίηση περιβαλλοντικής διαχείρισης – ως % του συνόλου (Eco-labeled tourism facilities – as % of total)

20. Ύπαρξη χωροταξικού ή αναπτυξιακού σχεδιασμού, που να καλύπτει ειδικά τις τουριστικές δραστηριότητες (Existence of land use or development planning processes, specifically referring to tourism activities)

Πίνακας 7.5

	Περιβάλλον	Οικονομία	Κοινωνία
Κινητήριες Δυνάμεις	X (1-5)	X (1,3,4,5)	x (3-5)
Δείκτες Πίεσης	X (6-10)	x (6)	-
Δείκτες Υφιστάμενης Κατάστασης	X (11-13)	-	x (11,12)
Δείκτες Επιπτώσεων	X (14-15)	-	x (14, 15)
Δείκτες Αντιμετώπισης	X (16-20)	X (17, 18, 20)	x (18, 20)

Σημ. Με κεφαλαίο X παρουσιάζεται η κύρια σύνδεση και με μικρό x σχέση δευτερεύουσας σημασίας.

Η μελέτη κατέληξε πως η μακροπρόθεσμη αειφορία είναι δύσκολο να μετρηθεί μόνο με δείκτες. Υποδεικνύεται πως χρειάζεται μια πιο συστηματική ανάλυση η οποία να επιλύσει τις συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων πτυχών της αειφορίας. Το μακροπρόθεσμο πλαίσιο έχει επίσης διαφορετική έννοια στις διάφορες πτυχές της αειφορίας π.χ. στην οικονομία το μακροπρόθεσμο πλαίσιο μπορεί να θεωρείται 5 χρόνια ενώ στο περιβάλλον μπορεί να θεωρείται 50-500 χρόνια.

Επίσης υποδεικνύεται πως στοιχεία για τον αειφόρο τουρισμό σπάνια υπάρχουν σε εθνικό επίπεδο και μόνο λίγες χώρες και οργανισμοί έχουν αναπτύξει δείκτες αειφόρου τουρισμού. Πιο συχνά εντοπίζονται δείκτες αειφόρου τουρισμού σε επίπεδο περιοχής.

Τέλος στην μελέτη επισημαίνεται πως ενώ υπάρχουν διάφορα πλαίσια ανάπτυξης δεικτών λίγα από αυτά εντάσσουν τις διάφορες πτυχές της αειφόρου ανάπτυξης.

Η μελέτη αποτελεί ένα σημαντικό εγχείρημα γεφύρωσης των προσπαθειών ανάπτυξης δεικτών από διάφορους διεθνείς οργανισμούς, του οποίου η ανάγκη διαπιστώθηκε και από τη συγκριτική μελέτη των προσπαθειών ανάπτυξης δεικτών που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διατριβής. Επίσης η κατάρτιση ενός μικρού καταλόγου κύριων δεικτών σε μια προσπάθεια προσαρμογής του θεσμικού πλαισίου συλλογής πληροφοριών σε όλες τις χώρες, συνεισφέρει στην κάλυψη του χάσματος που

διαπιστώνεται μεταξύ του συστήματος συλλογής στοιχείων για αξιολόγηση της επίδοσης του τουρισμού και των προσπαθειών ανάπτυξης δεικτών αειφορίας. Σημειώνεται η αναθεώρηση της προσέγγισης για επικέντρωση της Eurostat σε ορισμένες κατηγορίες του πλαισίου DPSIR και η προσπάθεια ετοιμασίας ενός ολοκληρωμένου καταλόγου δεικτών που να μπορεί να υιοθετηθεί από τις χώρες μέλη για αξιολόγηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης..

Σημαντική επίσης θεωρείται η προσπάθεια σύνδεσης του πλαισίου DPSIR με τις πτυχές αειφορίας, και ανάδειξης των συνδέσεων παρά το γεγονός ότι, όπως διευκρινίζεται, αυτή δεν υπήρξε η επιδίωξη της μελέτης ούτε η μεθοδολογική βάση της ανάπτυξης των δεικτών. Ωστόσο για αυτό ακριβώς το λόγο η έμφαση είναι και πάλι στην περιβαλλοντική πτυχή και δίδεται λιγότερη προσοχή στις άλλες πτυχές της αειφορίας. Κατά συνέπεια, παρατηρείται ελλιπής κάλυψη της έννοιας της αειφορίας από τους προτεινόμενους δείκτες. Καίρια θέματα για την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη όπως π.χ. οι κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού και η ζωτικότητα του τομέα, δεν καλύπτονται επαρκώς.

Στην επιλογή μιας μικρής ομάδας κύριων δεικτών είναι ιδιαίτερα σημαντικό να καλύπτονται οι κύριοι τομείς κινδύνου για την αειφορία και να επιλέγονται οι πλέον καίριοι και ποιοτικοί δείκτες που να αποδίδουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό την έννοια της αειφορίας.

Με δεδομένη τη μεγάλη χρήση γης από τον τουρισμό και τη συνεχή αντικατάσταση γεωργικής γης ή γης που βρίσκεται σε φυσική ή ημι-φυσική κατάσταση, θα αναμενόταν η περίληψη του δείκτη χρήσης γεωργικής ή γης σε φυσική και ημι-φυσική κατάσταση που χρησιμοποιείται για τουριστική και άλλη τεχνητή ανάπτυξη (δείκτης ΕΕΑ). Ο δείκτης αυτός θα μπορούσε να είχε αξιοποιηθεί για να αναδείξει τις πιέσεις που ασκεί ο τουρισμός στο φυσικό, ημι-φυσικό και γεωργικό περιβάλλον και κατά συνέπεια τον κίνδυνο για την αειφορία.

Ο αριθμός των κλινών θα μπορούσε να αποδώσει καλύτερα το βαθμό ανάπτυξης (αν και αφορά μόνο μια πτυχή της τουριστικής ανάπτυξης, τη διαμονή) και τον κίνδυνο για την αειφορία εάν συνδυαστεί με την έκταση και ο αριθμός των διανυκτερεύσεων με τις διανυκτερεύσεις του ντόπιου πληθυσμού. Ωστόσο αν και δεν περιλαμβάνονται στον

κατάλογο, στη μελέτη αναφέρεται ότι αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει τη μελλοντική εξέλιξη των δεικτών. Το φαινόμενο της εξοχικής κατοικίας δεν φαίνεται να λαμβάνεται υπόψη.

Γενικά παρατηρείται ελλιπής μέτρηση της τουριστικής ανάπτυξης και των επιπτώσεών της. Δείκτες όπως ο δείκτης αρ. 11 ο οποίος αφορά περιοχές που χρησιμοποιούνται για ειδικές δραστηριότητες ψυχαγωγίας π.χ. μαρίνες, γήπεδα γκολφ, χιονοδρομικά κέντρα κλπ., δεν επιτρέπουν τη σφαιρική αξιολόγηση των επιπτώσεων της τουριστικής ανάπτυξης στη χρήση γης.

Ενώ εντοπίζεται ορθά ένας τομέας όπου ο τουρισμός ασκεί πίεση στο περιβάλλον π.χ. ηχορύπανση, ο δείκτης που προτείνεται δεν παρέχει τη δυνατότητα σφαιρικής αξιολόγησης των επιπτώσεων π.χ. ο δείκτης αρ. 14 (Τουρίστες που εκτίθενται σε θόρυβο από ξενοδοχεία και παρόμοια καταλύματα) δεν καλύπτει τα προβλήματα ηχορύπανσης που προκαλούνται στο ντόπιο πληθυσμό από τις δραστηριότητες των τουριστών. Επισημαίνεται ωστόσο στη μελέτη πως η κάλυψη του ντόπιου πληθυσμού θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη σε μελλοντική εξέλιξη του δείκτη.

Παρατηρείται ιδιαίτερη έμφαση στις κινητήριες δυνάμεις, πιέσεις και δείκτες αντιμετώπισης και πολύ περιορισμένη προσοχή σε δείκτες υφιστάμενης κατάστασης και επιπτώσεων. Αυτό αποδυναμώνει το πλεονέκτημα που διαθέτει το πλαίσιο DPSIR για ανάδειξη της αλυσίδας αιτιών-επιπτώσεων. Σημαντικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης και κύριοι τομείς κινδύνου για την αειφορία δεν παρακολουθούνται όπως π.χ. οι επιπτώσεις στο δομημένο περιβάλλον, αλλοίωση των περιοχών και απώλεια χαρακτήρα.

Στη μελέτη παρέχονται οδηγίες για τον υπολογισμό των δεικτών και εντοπίζονται οι δυνατότητες εξέλιξής τους. Θεωρείται επίσης σημαντική η αναζήτηση μιας ενιαίας μεθοδολογίας για υπολογισμό της συνεισφοράς του τουρισμού σε περιβαλλοντικά θέματα όπου δεν υπάρχει ειδική πληροφόρηση για το μερίδιο του τουρισμού. Προτείνεται η αξιοποίηση των διανυκτερεύσεων των τουριστών σε σχέση με τους ντόπιους. Ωστόσο η μεθοδολογία αυτή εφαρμόζεται με την υπόθεση ότι ξένοι και ντόπιοι παρουσιάζουν παρόμοιες τάσεις κατανάλωσης, γεγονός που έχει αποδειχθεί να μην ισχύει σε κάποιες παραμέτρους π.χ. κατανάλωση νερού.

Θετική εξέλιξη επίσης αποτελεί η προσπάθεια ιεράρχησης των κριτηρίων επιλογής των δεικτών. Ωστόσο το πλαίσιο και η ιεράρχηση των κριτηρίων επιλογής θα μπορούσαν να λάβουν περισσότερο υπόψη την ποιότητα των δεικτών και τη δυνατότητά τους να αναδείξουν σχέσεις/συνδέσεις καθώς και την ανάγκη επικέντρωσης στα κύρια περιβαλλοντικά προβλήματα και στόχους πολιτικής με στόχο την ένταξη των δεικτών στο σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων.

Γενικά παρά τις όποιες αδυναμίες της, η μελέτη της Ευρωπαϊκής Στατιστικής Υπηρεσίας αποτελεί μια κίνηση προς τη σωστή κατεύθυνση για το συγκερασμό των προσπαθειών ανάπτυξης δεικτών αειφορίας και την επικέντρωση σε μικρό αριθμό δεικτών που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για σύγκλιση στη συλλογή στοιχείων αξιολόγησης της συνεισφοράς του τουρισμού στην αειφόρο ανάπτυξη στις χώρες μέλη της ΕΕ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

8.1 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΣΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΗΣ ΣΕ ΠΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ

Έχει διαφανεί τόσο από την εμπειρική έρευνα όσο και από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ότι αντιμετωπίζονται ουσιαστικοί περιορισμοί στη μετατροπή της αειφορίας του τουρισμού σε λειτουργική έννοια και ένταξή της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για τον τουρισμό και ειδικότερα στο σχεδιασμό.

Οι περιορισμοί εντάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες: 1) θεωρητικοί και 2) τεχνικοί. Οι θεωρητικοί περιορισμοί εστιάζονται κυρίως στην περιορισμένη έρευνα σε ότι αφορά εφαρμογές στον τουρισμό. Τόσο η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού στον τουρισμό αλλά και η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη και μετατροπή της σε λειτουργική έννοια μέσω του σχεδιασμού ή της καθιέρωσης συστήματος δεικτών αειφορίας αποτελούν ακόμη σχετικά νέα ερευνητικά πεδία. Ιδιαίτερης σημασίας κρίνεται η έρευνα σε εφαρμογές η οποία θα τροφοδοτήσει την απαραίτητη θεωρητική δραστηριότητα ώστε στη συνέχεια να βοηθηθεί ο τουριστικός τομέας στην αποτελεσματικότερη επίδιωξη της αειφορίας του τουρισμού.

Παράλληλα παρατηρούνται σημαντικοί τεχνικοί περιορισμοί που περιορίζουν τις εφαρμογές και την επίτευξη προόδου στη μετατροπή της αειφορίας του τουρισμού σε λειτουργική έννοια και ένταξή της στο σχεδιασμό τουριστικών προορισμών. Οι τεχνικοί περιορισμοί σχετίζονται με τον τρόπο λειτουργίας των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού και το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να επιτελέσουν το ρόλο τους για επίτευξη της αειφορίας του τουρισμού.

8.2 ΡΟΛΟΣ ΕΘΝΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η αδυναμία των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού να εντάξουν την αειφορία στο σχεδιασμό και να προωθήσουν ένα σύστημα δεικτών αειφορίας και οι αντικειμενικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν θέτουν εύλογα το ερώτημα: Πρέπει οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού να αναλάβουν πρωτοβουλίες για επίτευξη της αειφορίας ενός

τουριστικού προορισμού ή μήπως η ευθύνη θα πρέπει να αναληφθεί από άλλους φορείς και σε άλλα επίπεδα;

Ενδιαφέρουσα απάντηση δίδεται από την έρευνα του Miller (2001) στα πλαίσια της οποίας διερευνήθηκε ο βαθμός ευθύνης που έχουν διάφοροι φορείς (τοπική κοινωνία, τουρίστες, βιομηχανία, τοπικές αρχές και κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο) για την επίτευξη της αιεφορίας. Ενώ συχνή ήταν η παρατήρηση των συμμετεχόντων ότι η βιομηχανία έχει ουσιαστικά τη μεγαλύτερη ευθύνη, ο ψηλότερος βαθμός ευθύνης αποδόθηκε τελικά στην κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο. Ο ρόλος της εθνικής κυβέρνησης διαγράφεται από το Miller ως ρόλος ενθάρρυνσης της εμπλοκής, ηγεσίας, στήριξης και καθοδήγησης των άλλων φορέων, διαμεσολάβησης αλλά και νομοθετικής ρύθμισης και ελέγχου. Η δε έμφαση που δίδεται στην κυβέρνηση σε εθνικό επίπεδο παρά στις τοπικές αρχές ερμηνεύεται από το Miller ως διαπίστωση της ανάγκης να προκύψουν τα πρώτα βήματα, οι αρχικές πρωτοβουλίες από τις εθνικές κυβερνήσεις.

Αναμφίβολα υπάρχουν διάφοροι λόγοι που οι εθνικές κυβερνήσεις χαρακτηρίζονται ως οι πλέον υπεύθυνες για την επίτευξη της αιεφορίας ενός τουριστικού προορισμού. Μεταξύ άλλων είναι και η αδυναμία που έχουν επιδειξεί μέχρι σήμερα τόσο ο ιδιωτικός τομέας για αυτορύθμιση όσο και οι τοπικές αρχές για αποστασιοποίηση από τα συμφέροντα συγκεκριμένων ομάδων σε τοπικό επίπεδο με στόχο την αποτελεσματική προώθηση μιας πολιτικής αιεφόρου ανάπτυξης. Ωστόσο το γεγονός είναι ότι οι εθνικές κυβερνήσεις έχουν ένα ουσιαστικό ρόλο να διαδραματίσουν ιδιαίτερα στη διασφάλιση ενός πλαισίου αιεφόρου ανάπτυξης του τουρισμού. Η μορφή και έκταση του ρόλου εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων όπως η διοικητική οργάνωση της χώρας και του τουρισμού, η σημασία του τουρισμού στη χώρα, η μορφή και στάδιο ανάπτυξης του κλπ.

