



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ ΛΑΡΙΣΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

Στρατηγικός σχεδιασμός της Περιφέρειας Θεσσαλίας στον

τουρισμό -SWOT Ανάλυση

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΜΟΥΡΤΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΑΧΙΛΛΕΑΣ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**

## Υπεύθυνη Δήλωση

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

Η Δηλούσα

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Αναγνωστόπουλο Αχιλλέα , επιβλέπων καθηγητή της διπλωματικής-μεταπτυχιακής εργασίας ,τόσο για την βοήθειά του όσο και για τη μεγάλη συνεισφορά του στην εκπόνηση της μεταπτυχιακής εργασίας .

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Προϊσταμένους της Διεύθυνσης Τουρισμού των Περιφερειακών Ενοτήτων της Περιφέρειας Θεσσαλίας για τις συνεντεύξεις τους και τις συμβουλές τους καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

## Περίληψη

Η παρούσα μελέτη εξετάζει τον στρατηγικό σχεδιασμό και το πώς εφαρμόζεται στην περίπτωση της Θεσσαλίας προκειμένου να αυξηθεί η τουριστική της ανάπτυξη. Για να προβεί στον σκοπό της, η μελέτη εξετάζει την εννοιολογική τοποθέτηση του στρατηγικού σχεδιασμού και της τουριστικής ανάπτυξης, και έπειτα της συσχέτισης αυτών των δύο τομέων. Από τη βιβλιογραφική, δευτερογενή έρευνα, παράγεται ότι η Θεσσαλία έχει πρόσβαση σε πολλούς πολιτιστικούς πόρους που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν προς αναβάθμιση των τουριστικών της εισροών, όπως μνημεία της αρχαιότητας, βυζαντινά μνημεία, μεσαιωνικά μνημεία, παραδοσιακά χωριά με νεοκλασικά κτίρια, κτήρια, χώρους και μουσεία της βιομηχανικής κληρονομιάς, όπως ορυχεία, ναυπηγεία, βιομηχανικές εγκαταστάσεις, κ.α., πάμπολλα θρησκευτικά προσκυνήματα, πληθώρα μουσείων και συλλογών, και μεγάλο εύρος εκδηλώσεων και φεστιβάλ ετησίως. Συνδυαστικά με την έρευνα, η εργασία εφαρμόζει την ανάλυση SWOT ως εφελτήριο μίας ποιοτικής ανάλυσης με ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε 3 συμμετέχοντες, όλοι τους υψηλόβαθμα στελέχη σε τουριστικούς οργανισμούς που δρουν στη Θεσσαλία. Η μελέτη συμπεραίνει ότι μια ιδιαίτερα σημαντική δέσμη ενεργειών που θα πρέπει να υλοποιηθεί είναι αυτή που αφορά στην ενημέρωση των τοπικών κοινωνιών σχετικά με τις επιδράσεις που μπορεί να έχει η τουριστική ανάπτυξη στην περιοχή τους και να τονιστούν ιδιαίτερα τα οικονομικά κυρίως οφέλη που μπορούν να προκύψουν, όπως αυτά αναλύθηκαν.

### Λέξεις -Κλειδιά:

Τουρισμός, Ανάπτυξη, Ανάλυση SWOT, Θεσσαλία, Στρατηγικός Σχεδιασμός

## **Abstract**

This study examines strategic planning and how it is applied in the case of Thessaly to increase its tourism development. To achieve its purpose, the study examines the conceptual positioning of strategic planning and tourism development, and then the correlation of these two sectors. From the bibliographic, secondary research, it is produced that Thessaly has access to many cultural resources that could be used to upgrade its tourist inputs, such as monuments of antiquity, Byzantine monuments, medieval monuments, traditional villages with neoclassical buildings, buildings, Museums of industrial heritage, such as mines, shipyards, industrial facilities, etc., numerous religious shrines, numerous museums and collections, and a wide range of events and festivals each year. In combination with the research, the work applies the SWOT analysis as a springboard for qualitative analysis with semi-structured interviews, utilizing 3 participants, all high-ranking executives in tourism organizations operating in Thessaly. The study concludes that a particularly important set of actions to be implemented is to inform local communities about the effects that tourism development may have in their area and to emphasize in particular the main economic benefits that may arise, as analyzed.

### **Key words:**

Tourism, Development, Analysis SWOT, Thessaly, strategic planning

## Πίνακας περιεχομένων

|  |    |
|--|----|
| Περίληψη .....   | 3  |
| Abstract.....  | 4  |
| 1 Εισαγωγή.....  | 9  |
| 1.1 Υπόβαθρο της Έρευνας.....                                    | 9  |
| 1.2 Σκοπός της Έρευνας.....                                      | 11 |
| 1.3 Σημασία της Έρευνας.....                                     | 12 |
| 1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα.....                                    | 12 |
| 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....                                 | 13 |
| 2.1 Εννοιολογική Τοποθέτηση .....                                | 13 |
| 2.1.1 Τουριστικός Προορισμός .....                               | 13 |
| 2.1.2 Έξυπνος Τουρισμός .....                                    | 18 |
| 2.1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός .....                               | 20 |
| 2.1.4 Τουριστική Ανάπτυξη .....                                  | 23 |
| 2.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Τουρισμό .....                 | 25 |
| 2.2.1 Ο Σχεδιασμός μιας Περιφερειακής Τουριστικής Ανάπτυξης..... | 31 |
| 2.2.2 Ο Σχεδιασμός και Η Ανάπτυξη Τουριστικών Προορισμών.....    | 32 |

|       |                                      |    |
|-------|--------------------------------------|----|
| 2.3   | Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.....         | 48 |
| 2.4   | Ανάλυση SWOT Περιοχής Θεσσαλίας..... | 55 |
| 2.4.1 | Δυνάμεις.....                        | 63 |
| 2.4.2 | Αδυναμίες.....                       | 68 |
| 2.4.3 | Ευκαιρίες.....                       | 70 |
| 2.4.4 | Απειλές.....                         | 71 |
| 3     | Μεθοδολογία.....                     | 73 |
| 3.1   | Ερευνητικός Σχεδιασμός.....          | 73 |
| 3.2   | Συμμετέχοντες.....                   | 75 |
| 3.3   | Ηθικά Ζητήματα.....                  | 77 |
| 4.    | Ανάλυση Αποτελεσμάτων.....           | 78 |
| 5     | Συμπεράσματα.....                    | 84 |
|       | Βιβλιογραφία.....                    | 90 |
|       | Ηλεκτρονικές Πηγές.....              | 97 |
|       | Παράρτημα.....                       | 98 |
|       | Ερωτήσεις Συνέντευξης.....           | 98 |
|       | Συνέντευξη 1.....                    | 99 |

|                   |     |
|-------------------|-----|
| Συνέντευξη 2..... | 101 |
| Συνέντευξη 3..... | 105 |



## Κατάλογος Σχημάτων / Διαγραμμάτων/ Πινάκων

|  |           |
|--|-----------|
| <i>Σχήμα 1 Φάσεις προορισμού.....</i>  | <i>43</i> |
| <i>Σχήμα 2 Κατανομή δωματίων από ξενοδοχειακές μονάδες/Περιφερειακές Ενότητες .58</i>      |           |
| <br>   |           |
| <i>Διάγραμμα 1 Αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα .....</i>                                     | <i>50</i> |
| <i>Διάγραμμα 2 Επισκέψεις ανά Περιφέρεια .....</i>   | <i>52</i> |
| <br>   |           |
| <i>Πίνακας 1 Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2019.....</i>                           | <i>50</i> |
| <i>Πίνακας 2 Χώρες Προέλευσης στον Ελληνικό Τουρισμό.....</i>                              | <i>53</i> |
| <i>Πίνακας 3 ΑΕΠ των Περιφερειών σε εθνική εμβέλεια.....</i>                               | <i>54</i> |
| <i>Πίνακας 4 Υποδομές Περιφέρειας Θεσσαλίας.....</i>                                       | <i>56</i> |
| <i>Πίνακας 5 Ξενοδοχειακές μονάδες ανά Περιφερειακή Ενότητα .....</i>                      | <i>58</i> |
| <i>Πίνακας 6 Ενοικιαζόμενα δωμάτια ανά Περιφερειακή Ενότητα.....</i>                       | <i>59</i> |
| <i>Πίνακας 7 Αφίξεις σε ξενοδοχεία Ελλήνων και αλλοδαπών στη Περιφέρεια Θεσσαλία .....</i> | <i>59</i> |

# 1 Εισαγωγή

## 1.1 Υπόβαθρο της Έρευνας

Η αειφόρος ανάπτυξη νοείται ως «διαδικασία για την κάλυψη των αναγκών της σημερινής γενιάς, χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιούν τις δικές τους ανάγκες». Συγκεκριμένα, τα θέματα αειφορίας εξετάζονται τώρα σε τέσσερις διαστάσεις: πολιτική, οικονομική, κοινωνικοπολιτισμική και οικολογική διάσταση. Στις εδαφικές ενότητες, η αειφόρος ανάπτυξη πραγματοποιείται μέσω στρατηγικής διαχείρισης, η οποία αντικατοπτρίζεται στη στρατηγική ανάπτυξης. Εκτός από τη συνολική στρατηγική τοπικής ή περιφερειακής ανάπτυξης, αναπτύσσονται επίσης τομιακές στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών τουριστικής ανάπτυξης. Η αναπτυξιακή στρατηγική για τον τουρισμό στην περιοχή, θα πρέπει να αποτελεί μέρος της συνολικής διαδικασίας κοινωνικοοικονομικού σχεδιασμού ανάπτυξης στην περιοχή για δύο λόγους: πρώτον, θα αναπτυχθεί επειδή θα πρέπει να απαντήσει σε παρόμοιες ερωτήσεις αλλά σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, και δεύτερον, επειδή οι στόχοι του δεν θα επιτευχθούν εκτός εάν είναι σε αρμονία με το συνολικό σχέδιο. Η πιο σημαντική προϋπόθεση για την οικοδόμηση μιας στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης στην περιοχή είναι η βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινότητας, αυξάνοντας τον αριθμό και / ή τις δαπάνες των τουριστών στην περιοχή, διατηρώντας παράλληλα τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης (Oklobdzija, 2015).