Η ένταξη της αιεφορίας στο σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης και η προώθηση συστήματος δεικτών αιεφορίας αποτελούν δύο αλληλένδετες πρωτοβουλίες που μπορούν να αναληφθούν σε εθνικό επίπεδο για να θέσουν ένα αιεφόρο πλαίσιο τουριστικής ανάπτυξης. Ένα πλαίσιο που να καθοδηγεί και να ενθαρρύνει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς να δραστηριοποιηθούν και να αναλάβουν το μέρος της ευθύνης που τους αναλογεί για επίτευξη της αιεφορίας. Οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού έχουν να διαδραματίσουν ουσιαστικό ρόλο στην καθιέρωση του πλαισίου αυτού και για

το σκοπό αυτό θα πρέπει να εξοπλιστούν με τα κατάλληλα εφόδια για αποτελεσματική διεκπεραίωσή του.

Η διαφάνεια, εμπλοκή και διαβούλευση πρέπει να αξιοποιηθούν από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού όχι μόνο για να καταστήσουν τα συστήματα σχεδιασμού και δεικτών αιεφορίας υγιή και αποτελεσματικά, άλλα και με στόχο να τεθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι άλλοι φορείς σε άλλα επίπεδα θα ενθαρρυνθούν να αναγνωρίσουν το δικό τους ρόλο και να αναλάβουν ουσιαστικές πρωτοβουλίες.

8.3 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΩΝ

Με δεδομένους τους θεωρητικούς και τους τεχνικούς περιορισμούς που υπάρχουν στη μετατροπή της αιεφορίας του τουρισμού σε λειτουργική έννοια και ένταξή της στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ακόμη ένα εύλογο ερώτημα που τίθεται είναι πώς μπορεί να επιτευχθεί πρόοδος και τι πρέπει να προηγηθεί, η έρευνα ή η εφαρμογή. Το ερώτημα αυτό ωστόσο, μοιάζει με εκείνο της “κότας και του αυγού”. Αδιαμφισβήτητα επιβάλλεται ο τουριστικός τομέας να προχωρήσει με γοργούς ρυθμούς στην προώθηση της αιεφορίας. Ωστόσο έχει να αντιμετωπίσει τόσο τους θεωρητικούς όσο και τεχνικούς περιορισμούς που αναλύθηκαν. Από την άλλη η ερευνητική κοινότητα χρειάζεται να εξετάσει εφαρμογές και να συνεργαστεί με τους χρήστες (αρμόδιους για λήψη αποφάσεων, σχεδιασμό, αξιοποίηση δεικτών) για να καλύψει τα ερευνητικά κενά που υπάρχουν.

Για πρόοδο στη μετατροπή της αιεφορίας σε πιο λειτουργική έννοια και ένταξή της στο σχεδιασμό επιβάλλεται ο συνδυασμός της ερευνητικής δραστηριότητας με την πρακτική εφαρμογή. Η αιεφόρος τουριστική ανάπτυξη θέτει μια πραγματική πρόκληση τόσο στην ερευνητική κοινότητα όσο και στον τουριστικό τομέα για στενή συνεργασία και γεφύρωση του χάσματος που παραδοσιακά υπάρχει μεταξύ της ερευνητικής δραστηριότητας και των πρακτικών εφαρμογών.

Καθοριστικό ρόλο στον τομέα αυτό επιβάλλεται να διαδραματίσουν διεθνείς οργανισμοί οι οποίοι συνδυάζουν την ερευνητική δραστηριότητα με την πρακτική δέσμευση των μελών τους για εφαρμογή και εναρμόνιση των προσπαθειών τους. Με δεδομένους α) τους περιορισμούς (ενδογενείς και εξωγενείς) που έχουν διαπιστωθεί

στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης, β) το διαμελισμό των ευθυνών σε κάθε επίπεδο για προώθηση της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης και γ) τις θεωρητικές/ερευνητικές ελλείψεις που υφίστανται ακόμα, διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΠΟΤ και η ΕΕ μπορούν να ενισχύσουν τις προσπάθειες των Εθνικών Οργανισμών Τουρισμού ως ακολούθως:

- Πρόταξη μιας κοινής προσέγγισης και μεθοδολογίας η οποία θα διασφαλίζει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, θα επιτρέψει τις συγκρίσεις και συγκλίσεις και θα στηρίζει τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων σχεδιασμού και δεικτών
- Συνεισφορά στην αντιμετώπιση πολιτικών πιέσεων και συμφερόντων που υπάρχουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό στις χώρες μέλη
- Βοήθεια στο συντονισμό υπηρεσιών/οργανισμών σε διάφορα επίπεδα για προώθηση ενός κοινού προγράμματος
- Παροχή κινήτρων και τεχνικής βοήθειας στις χώρες για καθιέρωση των απαραίτητων συστημάτων.

8.4 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ

Η εμπειρική έρευνα που προωθήθηκε φιλοδοξεί να συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού τόσο από τον τουριστικό τομέα όσο και από την ερευνητική κοινότητα. Η συνεισφορά της εδράζεται κυρίως στα ακόλουθα:

- Υπογραμμίζεται η σημασία του προσεκτικού καθορισμού της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, διαφοροποιώντας την από κάθε άλλο είδος σχεδιασμού το οποίο μπορεί να υιοθετείται από τους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού. Ένας προσεκτικός ορισμός του στρατηγικού σχεδιασμού σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού είναι απαραίτητος για σκοπούς έρευνας για να αποτρέψει κάθε κίνδυνο σύγχυσης.

Ενώ οι χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι προωθούν στρατηγικό σχεδιασμό, διαπιστώθηκε ότι κάποιες χώρες δεν είχαν ετοιμάσει στρατηγική. Η έρευνα κατέδειξε ότι η στρατηγική διαδικασία δεν προωθείται ολοκληρωμένα στην πλειοψηφία των οργανισμών και δεν καταλήγει απαραίτητα σε μια στρατηγική. Στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού προωθούνται χωρίς να

οδηγούν στη διαμόρφωση στρατηγικής αλλά σε κάποια άλλα έγγραφα σχεδιασμού π.χ. Αναπτυξιακά Σχέδια, Προϋπολογισμούς.

Πώς όμως μπορούμε να μιλάμε για στρατηγικό σχεδιασμό χωρίς τη διαμόρφωση στρατηγικής; Μπορούμε ίσως να μιλάμε για μια σταδιακή επιδίωξη της διαμόρφωσης στρατηγικής (incremental approach). Όπως υπέδειξε ο Rhyne (1985) υπάρχουν διάφοροι βαθμοί στρατηγικού σχεδιασμού οι οποίοι μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα μέτρο (continuum) αυξανόμενης πολυπλοκότητας (increasing sophistication).

Ωστόσο ακόμη και στις περιπτώσεις που η διαδικασία οδηγεί στην ετοιμασία στρατηγικής, εγείρονται ερωτήματα για την ποιότητά της αφού δεν διασφαλίζεται μέσα από μια εξαντλητική προώθηση του κάθε σταδίου. Η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής διαδικασίας και η ποιότητα του αποτελέσματος βασίζεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ των διαφόρων σταδίων και στη συνεργία που δημιουργείται μέσα από τη σύνδεσή τους. “Ένα από τα κύρια οφέλη του στρατηγικού σχεδιασμού έγκειται στη στήριξη της ανώτατης διεύθυνσης να υιοθετήσει μια σφαιρική προσέγγιση και να συσχετίσει όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού σε μια εξαντλητική διαδικασία λήψης απόφασης, εφαρμογής και ελέγχου” (Soteriou και Roberts, 1998:14). Εάν ένα στάδιο δεν προωθείται αποτελεσματικά αυτό επηρεάζει τα άλλα στάδια και μοιραία το τελικό αποτέλεσμα.

Σημειώνεται επίσης πως υπάρχουν στάδια που έχουν άμεση σχέση με την καλλιέργεια της στρατηγικής σκέψης (strategic thinking) αλλά και με την έννοια και πρακτικές της αιεφορίας. Με την ελλιπή προώθηση σταδίων όπως η επισκόπηση του περιβάλλοντος, η αξιολόγηση και επιλογή στρατηγικών και η παρακολούθηση της εφαρμογής όπως προκύπτει μέσα από την εμπειρική έρευνα, το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού στερείται σημαντικές δυνατότητες που διαθέτει για εξυπηρέτηση της αιεφορίας.

Η αξιοποίηση της έννοιας της “ολοκλήρωσης” (comprehensiveness) στα πλαίσια της έρευνας εξυπηρέτησε την προσέγγιση της σταδιακής επιδίωξης της διαμόρφωσης της στρατηγικής και κατέδειξε τα ουσιαστικά περιθώρια που υπάρχουν (τόσο κάθετα όσο και οριζόντια) για προώθηση της στρατηγικής διαδικασίας σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού.

- Στα πλαίσια της έρευνας καταβλήθηκε προσπάθεια να καθοριστούν κάποιοι παράγοντες που επηρεάζουν το στρατηγικό σχεδιασμό. Η επικέντρωση υπήρξε σε ενδογενείς παράγοντες (οι οποίοι βρίσκονται και μέσα στη σφαίρα επιρροής της διεύθυνσης ενός οργανισμού) παρά την αναγνώριση ότι το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού είναι ένα σύστημα ανοικτό σε επιδράσεις από το εξωγενές περιβάλλον, τον οργανισμό αλλά και τον ίδιο το σχεδιασμό του συστήματος.

Η έρευνα κατέδειξε ότι το εξωγενές περιβάλλον έχει καθοριστικό ρόλο στην ικανότητα ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού να επιδιώξει την αειφορία. Ένα σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού που δεν σχεδιάζεται με τρόπο ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του εξωγενούς περιβάλλοντος τυχόν να οδηγηθεί σε παταγώδη αποτυχία.

Επίσης διαφάνηκε ότι η ερευνητική προσπάθεια τυχόν να αποτύχει εάν εστιαστεί σε ορισμένους παράγοντες μόνο. Πρέπει να συνυπολογίζονται όλες οι παράμετροι για αξιολόγηση της ικανότητας ενός οργανισμού να προωθήσει το στρατηγικό σχεδιασμό αλλά και να εντάξει αποτελεσματικά την αειφορία σε αυτό.

Πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να διερευνήσουν σχέσεις μεταξύ της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, διαφορετικούς ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες και της απόδοσης. Οι εμπειρικές διερευνήσεις αυτών των σχέσεων, ωστόσο, έχουν οδηγήσει σε αποτελέσματα τα οποία χαρακτηρίζονται από ανομοιογένεια και αντιφατικότητα (Miller και Friesen 1978,1983· Ramanujam και Venkatraman, 1987). Το φαινόμενο αυτό μπορεί να αποδοθεί μεταξύ άλλων και στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα εξαρτώνται από άλλες παραμέτρους οι οποίες τυχόν να παραγνωρίστηκαν (Miller και Friesen, 1978, 1983). Συνεπώς

θεωρείται απαραίτητη η υιοθέτηση μιας συστημικής προσέγγισης (systemic approach) σε συνδυασμό με μια προσέγγιση σχετικότητας (contingency approach) ώστε να διασφαλίζεται η περίληψη όλων εκείνων των παραμέτρων που μπορεί να είναι καθοριστικοί.

Οι Soteriou και Roberts (1998) υπογραμμίζουν την ανάγκη να αντιμετωπιστεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και οι παράγοντες που τον επηρεάζουν μέσα σε ένα πλαίσιο που αναδεικνύει την απαιτούμενη ισορροπία του συστήματος (systemic equilibrium). Υποστηρίζουν ότι ο βαθμός στον οποίο ένας Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού μπορεί να ολοκληρώνει τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται από την ισορροπία μεταξύ παραγόντων μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Υποδεικνύουν δε ότι η διεύθυνση ενός οργανισμού οφείλει να αξιολογεί έγκαιρα, προληπτικά ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τη στρατηγική διαδικασία. Μετά από την αξιολόγηση, η διεύθυνση μπορεί να αποφασίσει να υιοθετήσει την κατάλληλη προσέγγιση στη στρατηγική διαδικασία και το βαθμό ολοκλήρωσής της.

Τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας που προωθήθηκε στα πλαίσια της διατριβής φαίνεται ότι ενισχύουν τη θέση αυτή. Ο βαθμός ολοκλήρωσης της διαδικασίας στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μέτριος. Η αξιολόγηση των παραγόντων κυρίως ενδογενών καθώς και η επισήμανση των περιορισμών (εξωγενών και ενδογενών) από τους συμμετέχοντες στην έρευνα καταδεικνύει μια γενική αδυναμία για προώθηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ποιο είναι λοιπόν το συμπέρασμα; Μήπως τελικά ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν πρέπει να προωθείται στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού; Μήπως δεν πρέπει να επιδιώκεται μια ολοκληρωμένη διαδικασία;

Φαίνεται ότι η κατάσταση που “φωτογραφίστηκε” και στην έρευνα είναι η ισορροπία που έχει εξευρεθεί με δεδομένες τις συνθήκες που αντιμετωπίζουν οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού. Ωστόσο μέσα από την έρευνα καταδεικνύεται επίσης η δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να συμβάλει στην επίτευξη

της αιφορίας. Οι συμμετέχοντες βαθμολόγησαν ψηλά τη δυνατότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να υπηρετήσει την αιφορία.

- Στην έρευνα επισημαίνονται επίσης περιθώρια βελτίωσης σε σημαντικούς τομείς στους οποίους η διεύθυνση των οργανισμών θα μπορούσε να επενδύσει στην προσπάθεια να ενισχύσει την ολοκλήρωση του στρατηγικού σχεδιασμού και την ικανότητα ένταξης της αιφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι τομείς αυτοί αφορούν τόσο γενικότερα την οργάνωση και λειτουργία του οργανισμού όσο και ειδικότερα το σχεδιασμό του συστήματος του στρατηγικού σχεδιασμού. Συγκεκριμένα:

(α) Εντοπίστηκαν σημαντικά περιθώρια βελτίωσης στη διάθεση των πόρων για ενίσχυση του συστήματος και κυρίως στον τομέα της επιμόρφωσης του προσωπικού σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού και αιφορίας. Συγκεκριμένα μεγάλες ανάγκες επιμόρφωσης εντοπίστηκαν στο στρατηγικό σχεδιασμό και διεύθυνση, αιφόρος ανάπτυξη, μορφές εναλλακτικού τουρισμού, επιπτώσεις στο περιβάλλον/πολιτισμό/κοινωνία, τάσεις, διαχείριση. Η περιορισμένη επένδυση στην επιμόρφωση στα θέματα αυτά σε συνδυασμό με τον ψηλό βαθμό δυσκολίας και συνεχούς εξέλιξής τους εγείρει ερωτήματα κατά πόσο μπορούν οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού να προωθήσουν αποτελεσματικά τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και να εντάξουν την αιφορία.

(β) Η επιμόρφωση θα πρέπει να στοχεύσει μεταξύ άλλων και στην αύξηση της κατανόησης και δέσμευσης στο στρατηγικό σχεδιασμό και στην αιφορία από την ανώτερη διευθυντική ομάδα η οποία ηγείται του οργανισμού και στην παροχή συγκεκριμένων διευθυντικών εργαλείων για αύξηση της λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας της διεύθυνσης στους τομείς αυτούς. Εντοπίστηκαν περιθώρια αύξησης της δέσμευσης της διεύθυνσης τόσο στο στρατηγικό σχεδιασμό όσο και στην αιφορία. Παράλληλα επισημάνθηκαν από τους συμμετέχοντες ελλείψεις στους τομείς της διαβούλευσης και εμπλοκής, αποδοχής και ενθάρρυνσης των νέων ιδεών/εισηγήσεων και της καινοτομίας. Οι τομείς αυτοί αφορούν άμεσα τη διεύθυνση των Εθνικών

Οργανισμών Τουρισμού και είναι καθοριστικής σημασίας στην προσπάθεια ένταξης της αειφορίας στο σύστημα του στρατηγικού σχεδιασμού.