Ο αειφόρος τουρισμός θεωρείται πλέον ως ο κανονιστικός προσανατολισμός που επιδιώκει να αλλάξει συμπεριφορά προκειμένου να επιτύχει στόχους αειφόρου ανάπτυξης. Ωστόσο, απαιτείται να γίνουν αντισταθμίσεις μεταξύ αυτών των στόχων

και όχι να επιδιωχθεί η τέλεια ισορροπία μεταξύ τους. Ο αειφόρος τουρισμός θεωρείται επίσης ολοένα και πιο σημαντικός για όλες τις μορφές τουρισμού, ανεξάρτητα από την κλίμακα, συμπεριλαμβανομένου του μαζικού τουρισμού. Επί του παρόντος, η έννοια του βιώσιμου τουρισμού συνδυάζει κοινωνικά, πολιτιστικά, οικονομικά και πολιτικά παράλληλα με περιβαλλοντικά θέματα. Αν και η αειφορία προέρχεται από τον περιβαλλοντισμό σε κάποια στιγμή συζήτησης, η κριτική προέκυψε για την έλλειψη ισορροπίας στην έννοια της αειφορίας όσον αφορά τους ανθρώπινους παράγοντες και τις ανάγκες τους (Raikou, 2020).

Σύμφωνα με ορισμένους ερευνητές, το κύριο μέλημα δεν είναι να περιοριστεί η ανάπτυξη, αλλά να διαχειριστεί με τρόπο κατάλληλο για τους τουρίστες, το περιβάλλον προορισμού και τον πληθυσμό υποδοχής. Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναδιατυπωθεί ορισμένα βασικά ζητήματα στο πλαίσιο του αειφόρου τουρισμού. Για παράδειγμα, προτείνεται ότι η τουριστική έρευνα για αειφορία καθώς και οι πολιτικές επικεντρώνονται σε συμπεριφορές μεμονωμένων παραγόντων αντί να εξετάζουν ευρύτερες κοινωνικές σχέσεις και δομές, κοινωνικούς κανόνες και θεσμικούς κανόνες, καθεστώτα κοινωνικού κεφαλαίου και διακυβέρνησης, καθώς και συστήματα παραγωγής και κατανάλωσης (Abya et al, 2015).

Επιπλέον, υπάρχει το αυξανόμενο ενδιαφέρον για προοπτικές ολόκληρων συστημάτων που συνδέουν ανθρώπινα και φυσικά συστήματα. Σε αυτόν τον τομέα, οι τουριστικές μελέτες υιοθετούν ιδέες και έννοιες από τη γενική προσέγγιση συστημάτων για την ανάλυση κοινωνικο-οικολογικών συστημάτων, όπως η ανθεκτικότητα και η ευπάθεια, τις υπηρεσίες οικοσυστήματος ή τη διακυβέρνηση των υδάτων. Η αντίληψη του αειφόρου τουρισμού επηρεάζει τις σχετικές πολιτικές και δράσεις όταν εφαρμόζονται στην πράξη θεωρητικές δομές (Kohorasani et al, 2017).

Οι αρχές της αειφόρου ανάπτυξης σχετίζονται με τις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικοπολιτιστικές πτυχές της τουριστικής ανάπτυξης και η σωστή ισορροπία μεταξύ αυτών των τριών διαστάσεων πρέπει να διατηρηθεί προκειμένου να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο αειφόρος τουρισμός πρέπει (Job et al, 2017).

- (1) να χρησιμοποιήσει βέλτιστους περιβαλλοντικούς πόρους που αποτελούν βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη του τουρισμού, να διατηρήσει βασικές οικολογικές διαδικασίες και να συμβάλει στη διατήρηση της φυσικής και βιολογικής ποικιλομορφίας
- (2) να σεβαστεί την κοινωνικοπολιτισμική αυθεντικότητα των κοινοτήτων της περιοχής υποδοχής, να σώσει την υλική και ζωντανή πολιτιστική κληρονομιά τους, τις παραδοσιακές αξίες και να συμβάλει στη διαπολιτισμική κατανόηση και ανοχή
- (3) να διασφαλίσει τη ζωτικής και μακροπρόθεσμη λειτουργία της οικονομίας, παρέχοντας κοινωνικοοικονομικά οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, συμπεριλαμβανομένης της σταθερής απασχόλησης, του εισοδήματος και των κοινωνικών υπηρεσιών για τις κοινότητες της περιοχής υποδοχής. Επίσης θα πρέπει να συμβάλλει στη μείωση της φτώχειας (Sotiriadis, 2015).

## **1.2 Σκοπός της Έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι ο στρατηγικός επιχειρησιακός σχεδιασμός της περιφέρειας Θεσσαλίας στον τουρισμό μέσω ανάλυσης SWOT και ποιοτικής ανάλυσης με πρωτογενείς πηγές.

### **1.3 Σημασία της Έρευνας**

Μέχρι στιγμής, υπάρχει περιορισμένη έρευνα για να εκτιμηθεί ο βαθμός εφαρμογής της βιώσιμης ανάπτυξης στα σχέδια ανάπτυξης του τουρισμού.

### **1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα**

Η έρευνα λειτουργεί με τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι δυνατότητες που προσφέρει ο στρατηγικός σχεδιασμός στον Τουρισμό;
2. Τι δυνατότητες παράγονται από την ανάπτυξη ενός τουριστικού προορισμού;
3. Τι οφέλη αποκτά μία τουριστική επιχείρηση από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τον τουριστικό προορισμό;

## 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Εννοιολογική Τοποθέτηση

#### 2.1.1 Τουριστικός Προορισμός

Από την εμφάνιση του ενδιαφέροντος για τη μελέτη του τουρισμού ως δραστηριότητας που δημιουργεί και αναπτύσσει παραγωγικούς χώρους, έχει εμφανιστεί μια σειρά σημαντικών μελετών για την εξέλιξη των προορισμών. Οι πρωτοποριακές προσεγγίσεις όπως αυτές του Gilbert (1939) ακολούθησαν περαιτέρω προσπάθειες στη δεκαετία του 1950, οι οποίες συνδύασαν εμπειρικές και θεωρητικές εκτιμήσεις στο πλαίσιο διαφορετικών περιφερειακών ακαδημαϊκών παραδόσεων της τουριστικής γεωγραφίας. Αυτές οι αναλύσεις επικεντρώθηκαν κυρίως στο ρόλο της τουριστικής ζήτησης ως κύριου μοχλού της οικονομικής και χωρικής αλλαγής. Αρκετά μοντέλα αποκάλυψαν ότι οι επιπτώσεις του τουρισμού συνδέονται με συγκεκριμένα στάδια ανάπτυξης προορισμού. Αυτά τα πλαίσια παρείχαν επίσης την ικανότητα να αποδέχονται ότι οι προορισμοί μπορούν να βιώσουν διαδικασίες αναζωογόνησης εάν είναι σε θέση να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνήθειες και προτιμήσεις των επισκεπτών. Παράλληλα με αυτήν είναι μια μακρά παράδοση εμπειρικής έρευνας, που επικεντρώνεται κυρίως στην ανάλυση της συγκεκριμένης ιστορίας κάθε προορισμού. Συνήθως αυτές οι μελέτες απεικονίζουν την εξέλιξη του προορισμού ως μια διαδικασία που προκαλείται κυρίως από την αύξηση του αριθμού των τουριστών και από τις αλλαγές στην παροχή υπηρεσιών, εγκαταστάσεων και υποδομών για τους τουρίστες (Jončić, 2019).

Εμπνευσμένο από την προαναφερθείσα βιβλιογραφία και, ιδιαίτερα, την ιδέα του Κύκλου Ζωής Προϊόντος. Το μοντέλο Κύκλου Ζωής Τουριστικής Περιοχής του

Μπάτλερ (Butler 1980) εμφανίστηκε ως θεμελιώδες πλαίσιο για την ανάλυση της εξέλιξης των προορισμών. Το μοντέλο του Κύκλου Ζωής της Τουριστικής Περιοχής έχει χρησιμοποιηθεί για τη μελέτη πολλών περιπτώσεων προορισμού και αποτέλεσε επίσης πηγή έμπνευσης για περαιτέρω εννοιολογική εργασία για την ανάπτυξη προορισμού. Για παράδειγμα, ο Haywood (2006) ζήτησε προσαρμογή της προσέγγισης του τρόπου με τον οποίο οι μελετητές του τουρισμού χρησιμοποιούν τον Κύκλο Ζωής της Τουριστικής Περιοχής, υποστηρίζοντας ότι είναι αναγκαίο να απομακρυνθεί από την έννοια των αλλαγμένων σταδίων ή των κρατών και αντί να επικεντρωθεί στις πραγματικές διαδικασίες αλλαγής. Άλλοι προσπάθησαν να το επικυρώσουν και να το τροποποιήσουν και να το επεκτείνουν. Ο κύκλος ζωής του τουριστικού χώρου έχει δημιουργήσει το πιο σχετικό ερευνητικό ρεύμα εξέλιξης προορισμού. Είναι ακόμη πιο σχετικό από ιστορικές μελέτες που σχετίζονται με συγκεκριμένους προορισμούς (Karayilanm & Cetin, 2016).

Ο σκοπός του μοντέλου Butler είναι να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο τα τουριστικά θέρετρα, μεγαλώνουν και αναπτύσσονται. Η τουριστική βιομηχανία, όπως και όλη η βιομηχανία, είναι δυναμική και συνεχώς αλλάζει. Ως εκ τούτου, το μοντέλο Butler είναι ένας τρόπος μελέτης τουριστικών θέρετρων και να δούμε πώς αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της τουριστικής βιομηχανίας. Αυτές οι αλλαγές μπορούν στη συνέχεια να συγκριθούν με τις προβλέψεις όπως φαίνεται στο μοντέλο.

Το μοντέλο Butler χωρίζει την ανάπτυξη των τουριστικών θερέτρων σε πέντε διαφορετικά στάδια.

## 1. Στάδιο Ανακάλυψης

2. Στάδιο ανάπτυξης
3. Στάδιο επιτυχίας
4. Πρόβλημα - Στάδιο στασιμότητας
5. Μείωση ή αναζωογόνηση (Butler, 2006)

Ένας οικισμός «εξερευνάται» ή «ανακαλύπτεται» από έναν μικρό αριθμό ανθρώπων που αργότερα λένε σε άλλους για την εμπειρία τους. Με την πάροδο του χρόνου άλλοι άνθρωποι επισκέπτονται και οι ντόπιοι εκμεταλλεύονται τις νέες οικονομικές ευκαιρίες που παρέχονται από αυτούς τους επισκέπτες και παρέχουν υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών αυτών των επισκεπτών ή των τουριστών.

Περισσότεροι τουρίστες φτάνουν έχοντας ακούσει για το μέρος από στόμα σε στόμα, άρθρα σε ταξιδιωτικά συμπληρώματα σε έγγραφα όπως The Sunday Times, φυλλάδια ή τουριστικούς οδηγούς. Οι επιπλέον τουρίστες που προσελκύονται από τη δημοσιότητα και τους ανθρώπους που επιθυμούν να επισκεφθούν κάπου καινούργιο θα οδηγήσουν στην κατασκευή νέων ξενοδοχείων, εστιατορίων, καταστημάτων και υπηρεσιών για την κάλυψη της εισροής ανθρώπων (Sharpley, 2018).

Καθώς περισσότεροι άνθρωποι επισκέπτονται το θέρετρο, οι εγκαταστάσεις χρησιμοποιούνται πλέον πλήρως. Σε αυτό το στάδιο ο μαζικός τουρισμός αντικαθιστά αυτό που κάποτε ήταν η αρχική οικονομική λειτουργία του οικισμού. Αυτό μπορεί να προκαλέσει κάποια δυσαρέσκεια με ανθρώπους στην πόλη που δεν έχουν επωφεληθεί από τη νέα βιομηχανία ή από την απώλεια διακριτής ταυτότητας που είχε ο οικισμός πριν. Μπορεί να φαίνεται ότι η τοπική κουλτούρα μειώνεται από μια πιο διεθνή και μη μοναδική κουλτούρα σε σύγκριση με ό, τι μπορεί να υπήρχε πριν.



Η δημοτικότητα μπορεί να είναι βραχύβια. Οι άνθρωποι μπορεί να βαρεθούν με το θέρετρο μόλις είχε μειωθεί η αρχική έκκλησή του. Λίγο από το αρχικό φυσικό περιβάλλον θα παραμείνει και τα αρνητικά σχόλια για το πώς ήταν κάποτε μπορεί να οδηγήσουν τους ανθρώπους να βρουν κάπου νέο για να ανακαλύψουν. Η επίδραση της μείωσης του τουρισμού εάν ένα θέρετρο ξεπεράσει τη μόδα οδηγεί σε οικονομική παρακμή και στην υποχρησιμοποίηση των τουριστικών υποδομών. Το ενδεχόμενο κλείσιμο ορισμένων επιχειρήσεων θα οδηγήσει σε αύξηση της ανεργίας (Ashworth & Page, 2011).

Το τουριστικό θέρετρο έχει στη συνέχεια δύο επιλογές: είτε παρακμάζει ή αναζωογονείται και αναπτύσσονται πιο βιώσιμες στρατηγικές με βάση χαμηλότερο αριθμό επισκεπτών.

Ωστόσο, παράλληλα με την υιοθέτηση του μοντέλου Κύκλου Ζωής Τουριστικής Περιοχής ως βολικού θεωρητικού πλαισίου, άλλα διαμήκη μοντέλα έχουν προταθεί από τότε. Οι τρέχουσες προσεγγίσεις για την εξέλιξη του τουριστικού προορισμού τείνουν να αποφεύγουν τον σιωπηρό ντετερμινισμό που περιγράφεται από πολλά αρχικά μοντέλα εξέλιξης προσανατολισμένα στη ζήτηση. Αυτός ο ντετερμινισμός έχει συνδεθεί με την ύπαρξη ενός ορίου μεταφορικής ικανότητας για έναν προορισμό που, όταν επιτευχθεί, τον αναγκάζει να αναγεννηθεί για να επιβιώσει. Υπάρχουν γνωστές περιπτώσεις ώριμων προορισμών που κατάφεραν να ξεπεράσουν τις φθίνουσες διαδρομές και να αυξήσουν την ικανότητά τους να προσελκύουν αγορές. Ένα κεντρικό μάθημα από αυτούς τους προορισμούς είναι ότι η ανανεωμένη επιτυχία και επιβίωση είναι το αποτέλεσμα ενός κοινού στρατηγικού οράματος και της βαθιάς συμμετοχής των βασικών ενδιαφερομένων στην οικοδόμηση μιας ατμόσφαιρας πολιτικής, επιχειρηματικής και κοινωνικής συναίνεσης για νέα ανάπτυξη. Το να

ξεχάσετε αυτό το μάθημα θα μπορούσε να οδηγήσει σε εσφαλμένες προβλέψεις σχετικά με τις μη αναστρέψιμες τάσεις για μείωση, όπως συνέβη σε ορισμένους από τους πιο γνωστούς προορισμούς δεύτερης γενιάς στη Μεσόγειο. Από μια προσέγγιση κριτικής ανάλυσης, ο Stock (2003) αμφισβητεί περαιτέρω την ύπαρξη ντετερμινιστικών ορίων αύξησης της ζήτησης, καθώς οι καθοριστικές (και ντετερμινιστικές) επιπτώσεις που οδηγούν σε παρακμή είναι περισσότερο ιδεολογικές a priori από την πραγματική επιστημονική παρατήρηση. Η Stock ισχυρίζεται ότι μια τέτοια εκ των προτέρων θέση προέρχεται από την μετωπική απόρριψη του μαζικού τουρισμού, την οποία υιοθετούν πολλοί συγγραφείς (Rodriguez et al, 2016; Sanaghi et al, 2019).

Συνολικά, οι τρέχουσες εξελίξεις επισημαίνουν την έντονη ανάγκη διερεύνησης και συζήτησης του τρόπου με τον οποίο αυτές οι διαφορετικές προοπτικές συμβάλλουν στη βαθύτερη κατανόηση της εξέλιξης των προορισμών και πώς η έρευνα μπορεί να μετακινηθεί από το «τι» στο «πώς» και «γιατί». Η εξελικτική οικονομική γεωγραφία, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση της εξέλιξης άλλων εξειδικευμένων τόπων και περιοχών αναδεικνύεται τώρα ως ένα πολλά υποσχόμενο πλαίσιο της τουριστικής έρευνας, προκειμένου να ενισχυθεί η κατανόηση του τουριστικού προορισμού «πώς» και «γιατί» εξελίσσεται με την πάροδο του χρόνου (Boes, 2015).

Η εξελικτική οικονομική γεωγραφία κυκλοφόρησε μέσα στον τουρισμό μελετώντας τις δυνατότητες ισχυρών οικονομικών εννοιών γεωγραφίας όπως διακλάδωση, εξάρτηση από μονοπάτια, πλαστικότητα διαδρομής και επιβίωση. Επιπρόσθετα, οι σχέσεις μεταξύ της συμβατικής εξελικτικής οικονομικής γεωγραφικής έρευνας και άλλων οικονομικών γεωγραφικών προσεγγίσεων βρίσκονται επίσης σε εξέλιξη, για παράδειγμα, με σχεσιακή οικονομική γεωγραφία και, σε προσπάθειες προσδιορισμού

του ρόλου της σύνδεσης μεταξύ παγκόσμιων και τοπικών φορέων στην εξέλιξη των προορισμών, με την Παγκόσμια Παραγωγή Ανάλυση δικτύου. Επιπλέον, έχουν προταθεί συγκεκριμένες ερευνητικές προσεγγίσεις σε μεμονωμένους τύπους τουριστικών προορισμών, για παράδειγμα η δυναμική και αμφισβητούμενη κατάσταση του αστικού τουρισμού (Gretzel et al, 2016).

### **2.1.2 Έξυπνος Τουρισμός**

Οι τουριστικοί προορισμοί είναι γνωστό ότι είναι συνδυασμοί τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και θεωρούνται περίπλοκα συστήματα που είναι δύσκολο να διαχειριστούν. Η αλληλεξάρτηση μιας μεγάλης ποικιλίας ενδιαφερομένων και βιομηχανιών περιπλέκει τη διαχείριση, ενώ ταυτόχρονα προκαλεί κατακερματισμό εντός του ελέγχου και της ανάπτυξης του τουριστικού προορισμού. Εκτός αυτού, διαφορετικές αξίες και πολιτισμοί, και οι αλληλένδετες επιπτώσεις στον τοπικό πληθυσμό δημιουργούν ένα σύνθετο σύστημα σχεδιασμού εντός των τουριστικών προορισμών. Αρχικά, ένας τουριστικός προορισμός είναι δομημένος με πλευρά προσφοράς και ζήτησης, όπου η επιτυχία του προορισμού ξεκινά από την ανάπτυξη των κρίσιμων πόρων που είναι γνωστοί ως έξι A: αξιοθέατα, προσβασιμότητα, παροχές, διαθέσιμα πακέτα, δραστηριότητες, βοηθητικές υπηρεσίες (accessibility, activities, amenities, ancillary services, attractions, available packages). Αυτά τα A συγχωνεύονται στο ενδεχόμενο προσθήκης αξίας στην τουριστική εμπειρία, ενώ ταυτόχρονα αυξάνουν τα κέρδη και τα οφέλη για τον προορισμό (Gretzel et al, 2015a).