(γ) Η στρατηγική διαδικασία πρέπει να δώσει περισσότερη προσοχή σε περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις, θέματα που έχουν άμεση σχέση με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη. Στην αξιολόγηση της έμφασης που δίδεται από τη στρατηγική διαδικασία σε μια σειρά εξωγενών και ενδογενών παραγόντων διαφάνηκε ότι δίδεται έμφαση σε ορισμένους τομείς (κυρίως μάρκετινγκ και οικονομικούς) ενώ φαίνεται να παραμελούνται κύριοι τομείς που έχουν σχέση με την αειφορία όπως τα περιβαλλοντικά, κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις. Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τη χαμηλή βαθμολογία που έλαβε η επιμόρφωση στους τομείς αυτούς και οδηγεί στο συμπέρασμα ότι για αποτελεσματική ένταξη τους στη στρατηγική διαδικασία απαιτείται η επένδυση πόρων.

(δ) Ανάλογη υπήρξε και η αξιολόγηση της ένταξης τομέων/λειτουργιών του οργανισμού στη στρατηγική διαδικασία. Περισσότερο φαίνεται να εντάσσεται ο τομέας του μάρκετινγκ και τα οικονομικά/χρηματοπιστωτικά παρά η περιβαλλοντική διαχείριση ή τα πολιτιστικά/κοινωνικά. Την πιο χαμηλή ένταξη τυγχάνει ο τομέας της τεχνολογίας και πληροφορικής υποδεικνύοντας περιθώρια μεγαλύτερης αξιοποίησης. Γενικότερα οι τομείς/λειτουργίες δεν φαίνεται να εντάσσονται σε μεγάλο βαθμό εγείροντας ερωτήματα κατά πόσο η διαδικασία τελικά περιορίζεται σε στεία δήλωση πολιτικής που καθορίζεται σε επίπεδο ανώτατης διεύθυνσης εν τη απουσία τεχνοκρατών που αντιπροσωπεύουν τις διάφορες ειδικότητες. Η περαιτέρω ένταξη των τομέων/λειτουργιών του οργανισμού στη στρατηγική διαδικασία μπορεί να αναζωογονήσει τη διαδικασία. Για το σκοπό αυτό επιβάλλεται η διεύρυνση της εμπλοκής όπως αναλύεται πιο κάτω. Επίσης η επένδυση στην επιμόρφωση μπορεί να υποδείξει τρόπους αξιοποίησης των διαφόρων ειδικοτήτων στη στρατηγική διαδικασία.

(ε) Η συμμετοχή στη στρατηγική διαδικασία αποδείχθηκε περιορισμένη. Εστιάζεται κυρίως στα ανώτατα επίπεδα διεύθυνσης γεγονός που ενισχύει τις υποψίες που εκφράζονται πιο πάνω για μετατροπή της στρατηγικής διαδικασίας

σε στείρα δήλωση πολιτικής με περιορισμένη εμπλοκή των τεχνοκρατών καθώς και των διαφόρων εμπλεκόμενων φορέων και του χαμηλόβαθμου προσωπικού. Επιβάλλεται ο σχεδιασμός της στρατηγικής διαδικασίας με τρόπο που να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της η ενημέρωση, εμπλοκή και διαβούλευση. Κρίνεται επιβεβλημένη η περαιτέρω αξιοποίηση εργαλείων διασφάλισης εμπλοκής και διοχέτευσης της πληροφορίας όπως συσκέψεις, εργαστήρια, σεμινάρια, συνέδρια, παρουσιάσεις/ομιλίες, κυκλοφορία υλικού, χρήση ΜΜΕ κλπ. Η αξιοποίηση συμβούλων που φαίνεται να προωθείται στις πλείστες χώρες, πρέπει να γίνεται με τρόπο που να ενισχύει το σύστημα και να συσσωρεύεται η απαιτούμενη γνώση για αποτελεσματική λειτουργία του και διασφάλιση της υλοποίησης.

(στ) Έχουν εντοπιστεί σημαντικά περιθώρια για αξιοποίηση εργαλείων προώθησης του στρατηγικού σχεδιασμού και ένταξης της αιφορίας στη διαδικασία. Εργαλεία που μπορούν να ενισχύσουν την ένταξη της αιφορίας στο σχεδιασμό όπως οι μελέτες φέρουσας ικανότητας, οι δείκτες αιφορίας, η στρατηγική αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων, η ανάλυση σεναρίων μπορούν να φανούν ιδιαίτερα χρήσιμα για μετατροπή στείρας διαδικασίας δήλωσης πολιτικής σε στρατηγική που επιδιώκει αποτελεσματικά την αιφορία.

(ζ) Τέλος διαφαίνεται ότι ο βαθμός ολοκλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας έχει περιθώρια βελτίωσης στους Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού. Όπως βέβαια υποδεικνύουν οι Wechler και Backoff (1985, 1986, 1987) πιθανόν το γεγονός αυτό να είναι αποτέλεσμα του ισοζυγίου δυνάμεων που επικρατούν. Ωστόσο μια ολοκληρωμένη διαδικασία θα συμβάλει σε μεγαλύτερο βαθμό στην επίτευξη της αιφορίας μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού καθώς:

- Θα αξιοποιήσει τη συνεισφορά του κάθε σταδίου της διαδικασίας στο μέγιστο δυνατό βαθμό και τη συνεργία που δημιουργείται μεταξύ τους για επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος
- Θα καλύψει επαρκώς κύρια στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού τα οποία συμβάλλουν καθοριστικά στην καλλιέργεια της στρατηγικής σκέψης (strategic thinking) και στον προσανατολισμό στην αιφορία
- Θα ενισχύσει τις δυνατότητες εφαρμογής.

- Παρά το γεγονός ότι η διατριβή εστιάστηκε σε ενδογενείς παράγοντες οι οποίοι θεωρήθηκε ότι βρίσκονται περισσότερο στη σφαίρα επιρροής της διεύθυνσης ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού, η έρευνα κατέδειξε τη σημασία εξωγενών παραγόντων. Αν και ομολογουμένως ένα δύσκολο εγχείρημα, οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού μπορούν να επιδιώξουν την ανάπτυξη ενός εξωγενούς περιβάλλοντος που θα λειτουργεί υποστηρικτικά στις προσπάθειες ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού να επιτύχει την αιεφορία. Η διεύθυνση θα μπορούσε να μελετήσει τρόπους ανάπτυξης ενός εξωγενούς περιβάλλοντος που θα στηρίζει την αποτελεσματική λειτουργία του στρατηγικού σχεδιασμού για τον τουρισμό και την ένταξη της αιεφορίας στο σχεδιασμό.

Οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού μπορούν να εργαστούν στενά με τους εταίρους στον τουρισμό στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και σε κάθε επίπεδο με στόχο τη δημιουργία κατάλληλου πολιτικού κλίματος που ευνοεί τη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικής για τον τουρισμό για επιδίωξη της αιεφορίας. Σημαντικά εργαλεία τους η ενημέρωση, η διάχυση πληροφοριών, η διαβούλευση και εμπλοκή όλων των συμβαλλόμενων μερών. Η έρευνα κατέδειξε σημαντικά περιθώρια βελτίωσης στον τομέα αυτό με την εμπλοκή των τουριστικών εταίρων στο στρατηγικό σχεδιασμό να κυμαίνεται από μέτρια μέχρι χαμηλά επίπεδα.

Προς το στόχο αυτό μπορεί να συμβάλει κι ένα σύστημα δεικτών αιεφορίας τουρισμού το οποίο να εμπλέκει ουσιαστικά τους τουριστικούς εταίρους σε διάφορα στάδια (επιλογή, παρακολούθηση, αξιολόγηση, στοχοθέτηση) και να διασφαλίζει την ευρεία διάχυση και αξιοποίηση των πληροφοριών από τους τουριστικούς εταίρους και την κοινωνία γενικότερα. Το εργαλείο αυτό μπορεί σε βάθος χρόνου να συνεισφέρει στη μετατροπή της αιεφορίας σε πιο κατανοητή και λειτουργική έννοια, στη σύνδεσή της με το σχεδιασμό και στην ενεργοποίηση όλων των τουριστικών εταίρων σε κάθε επίπεδο.

Η επιδίωξη ενός γενικότερου προσανατολισμού στην αιεφορία και διαμόρφωση μιας γενικής στρατηγικής αιεφόρου ανάπτυξης στην οποία ο τουρισμός θα έχει τη δική του συνεισφορά μπορεί να ενισχύσει την προσπάθεια διαμόρφωσης και εφαρμογής μιας στρατηγικής αιεφόρου ανάπτυξης για τον τουρισμό (Κοκκώσης

και Τσάρτας, 2001). Οι Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού μπορούν να συνεργαστούν αρμονικά με τις αρμόδιες Υπηρεσίες για προώθηση του σχεδιασμού αυτού.

- Η εμπειρική έρευνα ανέδειξε τη σημασία των παραγόντων που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και την ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Όπως αναλύθηκε στο μέρος 5.5.2, οι παράγοντες αυτοί προσομοιάζουν με τους παράγοντες υγιεινής (hygiene factors) στη θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) του F. Herzberg (1968). Διαφοροποιούνται από άλλους παράγοντες που εξετάστηκαν με την έννοια ότι αν δεν αρθούν, δεν μπορεί να διαπιστωθεί ουσιαστική βελτίωση στο σύστημα με τυχόν διαφοροποίηση άλλων παραγόντων.
- Στα πλαίσια της διατριβής καθορίστηκε η ικανότητα ένταξης της αειφορίας και επιχειρήθηκε η μετατροπή της σε μια λειτουργική έννοια η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για περαιτέρω έρευνα στον τομέα αυτό. Επίσης διερευνήθηκαν στα πλαίσια της έρευνας οι παράμετροι της έννοιας της αειφορίας οι οποίοι θεωρούνται οι πλέον σημαντικοί από τους αρμόδιους για το σχεδιασμό Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού.
- Η έρευνα επιδίωξε τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραμέτρων και της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό οι οποίες παρουσιάστηκαν σε μορφή μοντέλου. Το μοντέλο αυτό δεν επιδιώκει την πρόταξη μιας “συνταγής” ως προς το πώς αναπτύσσεται η ικανότητα για ένταξη της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι σχέσεις των παραμέτρων που περιλαμβάνονται στο μοντέλο με την ικανότητα ένταξης της αειφορίας ενδείκνυται να αξιολογηθούν στα πλαίσια μιας εμπειρικής έρευνας σε παγκόσμιο επίπεδο. Έχουν ωστόσο εντοπιστεί διάφοροι περιορισμοί στην προώθηση μιας τέτοιας έρευνας που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Συγκεκριμένα:

(α) Η αξιολόγηση της ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό αποτελεί πρόκληση με δεδομένες τις πολλαπλές πτυχές που την

αποτελούν και την ανάγκη συνάρτησής της με τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Αντίστοιχα και ο στρατηγικός σχεδιασμός ως διαδικασία με πολλαπλά στάδια θέτει προκλήσεις στη μέτρηση και τη συνάρτησή του με τους παράγοντες που τον επηρεάζουν. Επιπρόσθετα εξετάζονται παράλληλα διάφοροι παράγοντες οι οποίοι θα πρέπει να μεταφραστούν σε λειτουργικές και μετρήσιμες παραμέτρους στο σύνθετο πλαίσιο ενός Εθνικού Οργανισμού Τουρισμού και να εξεταστεί η σχέση τους με το στρατηγικό σχεδιασμό και την ικανότητα ένταξης της αειφορίας σε αυτό. Αυτό θέτει πολλαπλές ερευνητικές απαιτήσεις και συγκεκριμένα στο δείγμα και βαθμό ανταπόκρισης, στη μεθοδολογία διεξαγωγής της έρευνας και στην επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων.

(β) Επιβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή στη μέτρηση και αξιολόγηση των παραμέτρων που διερευνώνται. Συχνά η αξιολόγηση δεν μπορεί να είναι μόνο ποσοτική αλλά επιβάλλεται να είναι και ποιοτική π.χ. ο βαθμός αξιοποίησης των εργαλείων ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό δεν αποδίδει έναντι του τρόπου με τον οποίο αξιοποιούνται τα εργαλεία αυτά.

Επιπρόσθετα η αξιολόγηση της ικανότητας αντιμετωπίζει προβλήματα αντικειμενικότητας. Το ίδιο συμβαίνει και με αρκετούς παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν με βάση υποκειμενικά κριτήρια όπως π.χ. η δέσμευση της ανώτατης διευθυντικής ομάδας.

(γ) Τέλος αναγνωρίζεται ότι ποτέ ένα μοντέλο υπό εξέταση δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι αντιπροσωπεύει πλήρως τις συνθήκες ενός οργανισμού, ιδιαίτερα σε ένα ερευνητικό τομέα ο οποίος βρίσκεται ακόμη σε αρχικά στάδια διερεύνησης. Υπογραμμίζεται συνεπώς η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα σε θέματα στρατηγικού σχεδιασμού σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού και στον τουρισμό γενικότερα.

8.5 ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα του Miller (2001) βασίστηκε στις απόψεις ειδικών του τουρισμού. Επισημάνθηκε η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στην τουριστική βιομηχανία και στους καταναλωτές (προσφορά και ζήτηση). Προβλέφθηκε δε ότι η έρευνα αυτή θα εντόπιζε μεγάλο χάσμα μεταξύ των θεωρητικών και πρακτικών προσδοκιών.

Οι McCool, Moisey και Nickerson (2001) υπέδειξαν τη δυσκολία που προκύπτει από το γεγονός ότι ενώ η βιβλιογραφία για τον αιφόρο τουρισμό είναι σε στάδια ανάπτυξης πρέπει να καλύψει το θέμα των δεικτών. Επισημάναν τις ελλείψεις που υπάρχουν στην ανάπτυξη δεικτών όπως το γεγονός ότι αρκετοί από τους δείκτες που προτείνονται δεν καλύπτουν όλα τα τεθέντα κριτήρια αξιολόγησης δεικτών.

Επισημάναν επίσης την ανάγκη για περαιτέρω έρευνα στην αντίληψη της έννοιας της αιφορίας του τουρισμού από τις διάφορες εμπλεκόμενες ομάδες στον τουρισμό (ερευνητές, οργανισμούς προώθησης του τουρισμού, οργανισμούς διαχείρισης προορισμών και διαχειριστές πόρων). Ειδικότερα στο βαθμό στον οποίο οι έννοιες αυτές συγκλίνουν ή αποκλίνουν. “Στην προσπάθεια εξεύρεσης πιο συγκεκριμένων προσεγγίσεων για την αιφορία του τουρισμού, η ομάδα που καθορίζει τις έννοιες είναι όσο σημαντική όσο οι ίδιες οι έννοιες. Και μέσα από πιο περιεκτικές αναλύσεις των εννοιών του αιφόρου τουρισμού, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ότι οι σωστές ερωτήσεις θα τεθούν” (McCool, Moisey και Nickerson, 2001:130).

Τέλος επισημάναν την ανάγκη για περισσότερη έρευνα σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ των αξιών που αποδίδουν οι διάφορες ομάδες στον αιφόρο τουρισμό και των δεικτών αιφόρου τουρισμού. Η έρευνά τους ανέδειξε αντιφάσεις ως προς τη σχέση αυτή δηλαδή ενώ προβάλλονταν ορισμένες αξίες, οι δείκτες που τελικά επιλέγονταν δεν είχαν σχέση με τις αξίες αυτές.