Για να διασφαλιστεί η επιτυχία ενός τουριστικού προορισμού, οι Ritchie and Crouch (2005) τονίζουν τη σημασία των ανθρώπινων πόρων και της καινοτομίας σε

συνδυασμό με τη συνεργασία και τη συνεργασία σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο. Παρόμοια, οι Prats et al. (2008) τονίζουν τη σημασία της καινοτομίας ενώ συμπεριλαμβάνουν την τοπική κοινότητα στη διαδικασία καινοτομίας. Ένα περιβάλλον με σχέσεις υψηλής ποιότητας είναι ύψιστης σημασίας για την ανάπτυξη της γνώσης και ως εκ τούτου οι επιχειρηματίες του τουρισμού πρέπει να εναρμονίσουν τους στόχους τους για να βελτιώσουν την τουριστική εμπειρία. Η συνεργασία είναι σημαντική, αλλά η ηγεσία διεξάγεται με συλλογικό και δικτυακό τρόπο είναι απαραίτητη. Τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχουν γίνει διαθέσιμες περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη διεπιστημονική ολοκλήρωση, τη διαρθρωτική καινοτομία, τις συνεργασίες και τη συνεργασία για την επιτυχή διαχείριση των προορισμών. Ωστόσο, απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή στην εφαρμογή τους σε τουριστικούς προορισμούς. Ο Cohen (2011) υποστηρίζει ότι ειδικά οι προαναφερθείσες έννοιες θεωρούνται ως οι ακρογωνιαίοι λίθοι της ευφυΐας, οι οποίες ενεργοποιούνται και υποστηρίζονται μέσω της ενσωμάτωσης των ΤΠΕ σε ολόκληρη την Έξυπνη Πόλη (Li et al, 2017).

Μέχρι τώρα η βιβλιογραφία σχετικά με τους Έξυπνους Τουριστικούς Προορισμούς υποστηρίζει ότι τέτοιοι τουριστικοί προορισμοί ενσωματώνουν ΤΠΕ στην ανάπτυξη και παραγωγή τουριστικών διαδικασιών. Κατά συνέπεια, οι Έξυπνοι Τουριστικοί Προορισμοί μπορούν να θεωρηθούν ως μέρη που χρησιμοποιούν τα διαθέσιμα τεχνολογικά εργαλεία και τεχνικές για να επιτρέψουν στη ζήτηση και την προσφορά να συν-δημιουργούν αξία, ευχαρίστηση και εμπειρίες για τον τουρίστα και τον πλούτο, τα κέρδη και τα οφέλη για τους οργανισμούς και τον προορισμό. Ωστόσο, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με την ευφυΐα των τουριστικών προορισμών επικεντρώνεται κυρίως στην εφαρμογή της τεχνολογίας. Μόνο το θεωρητικό έγγραφο

των Buhalis και Amaranggana (2014) άγγιξε την έννοια της δημιουργίας έξυπνων τουριστικών προορισμών ως γενικού πλαισίου κληρονομικών εννοιών που ενσωματώνουν την ανταγωνιστικότητα, τη βιωσιμότητα και τη συμπερίληψη βάσει της έννοιας των έξυπνων πόλεων (Gretzel et al, 2015b).

### **2.1.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός**

Συχνά ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζεται και λειτουργεί σε διαδικαστικούς όρους. Σύμφωνα με παλαιότερους μελετητές ο επίσημος στρατηγικός σχεδιασμός είναι «μια ορθολογική και περιεκτική προσέγγιση στη διαμόρφωση στρατηγικής που χρησιμοποιεί μια συστηματική διαδικασία με συγκεκριμένα βήματα όπως εξωτερικές και εσωτερικές αξιολογήσεις, καθορισμός στόχων, ανάλυση, αξιολόγηση και δράση σχεδιάζοντας να διασφαλίσει τη μακροπρόθεσμη ζωτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού». Μεγάλο μέρος της αρνητικής κριτικής του επίσημου στρατηγικού σχεδιασμού επικεντρώθηκε στη διαδικαστική προσέγγιση του στρατηγικού σχεδιασμού. Για παράδειγμα, παλαιότερη έρευνα περιορίζει εξ ορισμού τον στρατηγικό σχεδιασμό σε μια τυποποιημένη, άκαμπτη, εξαιρετικά αναλυτική, καθοδηγούμενη από το προσωπικό άσκηση. Στη συνέχεια καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως ορίζεται, δεν λειτουργεί πολύ καλά (martins, 2018).

Οι προσεγγίσεις στρατηγικού σχεδιασμού μπορούν να λάβουν αυτήν τη μορφή, αλλά υπάρχουν πολλές άλλες λιγότερο επίσημες, λιγότερο άκαμπτες, λιγότερο αναλυτικές και καθοδηγούμενες από το προσωπικό προσεγγίσεις. Παρά την κριτική, ο ορθολογικός σχεδιασμός στην πράξη - ο οποίος μπορεί να ποικίλει ως προς το πόσο επίσημος και στρατηγικός είναι - έχει αποδειχθεί ότι έχει γενικά θετικά αποτελέσματα

στην απόδοση σε ένα εύρος μελετών. Πράγματι, μελετητές βρίσκουν ένα τόσο θετικό αποτέλεσμα για τον συνεργατικό στρατηγικό σχεδιασμό, που σημαίνει κοινό στρατηγικό σχεδιασμό από περισσότερους από έναν οργανισμούς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σε συνδυασμό με άλλες πρακτικές διαχείρισης επηρεάζει θετικά τα αντιληπτά αποτελέσματα απόδοσης, αλλά δεν έχει παρόμοιο αντίκτυπο σε αντικειμενικά μέτρα. Μία άλλη έρευνα διαπιστώνει επίσης ότι η μεγαλύτερη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών οδηγεί σε υψηλότερη αντικειμενική απόδοση σε έναν δείκτη που συνοψίζει τα αποτελέσματα σε μια σειρά υπηρεσιών. Παλαιότερες μελέτες βρίσκουν επίσης ότι οι πόλεις που χαρακτηρίζονται από καλύτερη ποιότητα στρατηγικού σχεδιασμού φαίνεται να δείχνουν καλύτερη συμπεριφορά ως απάντηση στην οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει πιο άμεσα τις ελλείψεις του προϋπολογισμού και την ανάγκη για επενδύσεις (Karera, 2018).

Εναλλακτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να οριστεί με λειτουργικούς όρους. Για παράδειγμα, όπως σημειώνεται στην εισαγωγή, ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως «σκοπίμη, πειθαρχημένη προσπάθεια να παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και ενέργειες που καθορίζουν τι κάνει ένας οργανισμός και γιατί το κάνει». Ορισμένος με αυτόν τον τρόπο, ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από ένα σύνολο ή «οικογένεια» εννοιών, διαδικασιών, εργαλείων και πρακτικών που έχουν σκοπό να βοηθήσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και άλλους ενδιαφερόμενους να αντιμετωπίσουν αυτό που είναι πραγματικά σημαντικό για τους οργανισμούς ή / και τα μέρη τους. Το «σετ» περιλαμβάνει ένα εύρος διαφορετικών προσεγγίσεων που διαφέρουν ως προς τους σκοπούς τους: διατύπωση, χρονικός ορίζοντας, περιεκτικότητα, οργανωτική, δια-οργανωτική και / ή γεωγραφική εστίαση · έμφαση στα δεδομένα και την ανάλυση · έκταση συμμετοχής, τόπος λήψης

αποφάσεων · σύνδεση με την εφαρμογή · και ούτω καθεξής. Η επιτυχής χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού εξαρτάται έτσι από ποια προσέγγιση χρησιμοποιείται, για ποιους σκοπούς, και σε ποιο πλαίσιο (Milijic et al, 2017).

Το πώς σχεδιάζεται και μελετάται ο στρατηγικός σχεδιασμός θα έχει δραματική επίδραση στις αξιολογήσεις του πόσο καλά λειτουργεί ή δεν λειτουργεί και γιατί. Σε μελέτες διακύμανσης, συγκεκριμένες μεταβλητές θεωρούνται ομοιόμορφες και συνεπείς αιτίες με την πάροδο του χρόνου, που παράγουν συγκεκριμένα αποτελέσματα. Αυτό αντιστοιχεί στην έννοια του Αριστοτέλη για την αποτελεσματική αιτιώδη συνάφεια, ή τι σημαίνει η αιτιώδης συνάφεια στην επιστημονική έρευνα. Όμως ο προγραμματισμός είναι μια σκόπιμη δραστηριότητα, η οποία υπονοεί αυτό που ο Αριστοτέλης αποκαλεί την τελική αιτία, στην οποία ο τελικός σκοπός μιας δράσης ή μιας διαδικασίας είναι η αιτία για την οποία γίνεται. Στο βαθμό που ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει δράση με γνώμονα το σκοπό, οι τελολογικές εξηγήσεις είναι κατάλληλες. Και οι δύο τύποι αιτιότητας φαίνονται να σχετίζονται πολύ με την έρευνα στρατηγικού σχεδιασμού (Khavarian-Garmsir, 2017).

Επιπλέον, σύμφωνα με ένα ισχυρό νήμα στη βιβλιογραφία, όλοι οι συγγραφείς ειδικών ζητημάτων βλέπουν τον στρατηγικό σχεδιασμό ως ενσωματωμένο σε συγκεκριμένα πλαίσια. Στις μελέτες διακύμανσης, το περιβάλλον ελέγχεται όσο καλύτερα μπορεί. Μετά τον έλεγχο διαφόρων δημογραφικών παραγόντων, οι μελετητές ανέφεραν ότι διαφορετικά στυλ επεξεργασίας πληροφοριών επηρεάζουν τις αντιλήψεις τόσο της ευκολίας χρήσης όσο και της χρησιμότητας της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού. Η αντιληπτή χρησιμότητα στη συνέχεια έχει θετικό αντίκτυπο στη δέσμευση στο στρατηγικό σχέδιο. Μετά τον έλεγχο για πτυχές του πλαισίου, οι αναλυτές βρίσκουν μια σημαντική θετική σχέση μεταξύ των πτυχών της

διαδικασίας ανάπτυξης ενός στρατηγικού σχεδίου και του σχεδιασμού και της απόδοσης του σχεδίου. Παλαιότερος ερευνητής ελέγχει επίσης τις δυνατότητες του περιβάλλοντος και διαπιστώνει ότι η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαχείρισης συνδέεται άμεσα με την αντιληπτή αποτελεσματικότητα, αλλά δεν εμφανίζει άμεση επίδραση σε πιο αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης (Konacevic et al, 2018).

#### **2.1.4 Τουριστική Ανάπτυξη**

Ο τουριστικός σχεδιασμός πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης οποιουδήποτε προορισμού προκειμένου να επιτευχθούν τα καλύτερα αποτελέσματα και να ικανοποιηθούν όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Ο σχεδιασμός του τουρισμού είναι το κλειδί για τη διατήρηση του βιώσιμου τουρισμού και ενώ ορισμένοι προορισμοί το κάνουν πολύ καλά, άλλοι, δεν αναγνωρίζουν τη σημασία του αποτελεσματικού σχεδιασμού τουριστικής ανάπτυξης (Ezeuduji, 2015).

Η τουριστική ανάπτυξη αναφέρεται στην ανάπτυξη και τη συντήρηση της τουριστικής βιομηχανίας σε μια δεδομένη τοποθεσία. Και, φυσικά, ο τουρισμός είναι πολύ σημαντικό μέρος αυτού. Σε βασικό επίπεδο, η τουριστική ανάπτυξη μπορεί να οριστεί ως δημιουργία στρατηγικών και σχεδίων για την αύξηση / ανάπτυξη / ενθάρρυνση του τουρισμού για έναν προορισμό. Ο θεμελιώδης λόγος για τον προγραμματισμό και την εφαρμογή στρατηγικών για την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα είναι κυρίως η κερδοφορία χρημάτων και η αύξηση στη συνέχεια του ΑΕγχΠ μιας χώρας / περιοχής (Soulard et al, 2018).

Η τουριστική ανάπτυξη αποτελείται από πολλά στοιχεία που περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε: ανάπτυξη και διαχείριση εταιρικών σχέσεων ιδιωτικού-



δημόσιου τομέα, αξιολόγηση των ανταγωνιστών για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διασφάλιση υπεύθυνης και βιώσιμης ανάπτυξης, προβολή του τουρισμού ως διασυνδεδεμένου συστήματος και κλάδου που βασίζεται στη ζήτηση, τομεακές επενδύσεις και διεθνή συνεργασία, τουριστική συγκέντρωση και συμμετοχή της κυβέρνησης (Milano et al, 2019).

Ο Dimitriou (2018) αναφέρει: «Ο στόχος του σύγχρονου σχεδιασμού είναι η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων σε αντιληπτά προβλήματα και ότι έχει σχεδιαστεί για να αυξάνει και να μεγιστοποιεί τα αναπτυξιακά οφέλη, τα οποία θα παράγουν προβλέψιμα αποτελέσματα». Ένας άλλος αναλυτής ορίζει τον τουρισμό ως εξής: «Μια διαδικασία, βασισμένη στην έρευνα και την αξιολόγηση, η οποία επιδιώκει να βελτιστοποιήσει τη δυναμική συμβολή του τουρισμού στην ανθρώπινη ευημερία και την ποιότητα του περιβάλλοντος» (Dimitriou, 2018).

Ο προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης δεν είναι απλή εργασία και υπάρχουν πολλές μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Υπάρχουν επίσης διαφορετικά επίπεδα σχεδιασμού και πολιτικής τουρισμού. Ευτυχώς, οι προορισμοί μπορούν να πάρουν μαθήματα από άλλους τομείς που ήταν επιτυχημένοι. Σε βασικό επίπεδο, τα κύρια στάδια του σχεδιασμού ανάπτυξης του τουρισμού περιλαμβάνουν: την ανάλυση προηγούμενης τουριστικής ανάπτυξης, αξιολόγηση της θέσης του τουρισμού στην περιοχή, συμπεριλαμβανομένου του ανταγωνισμού · διαμόρφωση σχετικής τουριστικής πολιτικής από την κυβέρνηση · τον καθορισμό μιας αναπτυξιακής στρατηγικής και τη διαμόρφωση ενός προγράμματος δράσης (Tavakolmia et al, 2016).

Ο προγραμματισμός της τουριστικής ανάπτυξης επιτρέπει μια σειρά από οφέλη σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, για παράδειγμα: 1) Αυξάνει το εισόδημα και τις θέσεις εργασίας από τις τουριστικές δαπάνες, 2) Βοηθά στη διατήρηση της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς για τους τουρίστες, 3) Αυξάνει την κατανόηση άλλων πολιτισμών, 4) Χτίζει νέες εγκαταστάσεις, όπως λύματα για ολόκληρες κοινότητες ή νέους δρόμους (Zamfir & Corbos, 2015).

Υπάρχουν επίσης ορισμένα κόστη που πρέπει να ληφθούν υπόψη : 1) Το κόστος υλοποίησης τουριστικών εγκαταστάσεων μπορεί να είναι δαπανηρό, 2) Το περιβάλλον μπορεί να καταστραφεί για να δημιουργηθεί χώρος για ξενοδοχεία κλπ. 3) τα κοινωνικά πρότυπα να υπονομευθούν π.χ. τόπλες γυναίκες στο Ντουμπάι, 4) Το φυσικό περιβάλλον μπορεί να είναι μολυσμένο (Amir et al, 2015).

## **2.2 Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Τουρισμό**

Ο σχεδιασμός στον τουρισμό εμφανίζεται με τη μορφή διαφορετικών προσεγγίσεων, από άτομα που σχεδιάζουν τις διακοπές τους μέσω επιχειρηματικών οντοτήτων και ορισμένων προορισμών που σχεδιάζουν μελλοντικές στρατηγικές για την επίτευξη των κατάλληλων αναπτυξιακών ή επιχειρηματικών στόχων, καθώς και διακυβερνητικοί και διεθνείς οργανισμοί και ιδρύματα που σχεδιάζουν τις μελλοντικές τους δραστηριότητες. Επομένως, ο σχεδιασμός πρέπει να θεωρηθεί ως διαδικασία, όχι ως τρέχον γεγονός (Koshteh, 2018).

Παρατηρούνται διάφορες οντότητες στον τουριστικό προορισμό (συνήθως περιγράφονται ως "Ενδιαφερόμενοι", "Παίκτες", "Συμμετέχοντες στην τουριστική επιχείρηση" και ούτω καθεξής.) Το δυναμικό τους μετράται από την απόδοση και την ικανότητα να διαπραγματευτούν με επιτυχία την προγραμματισμένη ανάπτυξη του

τουρισμού στον προορισμό, αντιμετωπίζοντας έναν μοναδικό στόχο - να παρέχουν στην αγορά ένα τουριστικό προϊόν. Οι κύριοι φορείς είναι οι άνθρωποι, αλλά με την κυριολεκτική και μεταφορική έννοια γίνεται αναφορά για ανθρώπους ως κεφάλαιο του οργανισμού (Saarinen et al, 2017).

Συνοψίζοντας όλες τις θεωρητικές απόψεις σχετικά με αυτό, αλλά και την πρακτική εμπειρία, τα μοντέλα του τουρισμού μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες ομάδες: 1) παραδοσιακά (συμπεριλαμβανομένου του φυσικού σχεδιασμού και της οικονομικής προσέγγισης στο σχεδιασμό) και 2) τρέχοντα μοντέλα (μοντέλο PASOLP - Product's Αλληλουχία ανάλυσης για σχεδιασμό εξωτερικού χώρου αναψυχής και μοντέλο RPP - χωρικός σχεδιασμός ανάπτυξης) (Barkauskas et al, 2015).

Το μοντέλο φυσικού σχεδιασμού είναι η παλαιότερη προσέγγιση του σχεδιασμού που αποτελεί το σημείο εκκίνησης στην ανάλυση των πόρων και της υπάρχουσας ικανότητας εφοδιασμού. Σε αυτό το μοντέλο ο σχεδιασμός του τουρισμού μπορεί να διακριθεί από τις ακόλουθες φάσεις: 1) Ανάλυση πόρων και ικανοτήτων, 2) Προγραμματισμός πρόσθετης χωρητικότητας που περιλαμβάνει παγκόσμια αξιολόγηση της αγοράς, 3) Προετοιμασία λεπτομερών χωρικών σχεδίων και 4) Αξιολόγηση κόστους και οφέλη (Raad, 2019).

Οι Andrades & Dimanche (2017) επισημαίνουν ότι το μοντέλο των προσεγγίσεων οικονομικού σχεδιασμού δίνει διαφορετικές παραλλαγές ανάπτυξης της τουριστικής πολιτικής. Ωστόσο, αυτό το μοντέλο δεν έχει πραγματική ανάλυση των προϋποθέσεων ανάπτυξης ή ανάλυσης πόρων. Ξεκινά με την αξιολόγηση των πόρων και την εκτίμηση της ζήτησης στην αγορά, προκειμένου, βάσει συγκρίσεων αυτών