Μέσα από τη διατριβή αυτή αναδείχθηκε η ανάγκη για περαιτέρω έρευνα τόσο στον τομέα της αιφορίας όσο και στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού. Συγκεκριμένα:

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού αρμόδιους για το σχεδιασμό είναι ακόμα ένα καινούργιο ερευνητικό πεδίο το οποίο διαθέτει μεγάλα ερευνητικά περιθώρια. Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να καλύψει

διάφορες ομάδες και οργανισμούς που εμπλέκονται στο στρατηγικό σχεδιασμό για τον τουρισμό ώστε να εξεταστεί και αξιολογηθεί σε μεγαλύτερο βάθος η λειτουργία του συστήματος αλλά και η ικανότητα ένταξης της αειφορίας.

- Εντοπίζεται μεγάλο περιθώριο ερευνητικής υποστήριξης για μετατροπή της αειφορίας σε λειτουργική έννοια. Ποιες είναι οι έννοιες που αποδίδονται από τους διάφορους εμπλεκόμενους, σε ποιες παραμέτρους δίδεται μεγαλύτερη σημασία, πώς οι παράμετροι αυτοί επηρεάζουν τη λειτουργία του συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και την ικανότητα ένταξης της αειφορίας κλπ.
- Η ικανότητα ένταξης της αειφορίας χρήζει μεγαλύτερης ερευνητικής επένδυσης για να εξεταστεί/δοκιμαστεί περαιτέρω και να καταστεί δυνατή η σύγκριση αποτελεσμάτων. Ποιες πτυχές της ικανότητας αναδύονται ως οι πλέον σημαντικές; Ποιοι οι παράγοντες που την επηρεάζουν;
- Στα πλαίσια διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας διαπιστώθηκε η σημασία παραγόντων που εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού και την ανάπτυξη ικανότητας ένταξης της αειφορίας στο στρατηγικό σχεδιασμό. Κρίνεται επιβεβλημένη περαιτέρω έρευνα η οποία θα μετρήσει και αξιολογήσει τους παράγοντες αυτούς και θα διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν το σύστημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

1. Κοκκώσης, Χ. και Τσάρτας, Π. (2001) *Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και περιβάλλον*, Εκδόσεις Κριτική.
2. Φαρσάρη Γ. και Πραστάκος Π (2001, Μάρτιος) ‘Δείκτες, ένα εργαλείο για την αιεφόρο τουριστική ανάπτυξη’, Πιλοτική εφαρμογή στο Δήμο Χερσονήσου Κρήτης, *Τουριστική Αγορά*, **135**, 134-139.

Ξενόγλωσση

1. Amit, R. και Schoemaker, P. (1963) ‘Strategic Assets and Organizational Rent’, *Strategic Management Journal*, **14** 33-46.
2. Anderson, V. (1991) *Alternative Economic Indicators*, Routledge.
3. Andrews, J.H. (1996, Σεπτέμβριος) ‘Going by the numbers: using indicators to know where you’ve been – and where you’re going(using indicators to measure success or failures in local economic, social and environmental programs)’, *Planning*, **62** (9) 14-18.
4. Andrews, K. R. (1971) *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones Irwin.
5. Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.
6. Ansoff, H.I. (1975) ‘Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals’, *California Management Review*, **18** (2) 21-33.
7. Ansoff, H.I. (1979) *Strategic Management*, Macmillan.
8. Ansoff, H.I. (1984) *Implanting Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
9. Anthony, R.N. και Dearden, J. (1976) *Management Control Systems*, Homewood, Richard D. Irwin.
10. Armstrong, J.S. (1982) ‘The Value of Formal Planning for Strategy Decisions: Review of Empirical Research’ *Strategic Management Journal*, **3** 197-211.
11. Athiyaman, A. (1995) ‘The Interface of Tourism and Strategy Research: an Analysis’, *Tourism Management*, **16** (6) 447-453.
12. Banerjee, S.B. (2002, Δεκέμβριος) ‘Organisational Strategies for Sustainable Development: Developing a Research Agenda for the New Millennium’, *Australian Journal of Management*, **27** (2) 105 – 118.
13. Banerjee, S.B. Iyer, E.S. και Kashyap, R.K. (2002, Οκτώβριος) ‘Corporate Environmentalism: Antecedents and Influence in Industry Type’, *Journal of Marketing*, **66** (4) 106-122.
14. Bellagio Principles (1996) <http://iisd1.iisd.ca/measure/bellagio1.htm>
15. Bourgeois, L.J. (1980) ‘Strategy and Environment: A Conceptual Integration’, *Academy of Management Review*, **5** (1) 25-39.
16. Bossel, H. (1999) *Indicators for Sustainable Development: Theory, Method, Applications*, International Institute for Sustainable Development (IISD).
17. Bourgeois, L.J. 1980) ‘Strategy and Environment: A Conceptual Integration’ *Academy of Management Review*, **5** (1) 25-39.
18. Bramwell, B. και Henry, I. (1996) ‘A Framework for Understanding Sustainable Tourism Management’, στο Bramwell B. κ.ά. (επ.) *Sustainable Tourism Management: Principles and Practice*, Tilburg University Press.

19. Bramwell, B. (επ.) (2004) *Coastal Mass Tourism*, Clevedon, Buffalo, Chanel View Publications.
20. Bresser, R.K. και Bishop, R.C. (1983) Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations, *Academy of Management Review*, **8** (4) 588-599.
21. Bryson, J.M. και Roering W.D. (1987, Χειμώνας) 'Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector', *Journal of the American Planning Association*, 9-22.
22. Butler, R. (1980) 'The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources', *Canadian Geographer* **24** (1) 5-12.
23. Calingo, L.M.R. (1989, Ανοιξη) 'Achieving Excellence in Strategic Planning Systems', *SAM Advanced Management Journal*, 21-23.
24. Camillus, J.C. (1975, Ιούνιος) 'Evaluating the Benefits of Formal Planning', *Long Range Planning*, **8** (3) 33-40.
25. Camillus, J.C. και Datta, D.K. (1991) 'Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment', *Long Range Planning*, **24** (2) 67-74.
26. Carlsen, J. (1996, July) 'A Systems Approach to Island Tourism Destination Management' *Systems Research and Behavioral Science* **16** 4 321-327.
27. Cater, E και Lowman, G. (1994) *Ecotourism: A Sustainable Option?*, John Wiley and Sons.
28. Chamberlain, N. (1968) *Enterprise and Environment: The Firm in Time and Place*, McGraw-Hill.
29. Chandler, A., Jr. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press.
30. Choy, D.J.L. (1991, Δεκέμβριος) 'Tourism Planning: The Case for "Market Failure"', *Tourism Management*, 313-330.
31. Choy, D.J.L. (1993, Οκτώβριος) 'Alternative Roles of National Tourism Organizations', *Tourism Management*, 357-365.
32. Coccossis, H. 'Tourism and Sustainability: Perspectives and Implications', στο Priestley G.K., Edwards J.A. και Coccossis H. (επ.), *Sustainable Tourism? European Experiences*, CAB International, 1996
33. Commission of the European Communities (2002, 2 Σεπτεμβρίου) *Report from the Commission to the Council: Analysis of the 'open list' of environment-related headline indicators*.
34. Commission of the European Communities (Νοέμβριος 2003) *Commission Communication to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Basic Orientations for the Sustainability of European Tourism*.
35. Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S. και Shepherd, R. (επ.) (1998) *Tourism: Principles and Practice*, 2^η έκδοση, Prentice Hall.
36. Department for Culture, Media and Sport, Tourism Division (U.K.) (2005) *National Sustainable Tourism Indicators - Getting it right: Monitoring Progress Towards Sustainable Tourism in England*.
37. Drucker, P. (1964) *The Practice of Management*, Harper & Brothers.
38. Eber, S. (επ.) (1992) *Beyond the Green Horizon: A Discussion Paper on Principles for Sustainable Tourism*, World Wide Fund for Nature (WWF) and Tourism Concern.
39. Dymond, S.L. (1997) 'Indicators for Sustainable Tourism in New Zealand: A Local Government Perspective', *Journal of Sustainable Tourism*, **5** (4) 279-293.

40. Eadie, D.C. και Steinbacher, R. (1985, Μάιος/Ιούνιος) 'Strategic Agenda Management: A Marriage of Organizational Development and Strategic Planning', *Public Administration Review*, 424-430.
41. English Tourism Council (2001) *National Sustainable Tourism Indicators: Monitoring Progress Toward Sustainable Tourism in England*.
42. European Environment Agency (EEA) (2004) *EEA Core Set of Indicators – Guide*, European Commission.
43. Eurostat (1999) *Towards Environmental Pressure Indicators for the EU.*, European Commission <http://esl.jrc.it/envind/tepi99rp.pdf>.
44. Eurostat (2006) *Methodological Work on Measuring the Sustainable Development of Tourism: Parts 1 & 2*, European Commission.
45. Farrel, A. και Hart, M. (1998, Νοέμβριος) 'What Does Sustainability Really Mean? The Search for Useful Indicators' *Environment*, **40** (9) 4-9, 26-31.
46. Farsari, Y. και Prastacos, P. (2001) 'Sustainable Tourism Indicators for Mediterranean Established Destinations', *Tourism Today*, **1** (1) 103-121.
47. Finger, M. και Kilcoyne, J. Jr. (1995) 'Learning our Way Out: Indicators of Social Environmental Learning', στο Trzyna, C. και Osborn, J.K. (επ.) *A Sustainable World: Defining and Measuring Sustainable Development*, World Conservation Union, International Center for the Environment and Public Policy.
48. Fredrickson, J.W. (1984) 'The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extensions, Observations, Future Directions', *Academy of Management Journal*, **27** 445-466.
49. Fredrickson, J.W. και Mitchell, T.R. (1984) 'Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment', *Academy of Management Journal*, **27** (2) 399-423.
50. Fulmer, R.M. και Rue, L.W. (1974) 'The Practice and Profitability of Long-Range Planning' *Managerial Planning*, **22** 1-7.
51. Gallopin, G.C. (1998) 'Sustainability Indicators: Report on the Project on Indicators of Sustainable Tourism', στο B. Moldan, S. Bilharz, και R. Matravars (επ.), *Indicators and their use: Information for decision-making*, John Wiley & Sons, 13-27.
52. Gilbert D.C. και Kapur, R. (1990) 'Strategic Marketing Planning and the Hotel Industry', *International Journal of Hospitality Management*, **9** (1) 27-43.
53. Ginter, P.M., Rucks, A.C. και Duncan, W.J. (1989) 'Characteristics of Strategic Planning in Selected Service Industries and Planner Satisfaction with the Process' *MIR*, **29** 66-74.
54. Gladwin, T.N., Kennelly, J.J. και Krause, T.S. (1995) 'Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research', *Academy of Management Review*, **20** (4) 874-907.
55. Globe '90 Conference (1990, Μάρτιος) *Tourism Stream, An Action Strategy for Sustainable Tourism Development*, Vancouver, BC, Canada.
56. Goodall, B. (1995, Μάρτιος) 'Environmental Auditing: A Tool for Assessing the Environmental Performance of Tourism Firms', *The Geographical Journal*, **161** (1) 29-37.
57. Grinyer, P., Al-Bazaaz, S. και Yasai-Ardekani, M. (1986) 'Towards a Contingency Theory of Corporate Planning: Findings in 48 U.K. Companies', *Strategic Management Journal*, **7** 3-28.
58. Groupe Developpement. (2000, Δεκέμβριος) *Checklist for Tourist Projects Based on Indicators of Sustainable Tourism*.

59. Hambrick, D.C. και Finkelstein, S. (1987) 'Managerial Direction: a Bridge Between Polar Views of Organizational Outcomes' *Organisation Behavior*, **9** 369-406.
60. Hardi, P. και Zdan, T. (1998) *Assessing Sustainable Development: Principles in Practice*, International Institute for Sustainable Development (IISD).
61. Hart, M. (2000) *Sustainable Measures: Indicators of Sustainability*, <http://www.sustainablemeasures.com/Indicators>
62. Hassan, S.S. (2000) 'Determinants of Market Competitiveness in and Environmentally Sustainable Tourism Industry', *Journal of Travel Research*, **38** 239-245.
63. Herzberg, F. (1968) 'One More Time:How Do You Motivate Employees?', *Harvard Business Review*, **46** (1) 53-62.
64. Hezri, A.A. (2004) 'Sustainability Indicator System and Policy Processes in Malaysia: A Framework for Utilization and Learning', *Journal of Environmental Management*, **73** 357-371.
65. Hofer C. και Schendel, D. (1978) *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, West Publishing.
66. Holden, M. (2001, Χειμώνας) 'Uses and Abuses of Urban Sustainability Indicator Studies', *Canadian Journal of Urban Research*, **10** (2) 217-236.
67. Holmberg, J. (1998, Φθινόπωρο) 'Backcasting: A Natural Step in Operationalising Sustainable Development', *Greener Management International*, 30-48
68. Hunter, C. (1997) 'Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm', *Annals of Tourism Research*, **24** (4) 850-867
69. Imperial College Consultants Ltd (ICON), Babbie Allott & Lomax UK, Wissenschaftsladen Graz/Austrian Institute for the Development of Environmental Assessment (ANIDEA) Austria, ECA Spain και CESAM και University of Aarhus Denmark. (2001) *SEA and Integration of the Environment into Strategic Decision-Making*, European Commission Contract No. B4-3040/99/136634/MAR/B4 - Final Report.
70. International Finance Corporation (IFC) (2007) *A Diagnostic Methodology Checklist for Tourism Studies*, <http://www.ifc.org>.
71. Inskip, E. (1991) *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*, Van Nostrand Reinhold.
72. International Institute for Sustainable Development (1999) *Beyond Illusion: A Science and Policy Dialogue on Designing Effective Indicators for Sustainable Development*, Workshop Report.
73. International Institute for Sustainable Development (IISD) (2002, Ιούνιος) *Beyond Delusion: A Science and Policy Dialogue on Designing Effective Indicators for Sustainable Development*, Workshop Draft Report.
74. International Institute of Sustainable Development (IISD) (2002) *Measurement and Indicators for Sustainable Development*, <http://www.iisd.org/measure>.
75. ISTAT (Mara Cammarota, Cesare Constantino) και Statistics Sweden (Ingegerd Fangstrom) (1999), *Joint Final Report of the Sectoral Infrastructure Project:Tourism*, http://esl.jrc.it/envind/sip/to/sip_to01.htm.
76. Javidan, M. (1984) 'Organizational versus Environmental Sources of Influence in Strategic Decision-Making', *Strategic Management Journal*, **2** 77-89.
77. Jesinghaus, J. (1999) *Indicators for Decision-Making*, European Commission, JRC/ISIS, http://esl.jrc.it/envind/idm/idm_e.htm
78. Jesinghaus, J. (1999) *A European System for Environmental Pressure Indices: Pressure Indices Handbook*, European Commission, JRC/ISIS, <http://esl.jrc.it/envind/theory/handb.htm>.