των δύο στοιχείων, να αναγνωρίσει ευκαιρίες ανάπτυξης. Έτσι οι καθορισμένες δυνατότητες είναι το θεμέλιο για την ανάπτυξη λεπτομερών σχεδίων. Ανεξάρτητα από το ότι πρόκειται για μια μερική προσέγγιση της αγοράς στον προγραμματισμό, ωστόσο, η αξιολόγηση της ζήτησης της αγοράς είναι μια καινοτομία στον τομέα του προγραμματισμού. Η προσέγγιση οικονομικού σχεδιασμού εμφανίστηκε σε μια εποχή που η προσφορά ξεπέρασε σε μεγάλο βαθμό τη ζήτηση και όταν, οι «έτοιμες» προσφορές δεν μπορούσαν να ανταγωνιστούν με επιτυχία στην αγορά. Για αυτόν τον λόγο, ήταν απαραίτητο να εμπλουτιστεί ο εφοδιασμός. Αυτό το μοντέλο μπορεί να χωριστεί στις ακόλουθες φάσεις: 1) εκτίμηση και πρόβλεψη της αγοράς, και έρευνα πόρων και υφιστάμενων προσφορών, 2) σύγκριση της αγοράς και των πόρων, - παραλλαγές αναπτυξιακών τουριστικών πολιτικών, 3) επιλογή ενός συγκεκριμένου αναπτυξιακού σχεδίου ή αναπτυξιακή τουριστική πολιτική και 4) λεπτομερή σχεδιασμός επιλεγμένων πολιτικών (Andrades & Dimanche, 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη όλες τις ιδιαιτερότητες που έχει ο τουρισμός, είναι πολύ δύσκολο στις σύγχρονες συνθήκες να εφαρμοστεί ένα ομοιόμορφο μοντέλο σχεδιασμού. Ωστόσο, προέκυψαν δύο μοντέλα, ή πιο συγκεκριμένα, δύο ομάδες μοντέλων που έχουν τώρα τη μεγαλύτερη ευελιξία στο σχεδιασμό. Το πρώτο είναι το μοντέλο Αλληλουχία Ανάλυσης Προϊόντος για Σχεδιασμό Αναψυχής Εξωτερικού Χώρου - Product Analysis Sequence for Outdoor Leisure Planning - PASOLP, το οποίο σέβεται πλήρως την προσέγγιση της αγοράς στον σχεδιασμό και εισήγαγε στην ανάλυση σχεδιασμού τις συνθήκες ανάπτυξης. Επειδή υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί ενός τουριστικού προϊόντος, για τους σκοπούς αυτού του μοντέλου είναι ο πιο κατάλληλος σύμφωνα με τον οποίο το τουριστικό προϊόν είναι ένας ιστός ή ένα

σύνολο αγαθών υπηρεσιών και άλλες προϋποθέσεις που ικανοποιούν ορισμένες τουριστικές ανάγκες (Muresan et al, 2016).

Ωστόσο, αυτό το μοντέλο έχει πολλά πλεονεκτήματα. Τα βασικά πλεονεκτήματα του μοντέλου PASOLP είναι: - Επιτρέπει την ανάπτυξη διαφορετικών παραλλαγών τουριστικών προϊόντων, - Είναι προοδευτικό και αποφεύγει την επιστροφή στα προηγούμενα στάδια, - διασφαλίζει ότι επιτυγχάνεται η καλύτερη αξιοποίηση του πιο πρωτότυπου πόρου ενός προορισμού, - Λαμβάνει υπόψιν τις απόψεις όλων των κοινωνικών επιπέδων, - Διάφορες βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες τουριστικής ανάπτυξης (Siswanto, 2015).

Μια άλλη ομάδα σύγχρονων μοντέλων σχετίζεται με την ανάπτυξη μοντέλου χωροταξικού σχεδιασμού (RPP), στο οποίο ο τουρισμός θεωρείται ως η κίνηση ανθρώπων από την πόλη κατοικίας στον τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις ψυχαγωγικές, πολιτιστικές, γνωστικές ή άλλες ανάγκες τους. Αυτό το μοντέλο έχει τις ακόλουθες φάσεις: ανάλυση των συνθηκών για την ανάπτυξη, προσδιορισμός των καθοριστικών παραγόντων για την ανάπτυξη της αγοράς, προγραμματισμός προσφορών ικανότητας, επεξεργασία λεπτομερών σχεδίων, πρόβλεψη οικονομικών, κοινωνικών και φυσικών συνεπειών (Rassolimanesh et al, 2017)

Μερικές από τις ιδιαιτερότητες του τουρισμού είναι: 1) Ο αριθμός επαφών σε διατομεακές σχέσεις, οι οποίες διευρύνουν την ποσοτική και ποιοτική τους εξάρτηση, η οποία επηρεάζει άμεσα την ταχύτερη ανάπτυξη του τουρισμού, 2) Σχέση με τα συστήματα των διεθνών σχέσεων, 3) Μικτό υποσύστημα της οικονομίας και, ως εκ τούτου, συνδεδεμένο και ανοιχτό στις ιστορικές αλλαγές της κοινωνίας γενικότερα, 4) Ο τουρισμός δίνει αποτελέσματα μακροπρόθεσμα, 5) Οι περισσότερες τουριστικές

υπηρεσίες παρέχονται απευθείας, γεγονός που μειώνει τα έξοδα για τους μεσάζοντες,

6) Ο τουρισμός έχει αντίκτυπο στην ανάπτυξη άλλων βιομηχανιών και δραστηριοτήτων (MacKenzie & Gannon, 2019).

Η διαμόρφωση της έννοιας της τουριστικής ανάπτυξης, στο πλαίσιο της διαδικασίας σχεδιασμού περιλαμβάνει ουσιαστικά τα εξής: τον βασικό προσανατολισμό της αναπτυξιακής πολιτικής και το επίπεδο συντονισμού. Επισημαίνεται ότι τα προβλήματα που εκδηλώνονται στη δημιουργία τουριστικής ανάπτυξης δεν είναι πανομοιότυπα σε κρατικό επίπεδο, τουριστικό προορισμό, τουριστικό χώρο ή αλλού στην τουριστική επιχείρηση. Η έννοια της παγκόσμιας ανάπτυξης, για παράδειγμα, δημιουργείται για τη χώρα στο σύνολό της και καθορίζει κοινές απαιτήσεις και οφέλη που αναμένονται από τον τουρισμό, με τον καθορισμό των προϋποθέσεων για την τουριστική ανάπτυξη, η οποία είναι υποχρέωση του κράτους (Musil, 2018).

Στον σημερινό τουρισμό όλες οι διαφορές εξαφανίστηκαν ή έχουν αναμειχθεί σε ένα ενιαίο εθνικό σχέδιο στο οποίο συζητούνται και σχεδιάζονται όλες οι πιθανές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης, τόσο σε φυσικό, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό όσο και σε περιβαλλοντικό επίπεδο. Σήμερα, ένα τέτοιο σχέδιο ονομάζεται κύριο ή γενικό σχέδιο για τον τουρισμό. Το όνομα του σχεδίου υποδηλώνει ότι περιλαμβάνει τη συνολική εθνική περιοχή και το προβλέψιμο αμοιβαίο όφελος, αν και είναι γνωστό ότι σπανίζει το γεγονός ολόκληρος ο εθνικός χώρος να έχει ίσες ευκαιρίες για τουριστική ανάπτυξη. Σε όλα τα κύρια σχέδια του τουρισμού επιλέγονται μικρότερες περιοχές με περισσότερες ευκαιρίες για τουριστική ανάπτυξη, και οι οποίες έτσι δίνουν τη δική τους συνεισφορά στη συνολική εθνική επικράτεια και την οικονομία της (Moutinho & Vargas-Sanchez, 2018).

Ωστόσο, μια πιο περιεκτική και πιο κατάλληλη μέθοδος είναι ο προσδιορισμός δύο ή περισσότερων ομοιογενών ομάδων τουριστικής ελκυστικότητας που μπορεί να αντιπροσωπεύουν το κέντρο της τουριστικής ανάπτυξης εντός και γύρω από το οποίο μπορεί να σχηματίσει μια συγκεκριμένη ικανότητα της τουριστικής προσφοράς. Αυτή η μέθοδος ονομάζεται μέθοδος συμπλεγμάτων για την ανάπτυξη του τουρισμού (Sanchez Canizares, 2016).

Επίσης, το "πλάτος" θα πρέπει να σημαίνει την ανάγκη επίτευξης περιφερειακής συνεργασίας στον τουρισμό, τη δημιουργία διαφορετικών ολοκληρωμένων τουριστικών προϊόντων, συμβατών με το περιεχόμενό του, την ανάπτυξη διαφορετικών ομάδων που ξεπερνούν τα εθνικά εμπόδια και τη "δικτύωση ενδιαφέροντος" με βάση τη δημιουργία " επιπρόσθετων οφελών για τους τουρίστες καταναλωτές ». Τα συμπλέγματα σίγουρα συμβάλλουν στη διεθνοποίηση, στην καλύτερη εφαρμογή της τεχνολογίας, στην εισαγωγή ποιοτικών προτύπων, περισσότερα προσόντα των εργαζομένων, επηρεάζουν την κινητικότητα των επενδύσεων, την καινοτομία και αυξάνουν την παραγωγικότητα, μειώνουν το συνολικό κόστος και συμβάλλουν στα επιτεύγματα μερικών άλλων αποτελεσμάτων (Isdarmanto, 2016).

Σε εθνικό επίπεδο είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό μέρος του σχεδιασμού που σχετίζεται με τη λεγόμενη μεγάλη υποδομή. Αυτό συμβαίνει επειδή η επένδυση είναι πολύ υψηλή και υπερβαίνει, κατά κανόνα, τις δυνατότητες ορισμένων περιοχών, αλλά επίσης επειδή η υποδομή αυτή σπάνια μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για τον τουρισμό. Το εθνικό σχέδιο θα πρέπει, από την άποψη αυτή, να επισημαίνει με σαφήνεια ποιο μέρος στη χρηματοδότηση τέτοιων υποδομών αποτελεί ευθύνη του τουριστικού συγκροτήματος. Σε ένα τυπικό τουριστικό σύμπλεγμα, για παράδειγμα, η

ποιότητα της εμπειρίας των επισκεπτών εξαρτάται όχι μόνο από την ελκυστικότητα του πρωταρχικού αξιοθέατου, αλλά και από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των συμπληρωματικών δραστηριοτήτων, όπως: ξενοδοχεία, εστιατόρια, εμπορικοί διανομείς και ικανότητα μεταφοράς. Επειδή τα μέλη του συμπλέγματος αλληλοεξαρτώνται, η καλή απόδοση ενός μπορεί να ενισχύσει την επιτυχία των άλλων (Hall, 2019).

### **2.2.1 Ο Σχεδιασμός μιας Περιφερειακής Τουριστικής Ανάπτυξης**

Οι κύριες δραστηριότητες αυτής της στρατηγικής βασίζονται στον εντοπισμό τοπικών πόρων και στην προσέλκυση εγχώριων ή ξένων επενδυτών. Ο σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης σε περιφερειακό επίπεδο είναι παγκόσμιος. Αυτό σημαίνει ότι το περιφερειακό σχέδιο απαριθμεί μόνο τις λειτουργίες και τους σκοπούς των μικρότερων χωρικών μονάδων στην περιοχή, καθώς και τις διαστάσεις της ανάπτυξης μέσω βασικών δεικτών τουριστικής ανάπτυξης. Επίσης, προγραμματίζονται και συντονίζονται οι παγκόσμιες ικανότητες με άλλες περιοχές - η αρχή της συμπληρωματικότητας. Φυσικά, πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε περιοχή έχει διαφορετική ιστορία, πολιτισμό, πολιτική, έτσι ώστε σε κάποιο βαθμό να πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι κάθε μεμονωμένη μορφή ανάπτυξης (τουρισμού) είναι μοναδική (Rassolimanesh et al, 2017).

Για παράδειγμα, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή θέση στη διεθνή αγορά, η Βοϊβοντίνα θα πρέπει να εφαρμόσει το μοντέλο ανάπτυξης που θα παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασιζόμενο στην εμπειρία παρόμοιων προορισμών. Ακόμα, σύμφωνα με παλαιότερες μελέτες, σημαντικές δραστηριότητες που θα



συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στον αγροτικό τουρισμό είναι:

- Βελτίωση της ποιότητας των δυνατοτήτων στέγασης.
- Εκπαίδευση του πληθυσμού με στόχο την επίτευξη υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών.
- Ο καθορισμός και η εφαρμογή κριτηρίων τυποποίησης και ποιότητας των υπηρεσιών στον αγροτικό τουρισμό στη Βοϊβοντίνα και
- Εντατικοποίηση της προώθησης στην τοπική και διεθνή αγορά (Mai & Smith, 2018).

Για περιφερειακό προγραμματισμό οι δραστηριότητες μάρκετινγκ είναι σημαντικές, επειδή όλα τα σχέδια, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών, αποδεικνύονται στην τουριστική αγορά. Η άλλη πλευρά της ανάπτυξης, καθώς και η τουριστική ανάπτυξη, αποτελούν το κόστος. Είναι καλύτερα να αντιμετωπιστούν αυτά τα κόστη στα στάδια προγραμματισμού, δηλαδή στην αρχή της εφαρμογής. Αυτό, για παράδειγμα, αναφέρεται στο κόστος της πολιτιστικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Επιπλέον, το οικονομικό κόστος σχετίζεται με την κατασκευή ή την επέκταση (Chen et al, 2015).

### **2.2.2 Ο Σχεδιασμός και η Ανάπτυξη Τουριστικών Προορισμών**

Η ανάπτυξη του τουρισμού παρέχει στους προορισμούς την ευκαιρία να ανοίξουν τις πόρτες τους στον κόσμο, να παρουσιάσουν τον πολιτισμό, τα έθιμα, τα βιομηχανικά και άλλα επιτεύγματά τους, και να χτίσουν την ταυτότητά τους. Σήμερα ο τουρισμός έχει καταστεί υψίστης σημασίας για την ανάπτυξη πολλών περιοχών / πόλεων. Είναι ένας κρίσιμος δείκτης της εικόνας της περιοχής / της πόλης, όχι μόνο ως τουριστικός

προορισμός, αλλά και ως χωρική ενότητα ευχάριστης ζωής. Κατά τον προγραμματισμό της τουριστικής ανάπτυξης, πρέπει να αντιμετωπιστούν ορισμένα συγκεκριμένα ζητήματα, όπως οι αντικρουόμενες φύσεις διαφόρων επιλογών ανάπτυξης, προβλήματα που σχετίζονται με την κυκλοφορία (τα οποία επιδεινώνει ο τουρισμός) ειδικά στα κέντρα της πόλης και η υπερβολική πίεση που ασκείται σε ορισμένα αξιοθέατα, τα οποία θα μπορούσαν έχουν ως αποτέλεσμα την υποβάθμισή τους. Λαμβάνοντας υπόψη τη λαμβανόμενη χωρική κατανομή κτιρίων και δρόμων, όπου είναι δυνατές μόνο μικρές παρεμβάσεις στην πλειονότητα των περιπτώσεων, στον προγραμματισμό της τουριστικής ανάπτυξης πολλά στοιχεία της προσφοράς (ιστορικά κτίρια, μουσεία, θέατρα) θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε συγκεκριμένες μεταβλητές. Αυτό καθιστά τον προγραμματισμό της ροής των τουριστών πιο δύσκολο, ιδίως δεδομένου ότι ο τουρισμός προορίζεται να συμβάλει στην αύξηση της ευημερίας στον προορισμό, αλλά με τέτοιο τρόπο ώστε να μην διαταράξει (σε σημαντικό βαθμό) τις συνθήκες διαβίωσης των κατοίκων της περιοχής. Ταυτόχρονα, η ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να συμβάλει στη διατήρηση και υποστήριξη διαφόρων εγκαταστάσεων - ιδίως πολιτιστικών εγκαταστάσεων που αντιμετωπίζουν προβλήματα χρηματοδότησης. Η έκθεση στον τουρισμό μπορεί να προσφέρει τέτοιες διευκολύνσεις με τις νέες αγορές και πρόσθετες πηγές εισοδήματος που χρειάζονται. Αυτό είναι το γεγονός που θα μπορούσε να είναι η βασική κινητήρια δύναμη πίσω από την αναζωογόνηση διαφορετικών προορισμών ή των διαφόρων μερών τους, ειδικά κατά τη διάρκεια των μεταβατικών διαδικασιών που οι προορισμοί υποβάλλονται στη διαδικασία μεταμόρφωσής τους. Η στρατηγική που αναζητούν συχνότερα οι μεταβιομηχανικές περιοχές / πόλεις για την τόνωση της οικονομικής τους ανάπτυξης συνεπάγεται μια στροφή προς την πληροφόρηση και μια οικονομία προσανατολισμένη στις υπηρεσίες.

Στόχος τους είναι να ανοικοδομήσουν τις οικονομίες τους σε δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένου του ελεύθερου χρόνου και του τουρισμού, καθώς και χρηματοοικονομικών, πληροφοριών και υπηρεσιών επικοινωνίας. Αυτός ο τύπος στρατηγικής που εστιάζει στον ελεύθερο χρόνο και τις δαπάνες που συνδέεται με την αποκατάσταση απαιτεί επενδύσεις στην υποδομή και την υπερκατασκευή του τομέα των υπηρεσιών. Οι εγκαταστάσεις που παρέχονται στις αναπαλαιωμένες περιοχές περιλαμβάνουν κινηματογράφους, μουσεία, λούνα παρκ, δημιουργικά εργαστήρια, μαρίνες και άλλα. Οι επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε έναν προορισμό δεν θα γίνουν αισθητές σε μεγαλύτερο βαθμό χωρίς ουσιαστικά σημαντικό αριθμό τουριστών, καθώς τόσο οι τουρίστες όσο και οι κάτοικοι επωφελούνται από τις πολλές προσφερόμενες εγκαταστάσεις. Η προώθηση αυτών των εγκαταστάσεων είναι επωφελής για τους κατοίκους και ταυτόχρονα προωθεί την τουριστική ανάπτυξη. Οι τουρίστες που πληρώνουν για τη χρήση αυτών των εγκαταστάσεων συμβάλλουν στην αξία και τη συντήρησή τους για μεγάλο χρονικό διάστημα υπέρ των κατοίκων.

Η τουριστική ανάπτυξη που προσπαθεί να στηρίξει την οικονομική ζωτικότητα και την ανταγωνιστική ικανότητα των τοπικών εταιρειών και την τοπική οικονομία του τουριστικού προορισμού ενθαρρύνει τις τοπικές εταιρείες να συνεχίσουν να συνεργάζονται για την προώθηση του τουρισμού με μακροπρόθεσμους στόχους. Από τα πλέον σημαντικά στοιχεία της ελκυστικότητας του τουρισμού είναι οι προορισμοί (destinations). Η βελτιστοποίηση του τουρισμού θα μπορούσε επίσης να συνδεθεί με τους πόρους του προορισμού. Εφόσον τα μεγαλύτερα μέρη ενός προορισμού ενδέχεται να υπερβαίνουν τους υπάρχοντες πόρους, τα μικρότερα μέρη, που δεν

μεγιστοποιούν την χωρητικότητα πόρων, θα έχουν πρόσβαση στο πλήρες δυναμικό του προορισμού.

Η ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού οδηγεί σε θέσεις αμοιβαία επωφελών συνεργασιών και ισορροπημένης τουριστικής ανάπτυξης. Με άλλα λόγια, θα απαιτηθούν πολλές προσπάθειες κατανόησης, έρευνας και συνεργασίας για τη διαμόρφωση και διατήρηση πρωτοβουλιών που απαιτούνται για τον τουρισμό ενός ανταγωνιστικού τουριστικού προορισμού. Ως εκ τούτου, η διαχείριση προορισμού πρέπει να εκληφθεί ως τουριστικές δραστηριότητες που κινητοποιούν τα τοπικά συμφέροντα στο πλαίσιο της σκόπιμης συνεργασίας με τους παρόχους τουρισμού-προμήθειας για τη δημιουργία ενός προϊόντος προορισμού. Ένας βασικός λόγος πίσω από το αυξανόμενο ενδιαφέρον για εταιρικές σχέσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού είναι η πεποίθηση ότι με την ένωση των γνώσεων, παρόμοιων ικανοτήτων, κεφαλαίων και άλλων πόρων πολλών ενδιαφερομένων, θα είναι δυνατό να κερδίσουμε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν τουριστικό προορισμό και τις εταιρείες εντός αυτού.

Το μεγαλύτερο μειονέκτημα στον προγραμματισμό του τουρισμού προορισμού θα είναι η δημιουργία μιας βέλτιστης διαδικασίας συντονισμού εντός ενός προορισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τις εμπειρίες στον προγραμματισμό του τουρισμού σε προορισμούς, πρέπει να ληφθούν υπόψη πολλά από τα πιθανά εμπόδια στον προγραμματισμό:

- Οι κάτοικοι πρέπει να διαθέτουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο γνώσεων και πολιτισμού του τουρισμού.