79. Johnson, C. (1988) *Measuring the Economy*, Macmillan.
80. Judge, W.Q. και Douglas, T.J. (1998, Μάρτιος) 'Performance Implications of Incorporating Natural Environmental Issues into the Strategic Planning Process: An Empirical Assessment', *Journal of Management Studies*, **35** (2) 242-262.
81. Kaufman J.L. και Jacobs H.M. (1987, Χειμώνας) 'A Public Planning Perspective on Strategic Planning', *Journal of the American Planning Association*, 23-33.
82. King, W.R. και Cleland, D.I. (1978) *Strategic Planning and Policy*, Van Nostrand Reinhold Co.
83. Kusters, M.J. (1994) 'Tourism Research in European National Tourism Organizations' στο Ritchie J.R.B. and Goeldner C.R. (επ.) *Travel and Tourism Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, NY:John Wiley and Sons, Inc., 155 – 164.
84. Kraemer, H. C., Thiemann, S. (1987) *How Many Subjects: Statistical Power Analysis in Research*, Sage Publications, Inc.
85. Kukalis, S. (1991, Μάρτιος) 'Determinants of Strategic Planning Systems in Large Organizations: A Contingency Approach', *Journal of Management Studies*, **28** (2) 143-216.
86. Lanzarote World Conference (1995), *Charter of Sustainable Tourism*, <http://www.world-tourism.org/sustainable/doc/Lanz-en.pdf>.
87. Lenz, R.T. (1980) 'Strategic Capability: A Concept and Framework for Analysis', *Academy of Management Review*, **5** (2) 225-234.
88. Lenz, R.T. και Lyles, M.A. (1981) 'Tackling the Human Problems in Planning', *Long Range Planning*, **14** (2) 72-77.
89. Lindsay, W.M. και Rue, L.W (1980) 'Impact of Business Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View', *Proceedings of the Academy of Management*, **23** 385-404.
90. Lorange, P. (1979) 'Formal Planning Systems: their Role in Strategy Implementation', στο D.E. Schendel και C.W Hofer (επ.), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown & Company.
91. Lorange, P. (1980) *Corporate Planning: An Executive Viewpoint*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
92. Lorange, P. και Vancil, R.F. (1977) *Strategic Planning and Systems*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
93. Lyles, M.A. και Lenz, R.T. (1982) 'Managing the Planning Process: A Field of the Human Side of Planning' *Strategic Management Journal*, **3** 105-118.
94. MacLellan, R. (1999) *Establishing sustainable tourism indicators:from theory to practice*, Speech to 1: Conferencia Portuguesa, o Ecoturismo e a Sustentabilidade de Aveiro, Portugal, 28th of May.
95. MacRae, D. Jr. (1985). *Policy Indicators: Links Between Social Science and Public Debate*, University of North Carolina Press.
96. Manning, E. (1995, Απρίλιος) 'Sustainable Tourism', *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, **36** (2) 29-42.
97. McPherson, G. (1990) *Statistics in Scientific Investigation: Its Basis, Application and Interpretation*, Springer-Verlag New York Inc.
98. McCool, S.F., Moisey, N., Nickerson, N.P. (2001) 'What Should Tourism Sustain? The Disconnect with Industry Perceptions of Useful Indicators', *Journal of Travel Research*, **40** 124-131.
99. Meadows, D., Randers, J. και Meadows, D. (2004) *A Synopsis: Limits to Growth,30-YearUpdate*.

http://www.mnforsustain.org/meadows_limits_to_growth_30_year_update_2004.htm#The%2030?Year%20Update

100. Miller, G. (2001) 'The Development of Indicators for Sustainable Tourism: Results of a Delphi Survey of Tourism Researchers', *Tourism Management*, **22** 351-362.
101. Mill, R.C. και Morrison, A.M. (1985) *The Tourism System*, N.J:Prentice Hall Inc.
102. Miller, G. (2001) 'The Development of Indicators for Sustainable Tourism: Results of a Delphi Survey of Tourism Researchers', *Tourism Management*, **22** 351-362.
103. Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press.
104. Murphy, P.E. (1985) *A Community Approach*, Chapman & Hall
105. O'Connor, J. και McDermott I. (1997). *The Art of Systems Thinking: Essential Skills for Creativity and Problem Solving*, Thorsons
106. Olsen, J.B. και Eadie, D.C. (1982) *The game plan: Governance with foresight*, Council of State Planning Agencies.
107. Olsen, M.D., Ching-Yick Tse, E. και West J.J. (1992) *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinhold.
108. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2001) *PolicyBrief:SustainableDevelopment:CriticalIssues*
http://www.oecd.org/document/55/0,2340,en_2649_37425_1890487_1_1_1_3742_5,00.html
109. Paine, F.T. και Anderson, C.R. (1977) 'Contingencies Affecting Strategy Formulation and Effectiveness: An Empirical Study', *Journal of Management Studies*, **14** 147-158.
110. Parkins, J.R., Stedman, R.C., Varghese, J. (2001) 'Moving Towards Local Level Indicators of Sustainability in Forest-Based Communities: A Mixed-Method Approach', *Social Indicators Research*, **56** 43-72.
111. Pearce, D.G. (1989) *Tourism Development*, 2^η έκδοση, Longman.
112. Peterson, P.J. (2001) *Sustainable Development Indicators for Rapidly Industrializing Countries, Second Generation Indicators*, 4, Lestari Publisher.
113. Phillips, P.A. και Moutinho, L. (1998) *Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism*, CABI Publishing.
114. Plog, S.C. (1991) *Making it a growth market...again*, J. Wiley and Sons.
115. Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, MacMillan Business.
116. Quinn, J.B. (1980) *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood, Irwin.
117. Ramanujam, V. and Venkatraman, N. (1987) 'Planning System Characteristics and Planning Effectiveness', *Strategic Management Journal*, **8** 453-468.
118. Ramanujam, V., Venkatraman, N. και Camillus, J. (1986) 'Multi-objective Assessment of Effectiveness of Strategic Planning: a Discriminant Analysis Approach', *Academy of Management Journal*, **16** 347-372.
119. Reid, D.M. (1989) 'Operationalizing Strategic Planning', *Strategic Management Journal*, **10** 553-567
120. Rhyne, L.C. (1985) The Relationship of Information Usage Characteristics to Planning System Sophistication: An Empirical Examination, *Strategic Management Journal*, **6** 319-337.
121. Richardson, B., και Thomson J. (1995, Απρίλιος) 'Strategy Evaluation in Powerful Environments: a Multi-Competence Approach' *Leadership & Organization Development Journal*, **16** (4) 17-25.
122. Schultz, R.L. και Slevin, D.P. (1976) *Implementation of OR/MS*, Elsevier.

123. Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Harper & Row.
124. Snow, C.C. και Hrebiniak, L.G. ‘Strategy, Distinctive Competence and Organizational Performance’, *Administrative Science Quarterly*, **25** 317-336.
125. Sorkin, D.L., Ferris, N.B. και Hudak, J. (1984) *Strategies for cities and countries: A strategic planning guide*, Public Technology Inc.
126. Soteriou, E.C. και Roberts, C. (1998, Αύγουστος) ‘The Strategic Planning Process in National Tourism Organizations’, *Journal of Travel Research*, **37** 21-29.
127. Sproull, N. L. (1995) *Handbook of Research Methods: A Guide for Practitioners and Students in the Social Sciences*, 2^η έκδοση, The Scarecrow Press, Inc.
128. Statistics Austria (2005) *Indicators Measuring the Sustainability of Tourism – Several Considerations and Results from the Austrian Perspective*, United Nations Economic and Social Council.
129. Steer, A. και Lutz, E. (1993, Δεκέμβριος) ‘Measuring Environmentally Sustainable Development’, *Finance and Development*, **30** (4) 20-23.
130. Steiner, G.A. (1979) *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press.
131. Steiner, G.A. και Schollhammer, H. (1975) ‘Pitfalls of Multinational Strategic Planning’, *Long Range Planning*, **17** (3) 51-68.
132. Swarbrooke, J. (1999) *Sustainable Tourism Management*, CABI Publishing.
133. Tabachnick, B.G., Fidell, L.S. (1989) *Using Multivariate Statistics*, 2^η έκδοση, Harper Collins Publishers Inc.
134. Taylor, G.D. (1994) ‘Research in National Tourism Organizations’, στο Ritchie J.R.B. and Goeldner C.R. (επ.), *Travel and Tourism Hospitality Research: A Handbook for Managers and Researchers*, John Wiley and Sons, Inc., 147 – 154.
135. The Blue Plan (2002) *Indicators for sustainable development in the Mediterranean*, <http://www.planbleu.org/vanglaise/>.
136. Thomson, T. (1967) *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
137. United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA), (2002) *World Summit on Sustainable Development Plan of Implementation*, http://www.un.org/esa/sustdev/documents/WSSD_POI_PD/English/POIToc.htm
138. Turner, J. (1994) *Natural Neighbour*, BBC TV, 22 October, 1994.
139. United Nations (1999) *From Theory to Practice: Indicators of Sustainable Development*.
140. United Nations Environment Programme (UNEP) και World Tourism Organization (WTO) (2005) *Making Tourism More Sustainable: A Guide for Policy Makers*.
141. United Nations Statistics Division (2000) *International Framework of Environmental Statistics and Indicators. Inception Workshop on the Institutional Strengthening and Collection of Environment Statistics*, <http://www.unescap.org/Stat/envstat/stwes-015.pdf>
142. Uytendhoeven, H; Ackerman, R.; και Rosenblum, J. (1973) *Strategy and Organization: Text and Cases in General Management*, Homewood, Ill.: Irwin.
143. Venkatraman, N και Camillus, J. C. (1984) ‘Exploring the Concept of “Fit” in Strategy Research’, *Academy of Management Review*, **9** 513-525.
144. Venkatraman, N. και Prescott, J. E. (1990) ‘Environment-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implications’, *Strategic Management Journal*, **11** 1-23

145. White, V., McCrum, G., Blackstock, K.L., και Scott, A. (2006) *Indicators and Sustainable Tourism: Literature Review*, The Macaulay Institute. <http://www.macaulay.ac.uk/ruralsustainability/LiteratureReview.pdf>
146. World Bank (1997) *Expanding the Measure of Wealth. Indicators of Environmentally Sustainable Development*, <http://www.-esd.worldbank.org>
147. World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) *Our Common Future*, Oxford University Press.
148. World Tourism Organization (WTO) (1979) *Role and Structure of National Tourism Administrations*.
149. World Tourism Organization (WTO) (1993) *Sustainable Tourism Development: Guide for Local Planners*.
150. World Tourism Organization (WTO) (1996) *What Tourism Managers Need to Know: A Practical Guide for the Development and Use of Indicators of Sustainable Tourism*.
151. World Tourism Organization (WTO) (1997) *Towards New Forms of Public-Private Sector Partnership: The Changing Role, Structure and Activities of National Tourism Administrations*.
152. World Tourism Organization (WTO) (2004) *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations – A Guidebook*.
153. World Tourism Organization (WTO) (2006) *Structures and Budgets of National Tourism Organizations 2004-2005*.
154. World Tourism Organization (WTO) και World Travel and Tourism Council (WTTC), Earth Council (1996) *Agenda 21 for the Travel and Tourism Industry: Towards Environmentally Sustainable Development*.
155. Wood, D.R. και Laforge, R.W. (1981) ‘Toward the Development of a Planning scale: an Example from the Banking Industry’, *Strategic Management Journal*, 2 209-216.
156. Young, G. (1973) *Tourism: Blessing or Blight?* Penguin.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.1: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αρκετή συζήτηση για το θέμα της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης και πώς προορισμοί μπορούν να υιοθετήσουν στρατηγικές οι οποίες να τους βοηθήσουν να επιδιώξουν την αειφορία.

Ο κύριος στόχος της έρευνας αυτής είναι να καθορίσει τα συνθετικά στοιχεία της ικανότητας που πρέπει να αναπτύξουν οι οργανισμοί οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο για να εντάξουν την αειφορία στα συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού που έχουν καθιερώσει. Η έρευνα στοχεύει επίσης να εξετάσει ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητα αυτή και σε ποιο βαθμό.

Για τους σκοπούς της έρευνας, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως η διαδικασία/σύστημα της ετοιμασίας και εφαρμογής ενός στρατηγικού σχεδίου. Ένας οργανισμός μπορεί να εκτελεί ορισμένα στάδια ή ολόκληρη τη διαδικασία.

Το ερωτηματολόγιο δεν είναι ένα “διαγώνισμα”. Δεν υπάρχει ορθή απάντηση σε κάθε ερώτηση. Ακόμη και εάν δεν είστε σίγουροι για την ακριβή απάντηση παρακαλείστε να σημειώσετε την απάντηση που είναι πιο κοντά στην άποψή σας και να προχωρήσετε στην επόμενη ερώτηση. Παρακαλείστε όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Η κατά προσέγγιση απάντησή σας είναι πολύ πιο χρήσιμη από το να μην απαντήσετε καθόλου.

Το ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε τρία κύρια μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει ορισμένες ερωτήσεις για το προφίλ του Οργανισμού σας. Το δεύτερο μέρος σχετίζεται με σύστημα σχεδιασμού και τα διάφορα εργαλεία σχεδιασμού σε εθνικό επίπεδο που χρησιμοποιούνται στη χώρα σας. Το τρίτο μέρος περιέχει ερωτήσεις που σχετίζονται με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη και την ικανότητα επιδίωξής της μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού.

Μέρος Ι: Οργανισμός Τουρισμού

1. Όνομα Οργανισμού: _____

2. Μορφή του επίσημου Οργανισμού Τουρισμού ο οποίος είναι υπεύθυνος για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση πολιτικής για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο (**παρ. κυκλώστε την κατάλληλη απάντηση**):
 - α. Υπουργείο Τουρισμού
 - β. Κυβερνητικό τμήμα σε άλλο υπουργείο
 - γ. Κυβερνητική υπηρεσία ή γραφείο σε μεγαλύτερο τμήμα
 - δ. Ημικρατικός οργανισμός, συμβούλιο ή αρχή
 - ε. Άλλο – παρ. καθορίστε _____

3. Αριθμός υπαλλήλων: _____

4. Λειτουργίες που προωθεί ο επίσημος οργανισμός τουρισμού υπεύθυνος για το σχεδιασμό και τη διαμόρφωση πολιτικής για τον τουρισμό σε εθνικό επίπεδο (**παρ. σημειώσατε ✓ στα αντίστοιχα κουτιά**):
 - Μάρκετινγκ Προορισμού
 - Ανάπτυξη Προορισμού
 - Έρευνα
 - Σχεδιασμός και Διαμόρφωση Πολιτικής
 - Κατάταξη και Αδειοδότηση των τουριστικών επιχειρήσεων/επαγγελματιών
 - Διεθνείς σχέσεις
 - Τουριστική Εκπαίδευση και/ή ΕπιμόρφωσηΆλλα – παρ. καθορίστε _____

Μέρος ΙΙ: Σχεδιασμός Τουρισμού

1. Πιο κάτω παρατίθενται μια τυπική αλληλουχία δραστηριοτήτων που μπορεί να περιλαμβάνονται στο στρατηγικό σχεδιασμό. Οι δραστηριότητες μπορεί να προωθούνται σε οποιοδήποτε επίπεδο του Οργανισμού σας. Παρ. υποδείξατε κατά πόσο η κάθε δραστηριότητα:

- 1 Δεν προωθείται με οργανωμένο τρόπο
- 2 Προωθήθηκε μόνο την πρώτη φορά
- 3 Προωθείται περιστασιακά
- 4 Προωθείται περιοδικά και συστηματικά
- 5 Είναι μια συνεχής, ολόχρονη δραστηριότητα.

Δραστηριότητα Στρατηγικού Σχεδιασμού	Αξιολόγηση (1 to 5)
Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης/Επισκόπηση Περιβάλλοντος	
Καθορισμός Οράματος	
Καθορισμός Στόχων	
Αξιολόγηση Στρατηγικών	
Επιλογή Στρατηγικών	
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	
Προϋπολογισμός	
Εφαρμογή	
Παρακολούθηση και Αξιολόγηση της Προόδου	

2. Παρακαλώ υποδείξτε (α) ποιά από τα ακόλουθα έγγραφα σχεδιασμού έχουν ετοιμαστεί ποτέ στη χώρα σας σε σχέση με τον τουρισμό **σημειώνοντας ✓ στα αντίστοιχα κουτιά** (β) τη χρονική διάρκειά τους (την πιο πρόσφατη περίοδο που καλύπτει το κάθε έγγραφο) και (γ) τη συχνότητα ετοιμασίας τους (εάν ετοιμάζονται κατά τακτά διαστήματα) π.χ. Σχέδιο Οικονομικής Ανάπτυξης που καλύπτει τον τουρισμό, 2000 – 2005, κάθε 5 χρόνια.

Έγγραφο Σχεδιασμού	Χρονική Διάρκεια και Συχνότητα
<input type="checkbox"/> Εθνική Τουριστική Στρατηγική	_____
<input type="checkbox"/> Εθνικό Σχέδιο Τουριστικής Ανάπτυξης	_____
<input type="checkbox"/> Σχέδιο Οικονομικής Ανάπτυξης	_____
<input type="checkbox"/> Χωροταξικά σχέδια – παρ. υποδείξατε επίπεδο	_____
<input type="checkbox"/> Εθνική Στρατηγική Τουριστικού Μάρκετινγκ	_____
<input type="checkbox"/> Εθνικό Σχέδιο Τουριστικού Μάρκετινγκ	_____
<input type="checkbox"/> Εθνικά Σχέδια Δράσης για τον Τουρισμό	_____
<input type="checkbox"/> Εθνικός Προϋπολογισμός για τον Τουρισμό	_____
Άλλα – παρ. καθορίστε: _____	_____

3. Παρ. υποδείξατε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** το επίπεδο ανάμειξης/συμμετοχής του καθενός από τους ακόλουθους στο στρατηγικό σχεδιασμό του Οργανισμού σας:

1=Καθόλου 2=Χαμηλή 3=Μέτρια 4=Μεγάλη 5=Πολύ μεγάλη

Υπουργός υπεύθυνος για τον τουρισμό	1	2	3	4	5
Ανώτατη Διεύθυνση	1	2	3	4	5
Μέση Διεύθυνση	1	2	3	4	5
Επόπτες	1	2	3	4	5
Μη διευθυντικό προσωπικό	1	2	3	4	5
Προσωπικό σχεδιασμού	1	2	3	4	5
Εξωτερικοί σύμβουλοι	1	2	3	4	5
Εκπρόσωποι ιδιωτικού τομέα	1	2	3	4	5
Οργανισμοί δημόσιου τομέα	1	2	3	4	5
Μη κυβερνητικοί οργανισμοί	1	2	3	4	5
Περιφερειακές/Τοπικές αρχές	1	2	3	4	5
Άλλοι:	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

4. Παρ. **κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό** για να δείξετε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε μεθόδους για αύξηση της συμμετοχής και ανταλλαγής πληροφοριών στο στρατηγικό σχεδιασμό σας:

1=Ποτέ; 2=Σπάνια; 3=Κάποτε; 4=Συχνά; 5=Συνέχεια

Συσκέψεις ομάδων	1	2	3	4	5
Εργαστήρια	1	2	3	4	5
Σεμινάρια	1	2	3	4	5
Συνέδρια	1	2	3	4	5
Παρουσιάσεις/Ομιλίες	1	2	3	4	5
Κυκλοφορία υλικού στρατηγικής	1	2	3	4	5
Χρήση ΜΜΕ	1	2	3	4	5
Άλλα _____	1	2	3	4	5
_____	1	2	3	4	5

5. Διαθέτετε Μονάδα Σχεδιασμού στον Οργανισμό σας;

α. Ναι

β. Όχι

6. Εάν η απάντηση είναι 'Ναι' παρακαλώ δηλώστε:

α. Όνομα Μονάδας: _____

β. Συνολικός αριθμός υπαλλήλων της Μονάδας: _____

γ. Αριθμός αποφοίτων πανεπιστημίου στη Μονάδα: _____

7. Παρ. κυκλώστε τον κατάλληλο αριθμό για να δείξετε πόσο συχνά ο Οργανισμός σας επιμορφώνει τους υπαλλήλους του στους ακόλουθους τομείς:

1=Ποτέ 2=Σπάνια 3=Κάποτε 4=Συχνά 5=Συνέχεια

Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διεύθυνση	1	2	3	4	5
Αειφόρος Ανάπτυξη	1	2	3	4	5
Μορφές Εναλλακτικού Τουρισμού	1	2	3	4	5
Επιπτώσεις στο Περιβάλλον, τάσεις, διαχείριση	1	2	3	4	5
Επιπτώσεις στον Πολιτισμό και την Κοινωνία, τάσεις, διαχείριση	1	2	3	4	5
Επιπτώσεις στην Οικονομία, τάσεις, διαχείριση	1	2	3	4	5
Τάσεις αγοράς και θέματα μάρκετινγκ	1	2	3	4	5
Τάσεις στο προϊόν και θέματα ανάπτυξης προϊόντος	1	2	3	4	5
Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, τάσεις, διαχείριση	1	2	3	4	5

8. Παρ. αξιολογείστε το βαθμό αποδοχής/δέσμευσης του στρατηγικού σχεδιασμού από την Ανώτατη Διεύθυνση του Οργανισμού σας **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.**

1=Καθόλου 2=Χαμηλή 3=Μέτρια 4=Δυνατή 5=Πολύ δυνατή

1 2 3 4 5

9. Παρ. αξιολογείστε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** το βαθμό προσοχής που δίδεται από το στρατηγικό σχεδιασμό στον Οργανισμό σας στα ακόλουθα:

1=Καθόλου 2=Χαμηλή 3=Μέτρια 4=Μεγάλη 5=Πολύ μεγάλη

Ικανότητες/δυνατά σημεία του προορισμού	1	2	3	4	5
Αδυναμίες και προβλήματα του προορισμού	1	2	3	4	5
Προηγούμενη απόδοση	1	2	3	4	5
Διερεύνηση των λόγων για προηγούμενες αποτυχίες	1	2	3	4	5
Διεθνείς τάσεις στον ανταγωνισμό	1	2	3	4	5
Εξελίξεις και τάσεις στην αγορά	1	2	3	4	5

Προτιμήσεις της πελατείας	1	2	3	4	5
Οικονομικά θέματα και τάσεις	1	2	3	4	5
Περιβαλλοντικά θέματα και τάσεις	1	2	3	4	5
Κοινωνικά και πολιτιστικά θέματα και τάσεις	1	2	3	4	5
Νομικά/ρυθμιστικά θέματα	1	2	3	4	5
Πολιτικές εξελίξεις	1	2	3	4	5
Τεχνολογικές εξελίξεις	1	2	3	4	5

10. Παρ. αξιολογείστε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** το βαθμό κάλυψης που δίδεται στους ακόλουθους τομείς/λειτουργίες από το στρατηγικό σχεδιασμό στον Οργανισμό σας:

1=Καθόλου 2=Χαμηλή 3=Μέτρια 4=Μεγάλη 5=Πολύ μεγάλη

Μάρκετινγκ	1	2	3	4	5
Ανάπτυξη Προϊόντων	1	2	3	4	5
Ανθρώπινο Δυναμικό	1	2	3	4	5
Οικονομικά και Χρηματοπιστωτικά	1	2	3	4	5
Πληροφορική και MIS	1	2	3	4	5
Νομικά/Ρύθμιση	1	2	3	4	5
Περιβαλλοντική Διαχείριση	1	2	3	4	5
Πολιτιστικά/Κοινωνικά	1	2	3	4	5

11. Παρ. υποδείξατε **σημειώνοντας √ στα αντίστοιχα κουτιά** τις τεχνικές που χρησιμοποιείτε στον τουριστικό σχεδιασμό και ανάπτυξη.

- Ανάλυση κόστους – οφέλους
- Μελέτες φέρουσας ικανότητας
- Δείκτες αιεφορίας
- Αξιολόγηση επιπτώσεων αιεφορίας
- Αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Στρατηγική αξιολόγηση περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Ανάλυση κύκλου ζωής
- Έλεγχος περιβάλλοντος (Environmental Audit)
- Ανάλυση Σεναρίων
- Διαχείριση Παραλιακής Ζώνης
- Προβλέψεις, ανάλυση τάσεων
- Ανάλυση και διαχείριση ρίσκου
- Ανάλυση Ομάδων Συμφερόντων (Stakeholder analysis)
- Προϋπολογισμός από μηδενική βάση (Zero-base budgeting)

- Geographic Information Systems (GIS)
- Τεχνικές διαχείρισης έργου (e.g. PERT/CPM)
- Μελέτες σκοπιμότητας
- Σχεδιασμός Αξίας (Value-based planning)

Άλλα – παρ. καθορίστε _____

Μέρος III: Αειφόρος Ανάπτυξη και Σχεδιασμός για τον Τουρισμό

1. Παρ. αξιολογείστε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** το βαθμό στον οποίο λαμβάνεται υπόψη η αειφορία στο σχεδιασμό για τον τουρισμό στη χώρα σας.

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

2. Η αειφορία είναι πολύ γενική και ασαφής έννοια για να επιδιωχθεί αποτελεσματικά μέσω του τουριστικού σχεδιασμού. **Παρ. κυκλώστε τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.**

1=Διαφωνώ Πολύ 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερη στάση 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Πολύ

1 2 3 4 5

3. Παρ. αξιολογείστε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** τη σχετικότητα των ακόλουθων με την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη:

1=Καθόλου 2=Χαμηλή 3=Μέτρια 4=Μεγάλη 5=Πολύ μεγάλη

Κάλυψη αναγκών υφιστάμενων και μελλοντικών γενιών	1	2	3	4	5
Μακροπρόθεσμη προσέγγιση	1	2	3	4	5
Ισότιμη κάλυψη οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικο-οικονομικών θεμάτων	1	2	3	4	5
Καθορισμός ορίων ανάπτυξης	1	2	3	4	5
Κοινωνική ισότητα, ισοτιμία	1	2	3	4	5
Οικονομική βιωσιμότητα	1	2	3	4	5
Διατήρηση και προστασία της φυσικής και κοινωνικο-πολιτιστικής κληρονομιάς	1	2	3	4	5

Ελαχιστοποίηση αρνητικών οικονομικών, περιβαλλοντικών, πολιτιστικών και κοινωνικών επιπτώσεων	1	2	3	4	5
Ισότιμη κατανομή των οφελών και επιβαρύνσεων του τουρισμού	1	2	3	4	5
Ρύθμιση	1	2	3	4	5
Ευρεία εμπλοκή και συνεργασία	1	2	3	4	5
Συνεχής μάθηση	1	2	3	4	5
Κάλυψη ανησυχιών τοπικών κοινωνιών και επίτευξη εμπλοκής σε τοπικό επίπεδο	1	2	3	4	5
Global thinking	1	2	3	4	5
Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας	1	2	3	4	5
Αναγνώριση των αλληλοεξαρτήσεων μεταξύ τομέων και ενεργειών	1	2	3	4	5
Ολοκληρωμένος σχεδιασμός και διαχείριση	1	2	3	4	5
Καινοτομία και έρευνα	1	2	3	4	5
Προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού	1	2	3	4	5
Συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης και σήματα περιβαλλοντικής πιστοποίησης (ecolabels)	1	2	3	4	5
Βελτίωση της ποιότητας ζωής	1	2	3	4	5
Προστασία της φέρουσας ικανότητας των οικοσυστημάτων	1	2	3	4	5

4. Παρ. αξιολογείστε την αποδοχή/δέσμευση της Ανώτατης Διεύθυνσης του Οργανισμού σας στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.**

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

5. Υπάρχει εθνικό σχέδιο ανάπτυξης;

α. Ναι

β. Όχι

Εάν η απάντηση είναι όχι, παρ. πηγαίνετε στην ερώτηση 8

6. Σε ποιο βαθμό το εθνικό σχέδιο ανάπτυξης επιδιώκει την αειφόρο ανάπτυξη της χώρας;

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

7. Σε ποιο βαθμό ο τουρισμός λαμβάνεται υπόψη στο εθνικό σχέδιο ανάπτυξης;

1=Καθόλου 2=Λίγο 3=Μέτρια 4=Πολύ 5=Πάρα πολύ

1 2 3 4 5

Στις δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού που προωθούνται από τον Οργανισμό σας παρ. υποδείξατε **κυκλώνοντας την κατάλληλη απάντηση** που (α) λαμβάνεται υπόψη η αειφορία και/ή (β) αναφέρεται ξεκάθαρα στα σχετικά έγγραφα.

1=Καθόλου 2=Λίγο 3= Μέτρια 4= Πολύ 5=Πάρα πολύ

Δραστηριότητα Στρατηγικού Προσοχή στην Αειφορία Αναφορά στην Αειφορία

Ανάλυση Υφιστάμενης Κατάστασης/Επισκόπηση Περιβάλλοντος	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Καθορισμός Οράματος	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Καθορισμός Στόχων	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Αξιολόγηση Στρατηγικών	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Επιλογή Στρατηγικών	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Ετοιμασία Σχεδίων Δράσης	1 2 3 4 5	Ναι Όχι
Προϋπολογισμός	1 2 3 4 5	
Εφαρμογή	1 2 3 4 5	
Παρακολούθηση και Αξιολόγηση της Προόδου	1 2 3 4 5	Ναι Όχι

8. Παρ. αξιολογείστε τη συνεισφορά που μπορεί να κάνει ο στρατηγικός σχεδιασμός στην επίτευξη της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης.

1=Καμμία 2=Χαμηλή 3= Μέτρια 4=Μεγάλη 5=Πολύ μεγάλη:

1 2 3 4 5

9. Ποιοι είναι οι παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν την ικανότητα του στρατηγικού σχεδιασμού να επιδιώξει την αειφορία αποτελεσματικά;

11. Παρ. υποδείξατε **κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στην απάντησή σας** το βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας σας με τις ακόλουθες δηλώσεις:

1=Διαφωνώ Πολύ 2=Διαφωνώ 3=Ουδέτερη στάση 4=Συμφωνώ 5=Συμφωνώ Πολύ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έχει αυξήσει την ικανότητα του Οργανισμού μας να:

Υιοθετήσει μια μακροπρόθεσμη προσέγγιση	1	2	3	4	5
Προβλέπει εκπλήξεις και κρίσεις	1	2	3	4	5
Εντοπίζει νέες ευκαιρίες για αειφόρο ανάπτυξη τουρισμού	1	2	3	4	5
Υλοποιεί αλλαγές αναγκαίες για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	1	2	3	4	5
Λαμβάνει υπόψη τις αλληλοεξαρτήσεις μεταξύ του τουρισμού και άλλων τομέων της οικονομίας καθώς και των συνθετικών μερών του τουριστικού τομέα	1	2	3	4	5
Αναπτύσσει συγκριτικό πλεονέκτημα για τον προορισμό και να τοποθετεί με επιτυχία τον προορισμό στην αγορά	1	2	3	4	5
Εντοπίζει κύρια προβλήματα και θέματα που υποσκάλπουν την αειφόρο τουριστική ανάπτυξη	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει όλους τους εμπλεκόμενους στην αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	1	2	3	4	5
Παράγει νέες ιδέες και λύσεις χρήσιμες για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	1	2	3	4	5
Ενθαρρύνει τη μάθηση και την επίτευξη γνώσης, δεξιοτήτων και στάσεων χρήσιμων για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	1	2	3	4	5
Εντάσσει διάφορες λειτουργίες και τομείς χρήσιμους για την αειφόρο ανάπτυξη του τουρισμού	1	2	3	4	5
Παρέχει μια ενιαία κατεύθυνση για την τουριστική ανάπτυξη	1	2	3	4	5
Αυξήσει την κατανόηση της αειφόρου ανάπτυξης του τουρισμού	1	2	3	4	5
Επανεξετάσει τη φύση της τουριστικής ανάπτυξης και να καθορίσει πιο συγκεκριμένους μακροπρόθεσμους στόχους	1	2	3	4	5
Αυξήσει την παρώθηση για επίτευξη της αειφορίας	1	2	3	4	5
Συνδέσει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση με τις βραχυπρόθεσμες και μεσοπρόθεσμες ανάγκες του προορισμού	1	2	3	4	5
Παρέχει σημαντικές, καλά μελετημένες επιλογές ανάπτυξης, τόσο σε νέους όσο και σε υφιστάμενους	1	2	3	4	5

τομείς					
Επενδύει πόρους με τρόπο που να δεσμεύει τον προορισμό σε μια κατεύθυνση	1	2	3	4	5
Διαθέσει πόρους ορθολογικά για μεγιστοποίηση των οφελών και ελαχιστοποίηση του κόστους	1	2	3	4	5
Αυξήσει τη γνώση για το περιβάλλον	1	2	3	4	5
Κατανοήσει τα δυνατά και αδύνατα στοιχεία του προορισμού	1	2	3	4	5
Ωθήσει τους διευθυντές/στελέχη να λαμβάνουν υπόψη τη στρατηγική και τους στόχους στην εξέταση εναλλακτικών επιλογών	1	2	3	4	5
Αυξήσει τη συμμετοχή και εμπλοκή στη λήψη απόφασης	1	2	3	4	5
Αναπτύξει καλύτερη επικοινωνία και συντονισμό των δραστηριοτήτων	1	2	3	4	5
Βελτιώσει την ικανότητα παρακολούθησης και ελέγχου της επιτυχίας των δραστηριοτήτων.	1	2	3	4	5

Παρ. σημειώσατε τον τίτλο της θέσης σας: _____

Φύλο:

- α. Άρρεν
- β. Θήλυ

Ανώτατο επίπεδο μόρφωσης που επιτύχατε:

- α. Απολυτήριο Γυμνασίου
- β. Πιστοποιητικό Επαγγελματικής Κατάρτισης
- γ. Πτυχίο Κολλεγίου ή Πανεπιστημίου
- δ. Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
- ε. Διδακτορικό

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.2: ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΜΕ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

1. ΒΑΘΜΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ερώτηση 1 Μέρος II

Ερώτηση 2 Μέρος II – Εθνική Τουριστική Στρατηγική, Στρατηγική Μάρκετινγκ

2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

2.1 ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ

2.1.1 ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΕΥΡΥΘΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΕΥΡΥΤΕΡΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΑΕΙΦΟΡΟΥ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Ερώτηση 5 Μέρος III

Ερώτηση 6 Μέρος III

Ερώτηση 7 Μέρος III

Ερώτηση 2 Μέρος II – για έλεγχο

2.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (ORGANIZATIONAL DIMENSIONS)

2.2.1 ΠΟΡΟΙ

Ερώτηση 5 Μέρος II

Ερώτηση 6 Μέρος II

Ερώτηση 7 Μέρος II

2.2.2 ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΑΕΙΦΟΡΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Δέσμευση στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και Αειφόρο Τουριστική Ανάπτυξη από Διεθνοντική Ομάδα

Ερώτηση 8 Μέρος II

Ερώτηση 4 Μέρος III

Αποδοχή της έννοιας της αειφορίας από συμμετέχοντα στην έρευνα

Ερώτηση 2 Μέρος III

Κατανόηση αειφορίας από συμμετέχοντα στην έρευνα

Ερώτηση 3 Μέρος III

2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ/ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ (DESIGN DIMENSIONS)

2.3.1 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Ερώτηση 3 Μέρος II

Ερώτηση 4 Μέρος II

2.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

Εξωστρέφεια

Ερώτηση 9v Μέρος II

Ερώτηση 9vi Μέρος II

Ερώτηση 9vii Μέρος II

Ερώτηση 9viii Μέρος II

Ερώτηση 9ix Μέρος II

Ερώτηση 9x Μέρος II

Ερώτηση 9xi Μέρος II
Ερώτηση 9xii Μέρος II
Ερώτηση 9xiii Μέρος II

Εσωστρέφεια

Ερώτηση 9i Μέρος II
Ερώτηση 9ii Μέρος II
Ερώτηση 9iii Μέρος II
Ερώτηση 9iv Μέρος II

2.3.3 ΒΑΘΜΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΩΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ/ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ (FUNCTIONAL INTEGRATION)

Ερώτηση 10 Μέρος II

2.3.4 ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Ερώτηση 11 Μέρος II

2.3.5 ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Ερώτηση 1 Μέρος II

2.3.6 ΒΑΘΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Ερώτηση 8 Μέρος III

2.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ – ΑΝΟΙΚΤΗ ΕΡΩΤΗΣΗ

Ερώτηση 10 Μέρος III – έλεγχος των περιοριστικών παραγόντων

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Ερώτηση 1 Μέρος III

Ερώτηση 8 Μέρος III

4. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΕΝΤΑΞΗΣ ΤΗΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ ΣΤΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

Ερώτηση 11 Μέρος III

4.1 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

- Μελλοντικός Ορίζοντας-Συνεχής Δράση, Σύνδεση του Μέλλοντος με το Παρόν IIIQ11i, IIIQ11xvi
- Αλλαγή IIIQ11iv
- Πρόβλεψη IIIQ11ii, IIIQ11iii, IIIQ11vii
- Ολιστική Προσέγγιση IIIQ11v
- Διερεύνηση Επιλογών Τουριστικής Ανάπτυξης καλύπτοντας τόσο νέους όσο και παλαιούς τομείς, παραγωγή νέων ιδεών, καινοτομία IIIix, IIIQ11xvii
- Ανάπτυξη Αειφόρου Συγκριτικού Πλεονεκτήματος IIIQ11vi

4.2 ΕΛΕΓΧΟΣ

- Μάθηση-ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων προώθησης αειφόρου ανάπτυξης IIIQ11x, IIIQ11xiii, IIIQ11xx, IIIQ11xxi
- Ένταξη Διάφορων Τομέων και Λειτουργιών που Εξυπηρετούν την Αειφόρο Ανάπτυξη του Τουρισμού IIIQ11xi
- Αύξηση της Παρώθησης για Επιδίωξη της Αειφορίας IIIQ11xv, IIIQ11viii
- Καλλιέργεια της Αίσθησης μιας Κοινής Πορείας στην Τουριστική Ανάπτυξη IIIQ11xii, IIIQ11xxii
- Αειφόρος Διάθεση Πόρων IIIQ11xviii, IIIQ11xix
- Βελτίωση Επικοινωνίας IIIQ11xxiv

- Αύξηση της Εμπλοκής στη Λήψη Αποφάσεων, Επιδίωξη Συμφωνίας/Σύγκλισης, Βάση για Συνεταιρισμό και Συντονισμένες Δράσεις IIIQ11xxiii
- Βελτίωση της Ικανότητας Παρακολούθησης και Ελέγχου IIIQ11xxv

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.1: ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΔΕΙΚΤΩΝ	ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΣΤΑΔΙΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ
<p>A. Καθορισμός του προορισμού/περιοχής ανάπτυξης</p> <p>B. Καθιέρωση μιας συμμετοχικής διαδικασίας σχεδιασμού</p> <p>Γ. Διαμόρφωση του οράματος και/ή της αποστολής</p> <p>Δ. Αρχική αξιολόγηση και ανάλυση των αγαθών, κινδύνων, επιπτώσεων (ανάλυση κατάστασης)</p>	<p>Έρευνα και Οργάνωση</p> <p>1. Καθορισμός του προορισμού/περιοχής ανάπτυξης (για καθορισμό των αναγκών πληροφόρησης)</p> <p>2. Χρήση συμμετοχικών διαδικασιών για ανάπτυξη δεικτών</p> <p>3. Καθορισμός των τουριστικών αγαθών και κινδύνων</p> <p>4. Ορισμός μακροπρόθεσμου οράματος για τον προορισμό</p> <p>Ανάπτυξη δεικτών</p> <p>5. Επιλογή θεμάτων προτεραιότητας και ερωτήσεων πολιτικής</p> <p>6. Καθορισμός επιθυμητών δεικτών</p> <p>7. Απογραφή πηγών πληροφοριών</p> <p>8. Επιλογή των δεικτών</p> <p>Εφαρμογή των δεικτών</p> <p>9. Αξιολόγηση της δυνατότητας υιοθέτησης των δεικτών και των διαδικασιών εφαρμογής τους</p> <p>10. Συλλογή και ανάλυση στοιχείων</p>	<p>Ο ορισμός των περιοχών αντανακλά τα όρια της αναγκαίας πληροφόρησης (εντοπισμός διοικητικών και πολιτικών μονάδων για εξασφάλιση και χρήση αναγκαίων πληροφοριών)</p> <p>Οι δείκτες είναι μέρος μιας συμμετοχικής διαδικασίας σχεδιασμού και δρουν ως καταλύτες στην προώθησή της</p> <p>Κύριο στάδιο στην ανάπτυξη δεικτών είναι ο καθορισμός του οράματος και των κύριων στοιχείων του</p> <p>Οι δείκτες είναι απαραίτητοι για τον καθορισμό κύριων θεμάτων, αγαθών, κινδύνων και παροχή ορθής πληροφόρησης γι αυτά. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται για αναφορά των αποτελεσμάτων της αρχικής αξιολόγησης σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.</p>

<p>Ε. Καθορισμός στόχων ανάπτυξης (βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους με βάση τις προτεραιότητες)</p>	<p>Ιδεωδώς οι δείκτες εντάσσονται στα στάδια διαμόρφωσης και εφαρμογής των σχεδίων. Η συλλογή και ανάλυση στοιχείων προωθείται σε συνεχή βάση. Οι στόχοι πολιτικής μπορούν να επίσης περιλάβουν την ανάπτυξη πηγών πληροφοριών και δυνατοτήτων επεξεργασίας για στήριξη του προγράμματος των δεικτών</p>	<p>Οι δείκτες βοηθούν στην αποσαφήνιση και συγκεκριμενοποίηση των στόχων ανάπτυξης –μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ποσοτικοί στόχοι και μετρήσεις απόδοσης. Είναι απαραίτητη για τον καθορισμό ξεκάθαρων ποσοτικών στόχων και χρονικών πλαισίων και επικοινωνία τους στους εμπλεκόμενους φορείς</p>
<p>Ζ. Διαμόρφωση των Σχεδίων Δράσης και συγκεκριμένων έργων βάσει της ενδεικνυόμενης Στρατηγικής</p>		<p>Οι δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό και την ανάλυση της σχέσης μεταξύ θεμάτων και στρατηγικών</p>
<p>ΣΤ. Εφαρμογή των Σχεδίων Δράσης και έργων</p>	<p>11. Απόδοση ευθύνης, ενημέρωση και επικοινωνία Παρακολούθηση και αξιολόγηση της υλοποίησης πρέπει να πραγματοποιείται σε συνεχή βάση, με</p>	<p>Οι δείκτες γίνονται μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης για έργα και δράσεις και συμβάλλουν στον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων</p>
<p>Η. Παρακολούθηση και αξιολόγηση της υλοποίησης των Σχεδίων και έργων.</p>	<p>12. Παρακολούθηση της εφαρμογής των δεικτών Θέματα προτεραιότητας, πηγές πληροφόρησης και δυνατότητες επεξεργασίας μπορούν να μεταβληθούν, έτσι είναι επίσης σημαντικό να ελέγχεται η καταλληλότητα των δεικτών περιοδικά.</p>	<p>Μέσω των δεικτών παρακολουθούνται και αξιολογούνται: -διευθυντικές διαδικασίες, άμεσα αποτελέσματα σχεδίων και έργων -πρόοδο στην επίτευξη καθορισμένων στόχων -αλλαγές σε περιβαλλοντικές και κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες ως αποτέλεσμα των δράσεων Οι δείκτες είναι μέρος του συστήματος απόδοσης ευθύνης ως προς την εφαρμογή και τα αποτελέσματα.</p>

Πηγή: World Tourism Organization (WTO). (2004). *Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook*: 23

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.2: ΜΕΛΕΤΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (http://esl.jrc.it/envind/sip/to/Sip_to04.htm)

Γενικοί Δείκτες

Γενικοί Δείκτες
1. Αναλογία Τουριστών με Κατοίκους (Ratio tourists/residents)
2. Αναλογία Διανυκτερεύσεων με Κατοίκους {Ratio tourist overnight stays/residents * (365 – k)}
3. Αριθμός Τουριστών ανά τ.χμ. - κατά περίοδο και σε περίοδο αιχμής {Number of tourists/km sq (in the reference period and in peak season)}
4. Χιλιόμετρα που ταξιδεύουν τουρίστες σε σχέση με συνολικά χιλιόμετρα ταξιδιού κατά μέσο μεταφοράς (passenger-kms traveled by tourists in relation to total passenger-kms, divided by type of transport)

Δείκτες κατά θέμα πολιτικής

Ατμοσφαιρική Ρύπανση

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
ap-a.1	Εκπομπές NO _x από διακίνηση τουριστών (Emissions of NO _x due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	AP-1
Ap-a.2	Εκπομπές NO _x από χρήση ενέργειας στα τουριστικά καταλύματα (Emissions of NO _x due to energy used for tourist accommodation)	τόνοι κατά έτος	AP-1
Ap-b.1	Εκπομπές NMVOC από διακίνηση τουριστών (Emissions of NMVOC due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	AP-2
Ap-b.2	Εκπομπές NMVOC από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of NMVOC due to energy used for tourist accommodation)	τόνοι κατά έτος	AP-2
Ap-c.1	Εκπομπές SO ₂ από διακίνηση τουριστών (Emissions of SO ₂ due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	AP-3
Ap-c.2	Εκπομπές SO ₂ από κατανάλωση ενέργειας στα τουριστικά καταλύματα (Emissions of SO ₂ due to energy used for tourist accommodation)	τόνοι κατά έτος	AP-3
Ap-d.1	Εκπομπές σωματιδίων από διακίνηση τουριστών (Emissions of particles due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	AP-4
Ap-d.2	Εκπομπές σωματιδίων από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of particles due to	τόνοι κατά έτος	AP-4

	<i>energy used for tourist accommodation)</i>		
Ap-e.1	<i>Εκπομπές CO από διακίνηση τουριστών (Emissions of CO due to tourist transportation)</i>	τόνοι κατά έτος	AP-13
Ap-e.2	<i>Εκπομπές CO από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of CO due to energy used for tourist accommodation)</i>	τόνοι κατά έτος	AP-13

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
ap-f	<i>Αριθμός κλιματιζόμενων δωματίων σε ξενοδοχεία (Number of air conditioned rooms in hotels -for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs) and halons)</i>
ap-g	<i>Αριθμός ψυγείων σε ξενοδοχεία (Number of refrigerators in hotels -for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs) and halons)</i>

Κλιματολογικές Αλλαγές

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
cc-a	<i>Εκπομπές CH₄ από διακίνηση τουριστών (Emissions of CH₄ due to tourist transportation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-2
cc-b.1	<i>Εκπομπές CO_{2α} από διακίνηση τουριστών (Emissions of CO₂ due to tourist transportation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-1
cc-b.2	<i>Εκπομπές CO₂ από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of CO₂ due to energy used for tourist accommodation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-1
cc-c.1	<i>Εκπομπές N₂O από διακίνηση τουριστών (Emissions of N₂O due to tourist transportation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-3
cc-c.2	<i>Εκπομπές N₂O από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of N₂O due to energy used for tourist accommodation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-3
cc-d.1	<i>Εκπομπές NO_x από διακίνηση τουριστών (Emissions of NO_x due to tourist transportation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-5
cc-d.2	<i>Εκπομπές NO_x από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of NO_x due to energy used for tourist accommodation)</i>	τόνοι κατά έτος	CC-5
cc-e	<i>Αριθμός των κλιματιζόμενων δωματίων σε ξενοδοχεία (Number of air conditioned rooms in hotels - for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs) and halons)</i>	αριθμός κατά έτος	
cc-f	<i>Αριθμός ψυγείων σε ξενοδοχεία (Number of refrigerators in hotels - for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs)</i>	αριθμός κατά έτος	

	<i>and halons)</i>		
cc-g.1	Εκπομπές σωματιδίων από διακίνηση τουριστών (Emissions of particles due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	CC-7
cc-g.2	Εκπομπές σωματιδίων από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of particles due to energy used for tourist accommodation)	τόνοι κατά έτος	CC-7

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
cc-h.1	Εκπομπές CO από διακίνηση τουριστών (Emissions of CO due to tourism transportation)
cc-h.2	Εκπομπές CO από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of CO due to energy used for tourism accommodation)
cc-i.1	Εκπομπές NMVOC από διακίνηση τουριστών (Emissions of NMVOC due to tourism transportation)
cc-i.2	Εκπομπές NMVOC από κατανάλωση ενέργειας σε τουριστικά καταλύματα (Emissions of NMVOC due to energy used for tourism accommodation)

Απώλεια Βιοποικιλότητας

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
lb-a	Ποσοστό έκτασης που καλύπτεται από τουριστικά καταλύματα στη συνολική έκταση συγκεκριμένων περιοχών π.χ. ορεινές περιοχές, παραλίες (Percentage of area occupied by tourist establishments in relation to total land area within certain types of land, e.g. mountain area, beaches)	% κατά έτος	
lb-b	Ποσοστό έκτασης που μεταβάλλεται για τουριστικούς σκοπούς (Percentage of area changed for tourism purposes -time series of the previous one)	% κατά έτος	LB-1
lb-c	Αριθμός των επισκεπτών σε προστατευόμενες περιοχές (No. of visitors per km ² in protected areas)	αριθμός/km ² κατά έτος	
lb-d	Έκταση που καλύπτεται από δρόμους, σιδηροδρόμους, λιμάνια, αεροδρόμια στη συνολική έκταση μιας χώρας (Area occupied by roads, railways, ports, airports, with regard to the total area of a given country)	% ή km ² κατά έτος	LB-1

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
lb-e	Ποσοστό ζώων που σκοτώνονται από τουρίστες κυνηγούς σε σχέση με το συνολικό θήραμα (Percentage of animals killed through hunting by tourists in

	<i>relation to all animals killed through hunting)</i>
<i>lb-f</i>	<i>Ποσοστό ψαριών πολύτιμων ειδών που ψαρεύονται από τουρίστες (Percentage of fish catch of certain valuable species taken by tourists)</i>

Ενάλιο Περιβάλλον και Παράκτιες Ζώνες

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
<i>me-a</i>	<i>Ποσοστό N και P που αποβάλλονται μέσω των λυμάτων τα οποία αποδίδονται στον τουρισμό (Percentage of nutrients (N and P) discharged through sewage water attributable to tourism)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-1
<i>me-b</i>	<i>Ποσοστό παράκτιων ζωνών που καταλαμβάνονται από τουριστικά καταλύματα σε σχέση με τη συνολική έκταση σε παράκτιες ζώνες (Percentage of coastal zones occupied by tourist establishments in relation to total land area in coastal zones)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-3, ME-16
<i>me-c</i>	<i>Αλλαγή στο ποσοστό της παράκτιας ζώνης (Change in the percentage of coastal zones, etc. - time series of me-b)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-3, ME-16
<i>me-d</i>	<i>Ποσοστό των παράκτιων ζωνών που καλύπτεται από δρόμους, σιδηροδρόμους, λιμάνια, αεροδρόμια σε σχέση τη συνολική έκταση των παράκτιων ζωνών (Percentage of coastal zones covered by roads, railways, ports, airports in relation to total land area in coastal zones)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-3, ME-16
<i>me-e</i>	<i>Συνολικός αριθμός των τουριστικών αφίξεων από θάλασσα σε σχέση με τους συνολικούς επιβάτες θαλάσσιων μέσων συγκοινωνίας (Total no. of tourists arriving into the country by sea in relation to total no. of sea passengers)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-9
<i>me-f</i>	<i>Συνολικός αριθμός των γιότ και άλλων σκαφών ψυχαγωγίας που καταφθάνουν στις χώρες (Total no. of yachts and other pleasure boats arriving to countries)</i>	<i>αριθμός κατά έτος</i>	
<i>me-g</i>	<i>Ποσότητα σκυβάλων που προκύπτει από αύξηση των πλοίων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου (Amount of waste discharged from the increased no. of ships during the tourist season)</i>	<i>τόνοι κατά έτος</i>	
<i>me-h</i>	<i>Απόθεση λυμάτων στο νερό παράκτιων περιοχών κατά είδος επεξεργασίας (Discharge of sewage water to coastal water by type of treatment)</i>	<i>τόνοι κατά έτος</i>	ME-1
<i>me-i</i>	<i>Ποσοστό οργανικών υλών (BOD) που αποβάλλονται μέσω των λυμάτων που αποδίδονται στον τουρισμό (Percentage of organic substances (BOD) discharged through sewage water attributable to tourism)</i>	<i>% κατά έτος</i>	ME-1

me-l	Αριθμός σκαφών και γιοτ που ενοικιάζουν τουρίστες (Number of boats, yachts rented by tourists)	αριθμός κατά έτος	
------	---	----------------------	--

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
me-m	Ποσοστό ορισμένων ψαριών και θαλάσσιων ειδών που ψαρεύονται από τουρίστες (Percentage of certain fish and other marine species caught by tourists - e.g. lobster, salmon)
me-n	Αριθμός τουριστικών λιμανιών (Number of tourist ports)

Καταστροφή του Οζοντος

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
od-a	Αριθμός των κλιματιζόμενων δωματίων στα ξενοδοχεία (Number of air conditioned rooms in hotels - for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs) and halons)	αριθμός κατά έτος	OD-1
od-b	Αριθμός των ψυγείων στα ξενοδοχεία (Number of refrigerators in hotels - for emissions of chlorofluorocarbons (CFCs) and halons)	αριθμός κατά έτος	OD-1
od-c.1	Εκπομπές NO _x από τη διακίνηση τουριστών (Emissions of NO _x due to tourist transportation)	τόνοι κατά έτος	OD-5
od-c.2	Εκπομπές NO _x από την κατανάλωση ενέργειας στα τουριστικά καταλύματα (Emissions of NO _x due to energy used for tourist accommodation)	τόνοι κατά έτος	OD-5

Εξάντληση των Πόρων

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
rd-a	Ετήσια χρήση ορυκτελαίου ή φυσικού αερίου ως καύσιμο η οποία αποδίδεται στον τουρισμό (Annual use of mineral oil or natural gas as a fuel attributable to tourism)	τόνοι ή m ³ κατά έτος	RD-2, RD-7, RD-11
rd-b	Κατανάλωση νερού από τον τουρισμό σε σχέση με την κατανάλωση των νοικοκυριών ως ποσοστό των συνολικών αποθεμάτων νερού (Water abstraction due to tourism in relation to total water abstraction for	% κατά έτος	RD-8, RD-1

	<i>household purposes, divided by groundwater and surface water)</i>		
--	--	--	--

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
<i>Rd-c.1</i>	<i>Ποσοστό έκτασης που καλύπτεται από τουριστικά καταλύματα σε σχέση με τη συνολική έκταση ειδικών περιοχών π.χ. ορεινές περιοχές, παραλίες (Percentage of area occupied by tourist establishments in relation to total land area within certain types of land, e.g. mountain area, beaches)</i>
<i>Rd-c.2</i>	<i>Ποσοστό έκτασης που καλύπτεται από τουριστικά καταλύματα σε σχέση με τη συνολική έκταση για οικιστικούς σκοπούς (Percentage of area occupied by tourist establishments in relation to total residential area)</i>
<i>rd-d</i>	<i>Ποσοστό έκτασης που μεταβάλλεται για τουριστικούς σκοπούς (Percentage of area changed for tourism purposes e.g. ski centres, golf courses, beach areas owned by hotels, pleasure ports, etc)</i>
<i>rd-e</i>	<i>Αριθμός επισκεπτών κατά έτος και κατά τ.χμ. σε περιοχές προστασίας (No. of visitors per year and per km² in protected areas)</i>
<i>rd-f</i>	<i>Ποσοστό έκτασης που καλύπτεται από δρόμους, σιδηροδρόμους, λιμάνια, αεροδρόμια σε σχέση με τη συνολική έκταση μιας χώρας (Percentage of area occupied by roads, railways, ports, airports, with regard to the total area of a given country)</i>
<i>rd-g</i>	<i>Ποσοστό ψαριών από πολύτιμα είδη που ψαρεύονται από τουρίστες (Percentage of fish catch of certain valuable species taken by tourists)</i>
<i>rd-h</i>	<i>Ποσοστό ζώων που σκοτώνονται από τουρίστες κυνηγούς σε σχέση με το συνολικό θήραμα (Percentage of animals killed through hunting by tourists in relation to all animals killed through hunting)</i>
<i>rd-i</i>	<i>Ετήσια κατανάλωση ενέργειας που αποδίδεται στον τουρισμό (Annual use of energy attributable to tourism)</i>

Τοξικά Απόβλητα

Δεν επιλέγηκαν κύριοι δείκτες. Προτείνονται οι ακόλουθοι πιθανοί δείκτες:

Κωδ.	Πιθανοί Δείκτες Πίεσης
<i>tx-a</i>	<i>Ποσοστό μπαταριών στα δημοτικά σκύβαλα κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου σε σύγκριση με άλλες περιόδους του χρόνου (Percentage of batteries in municipal wastes during tourist seasons in comparison to other periods of the year)</i>
<i>tx-b</i>	<i>Πετρέλαιο που περιέχει μόλυβδο που πωλείται κατά την τουριστική περίοδο κατά μήνα σε σχέση με τις άλλες περιόδους (Amount of petrol containing lead sold per month during tourist seasons in relation to the same amount outside tourist seasons)</i>
<i>tx-c</i>	<i>Εκπομπές μολύβδου από τη διακίνηση τουριστών (Emissions of lead from the transport sector due to tourism)</i>

Αστικά Περιβαλλοντικά Προβλήματα

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
ur-a	Απόθεση λυμάτων σε τουριστικές αστικές περιοχές που αποδίδεται στον τουρισμό κατά είδος επεξεργασίας (Discharge of sewage water within “tourist urban areas” attributable to tourism, by type of treatment)	τόνοι κατά έτος	UP-3
ur-b	Παροχή νερού στον τομέα του τουρισμού εντός των τουριστικών αστικών περιοχών (Water supply to the sector tourism within “tourist urban-areas”)	λίτρα κατά έτος	UP-8
ur-c	Ποσοστό σκυβάλων που αποδίδεται στον τουρισμό εντός των τουριστικών αστικών περιοχών (Percentage of waste attributable to tourism within “tourist urban-areas”)	% κατά έτος	UP-2

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης
ur-d	Εκπομπές ρύπων του αέρα λόγω της τουριστικής διακίνησης σε τουριστικές αστικές περιοχές (Emissions of air pollutants due to tourist transport in “tourist urban-areas”)
ur-e.1	Οδική πυκνότητα κυκλοφορίας κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου σε σχέση με άλλες περιόδους του έτους μέσα στις τουριστικές αστικές περιοχές – για θόρυβο (Road traffic density during the tourist season in relation to road traffic density during other periods of the year (for noise) within “tourist urban-areas”)
ur-e.2	Πυκνότητα κυκλοφορίας αεροπλάνων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου σε σχέση με άλλες περιόδους κατά τη διάρκεια του έτους μέσα στις τουριστικές αστικές περιοχές – για θόρυβο (Air traffic density during the tourist season in relation to air traffic density during other periods of the year within “tourist urban-areas” - for noise)
ur-e.3	Πυκνότητα κυκλοφορίας τρένων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου σε σχέση με άλλες περιόδους του έτους μέσα στις τουριστικές αστικές περιοχές – για το θόρυβο (Railways traffic density during the tourist season in relation to railways traffic density during other periods of the year within “tourist urban-areas” - for noise)
ur-e.4	Πυκνότητα κυκλοφορίας σκαφών κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου σε σχέση με άλλες περιόδους του έτους στις τουριστικές αστικές περιοχές – για το θόρυβο (Boat traffic density during the tourist season - for example: Venice, Amsterdam in relation to boat traffic density during other periods of the year within “tourist urban-areas” - for noise)
ur-f	Αριθμός δισκοθηκών σε ανοικτούς χώρους σε τουριστικές αστικές περιοχές (Number of discotheques in open spaces within “tourist urban-areas”)
ur-g	Αριθμός των πάρκων με θέμα το νερό στις τουριστικές αστικές περιοχές (Number of water based theme parks within “tourist urban-areas”)

Σκύβαλα

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
wa-a	Ποσοστό σκυβάλων που αποδίδονται στον τουρισμό (Percentage of waste attributable to tourism)	% κατά έτος	WA-4

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης		
wa-b	Ποσοστό επεξεργασμένων λυμάτων που αποδίδονται στον τουρισμό (Amount of sludge from sewage treatment plants attributable to tourism)		
wa-c	Εκπομπές CH ₄ από τα σκύβαλα που αποδίδονται στον τουρισμό (Emissions of CH ₄ due to the percentage of waste attributable to tourism)		
wa-d	Εκπομπές NO _x ως ποσοστό των σκυβάλων που αποδίδονται στον τουρισμό (Emissions of NO _x due to the percentage of waste attributable to tourism)		

Ρύπανση Υδάτων και Υδάτινοι Πόροι

Κωδ.	Κύριοι Δείκτες Πίεσης	Μονάδα μέτρησης και περίοδος αναφοράς	Κωδ. SAG
wp-a	Κατανάλωση νερού από τον τουρισμό σε σχέση με την κατανάλωση των νοικοκυριών ως ποσοστό των συνολικών αποθεμάτων νερού (Water abstraction due to tourism in relation to total water abstraction for household purposes, divided by groundwater and surface water)	% κατά έτος	WP-2, WP-15
wp-b	Συνολικός αριθμός τουριστικών αφίξεων με πλοία σε σχέση με το συνολικό αριθμό επιβατών (Total no. of tourists arriving into the country by inland boat in relation to total no. of inland boat passengers)	% κατά έτος	
wp-c	Απόθεση λυμάτων σε λίμνες και ποτάμια που αποδίδεται στον τουρισμό, κατά είδος επεξεργασίας (Discharge of sewage water to lakes and rivers attributable to tourism, by type of treatment)	τόνοι κατά έτος	

Κωδ.	Επιπρόσθετοι Δείκτες Πίεσης		
wp-d	Συνολικός αριθμός των γιοτ και άλλων σκαφών αναψυχής που καταφθάνουν στα λιμάνια (Total no. of yachts and other pleasure boats arriving at inland ports)		
wp-e	Ποσότητα σκυβάλων που προκύπτει από αύξηση των πλοίων κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου (Amount of waste discharged from the increased no.		

	of ships during the tourist season)
<i>wp-f</i>	Ποσοστό οργανικών υλών (BOD) που αποβάλλονται μέσω λυμάτων και αποδίδονται στον τουρισμό (Percentage of organic substances (BOD) discharged through sewage water attributable to tourism)
<i>wp-g</i>	Ποσοστό των N και P που αποβάλλονται μέσω των λυμάτων που μπορούν να αποδοθούν στον τουρισμό (Percentage of nutrients (N and P) discharged through sewage water attributable to tourism)