- Η περαιτέρω ανάπτυξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δικαιολογία για προσωπικό κέρδος.
- Η έλλειψη εξειδικευμένων σχεδιαστών καθιστά τον προγραμματισμό δύσκολο και έχει ως αποτέλεσμα να φέρει εμπειρογνώμονες στον τουρισμό αδιαμφισβήτητων όρων στη διαδικασία σχεδιασμού.
- Η έλλειψη αναπτυξιακής χρηματοδότησης από τοπικές πηγές ενθαρρύνει την εισροή κεφαλαίων, μειώνοντας έτσι την τοπική ιδιοκτησία και τον έλεγχο, κάτι που μπορεί να είναι επικίνδυνο.
- Μέσα σε έναν τουριστικό προορισμό, υπάρχουν πολλές ομάδες παρόχων εφοδιασμού με διαφορετικές ατζέντες, οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε μυστικά σχέδια και πιθανές αποκλίσεις μεταξύ δηλωμένων και πραγματικών προθέσεων.

Ο σχεδιασμός του τουρισμού για έναν προορισμό περιλαμβάνει την οικοδόμηση συναίνεσης σε έναν ευρύ κύκλο προμηθευτών εφοδιασμού, ορισμένοι από τους οποίους θα θεωρούν πάντα την αλλαγή ως απειλή. Οι συνεργατικές προσπάθειες στον προγραμματισμό του τουρισμού είναι ιδιαίτερα κατάλληλες όταν υπάρχει μακροχρόνια διαφωνία σχετικά με τη διαχείριση των πόρων του τουρισμού σε έναν προορισμό που διαθέτει τους κατάλληλους πόρους για εναλλακτικές προτάσεις. Όταν αναδύονται πολλές επιλογές σε σχέση με τον τρόπο διαχείρισης της τουριστικής ανάπτυξης, οι πάροχοι τουριστικού εφοδιασμού αρχίζουν να απαιτούν μεγαλύτερο ρόλο στη διαχείριση της ανάπτυξης ενός προορισμού. Πολύπλοκο μια οικονομική και κοινωνική κατάσταση στην οποία ο τουρισμός αναπτύσσεται σήμερα ψάχνοντας ότι τα έγγραφα σχεδιασμού πρέπει να συντονίζονται σε όλα τα επίπεδα - από εθνικό σε επίπεδο προορισμού. και ακόμη και με τα στρατηγικά έγγραφα άλλων τομέων που

σχετίζονται με την τουριστική ανάπτυξη. Η στρατηγική της τουριστικής ανάπτυξης είναι ένα ευρύ και πολύπλοκο έγγραφο που πρέπει να καταρτιστεί χρησιμοποιώντας την επιστημονική μεθοδολογία. Είναι ένα πλαίσιο του επιθυμητού μέλλοντος και ενός ουσιαστικού εγγράφου στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι, οι εργασίες, οι ευθύνες και οι δείκτες τουριστικής ανάπτυξης για τη διαδικασία παρακολούθησης. (Tribe, 2016)

Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη γίνεται αποδεκτή ως κατάλληλη ιδέα από τους περισσότερους σχεδιαστές τουρισμού. Οι όροι «αειφόρος ανάπτυξη» και «βιώσιμη» χρησιμοποιούνται συχνά στην επιστημονική και επαγγελματική βιβλιογραφία σε διάφορα πλαίσια. Εμφανίζονται στην επαγγελματική λογοτεχνία κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 70 του 20ού αιώνα, αυτές οι εκφράσεις έχουν χρησιμοποιηθεί εντατικά τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Σήμερα, στην αρχή του 21ου αιώνα, έχουν γίνει απαραίτητο μέρος των αναπτυξιακών προβληματισμών. Πρέπει να επισημανθεί ότι αν και τα στοιχεία που αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της αειφόρου ανάπτυξης μπορούν να βρεθούν σε προηγούμενες θεωρητικές εργασίες, ο ίδιος ο όρος «αειφόρος ανάπτυξη» επινοήθηκε αργότερα. Η αειφόρος ανάπτυξη είναι η κορυφαία θεωρητική ιδέα στα τέλη του 20ου και στις αρχές του 21ου αιώνα. Έχει αναδειχθεί ως ειδική αντίδραση στο γεγονός ότι οι ανθρώπινες δραστηριότητες έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στις φυσικές διαδικασίες και στα κοινωνικά γεγονότα, παρόλο που τέτοιες δραστηριότητες διεξάγονται προς όφελος της ανάπτυξης της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα.

Ο ορισμός που αναφέρεται πιο συχνά είναι αυτός της Παγκόσμιας Επιτροπής Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης που εκτυπώθηκε το 1987 στην έκθεσή τους «Το κοινό μας μέλλον» (επίσης γνωστό ως έκθεση Brundtland) και αναφέρεται στην εισαγωγή του παρόντος κειμένου. Ο ορισμός περιλαμβάνει δύο σημαντικές έννοιες: τις

ανθρώπινες ανάγκες και τους περιορισμούς του περιβάλλοντος. Η Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης δίνει ιδιαίτερη προσοχή στις θεμελιώδεις ανάγκες της ανθρωπότητας, κυρίως των φτωχών. Σύμφωνα με την Παγκόσμια Επιτροπή Περιβάλλοντος και Ανάπτυξης, η ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και φιλοδοξιών πρέπει να βασίζεται στην ισότητα ή / και στην αμεροληψία όσον αφορά τη διαθεσιμότητα πόρων και την κατανομή του αναπτυξιακού κόστους και οφέλους. Υπάρχουν δύο όροι, οι οποίοι χρησιμοποιούνται εντατικά στη βιβλιογραφία σε σχέση με την αειφόρο ανάπτυξη. Αυτά είναι ίδια κεφάλαια μεταξύ των γενεών και ίδια κεφάλαια μεταξύ γενεών. Μια άλλη σημαντική πτυχή της αειφόρου ανάπτυξης είναι οι περιβαλλοντικοί περιορισμοί, δηλαδή οι περιορισμένες ικανότητες του φυσικού περιβάλλοντος να ανταποκρίνονται στις σημερινές και μελλοντικές ανάγκες. Υπό αυτήν την έννοια, οι πόροι μπορούν να χωριστούν σε ανανεώσιμους και μη ανανεώσιμους πόρους. Επομένως, η διαχείριση των πόρων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στο πλαίσιο της αειφόρου ανάπτυξης, αλλά ο περιορισμένος χώρος της εργασίας δεν επιτρέπει την εξήγηση των σχετικών προβλημάτων λεπτομερώς.

Η αειφόρος ανάπτυξη είναι η μακροπρόθεσμη και παγκόσμια φιλοδοξία της ανθρωπότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η αειφόρος ανάπτυξη είναι μια διαδικασία αλλαγών που στοχεύουν στην ενίσχυση της ικανότητας κάλυψης αναγκών και φιλοδοξιών, τόσο σήμερα όσο και αύριο, μέσω του αμοιβαίου συντονισμού της εκμετάλλευσης πόρων, των επενδύσεων, της τεχνολογικής ανάπτυξης και των θεσμικών αλλαγών. Σε πρώτο πλάνο, η ιδέα δίνει έμφαση στις ποιοτικές βελτιώσεις σε σχέση με την ποσοτική ανάπτυξη. Η έννοια της αειφόρου ανάπτυξης προωθεί την ελεγχόμενη ανάπτυξη και ανάπτυξη μέσω της μέγιστης διατήρησης και ορθολογικής εκμετάλλευσης των πόρων. Αυτό θα επέτρεπε

μακροπρόθεσμη οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Η ανάπτυξη που, μακροπρόθεσμα, θα προκαλούσε την αναστάτωση της οικονομικής, κοινωνικής και οικολογικής βάσης δεν είναι ανάπτυξη που βασίζεται στις αρχές της αειφορίας. Σύμφωνα με τον Aronsson, ο όρος αειφόρος ανάπτυξη έχει τις ακόλουθες δύο βασικές διαστάσεις: (α) Μια διάσταση πόρων που σχετίζεται με τη μακροπρόθεσμη χρήση και ανάπτυξη της τοπικής υπαίθρου και του τοπικού πολιτισμού. (β) Μια διάσταση που σχετίζεται με χώρους εργασίας και επιβραβεύσεις υλικών. Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι επαρκείς για να αποτελέσουν τη βάση για την ίδρυση οικογενειακών εταιρειών και για αλλαγές γενεών.

Λόγω του πολυτομεακού χαρακτήρα του τουρισμού που εμπλέκει τα συμφέροντα των οικονομολόγων, των κοινωνιολόγων, των γεωγράφων, των εθνολόγων, των φιλοσόφων, των γλωσσολόγων, των πολιτισμολόγων, των οικολόγων και των μελών άλλων επιστημονικών τομέων, απαιτείται μια διεπιστημονική προσέγγιση σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό στη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού. Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη πρέπει να συντονίζει τις οικονομικές, κοινωνιολογικές, πολιτιστικές και πολιτικές πτυχές με τις πτυχές της προστασίας του περιβάλλοντος, την κοινωνική και πολιτιστική ταυτότητα και την ποιότητα ζωής της τοπικής κοινότητας. Ως οικονομική δραστηριότητα, ο τουρισμός έχει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του. Οι τουρίστες ταξιδεύουν. Πηγαίνουν προς το προϊόν και φτάνουν στον προορισμό. Όντας μια δραστηριότητα, η οποία πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς διαφορετικών παραγόντων που ανήκουν σε διάφορους οικονομικούς κλάδους, ο τουρισμός είναι δύσκολο να ελεγχθεί. Κρίνοντας τον αντίκτυπό του, πρέπει να δοθεί προσοχή στον εποχιακό παράγοντα που συγκεντρώνει τις δραστηριότητες σε σύντομο χρονικό διάστημα και ο οποίος θα μπορούσε ενδεχομένως να προκαλέσει σημαντική ζημιά.



Ένα επιπλέον πρόβλημα είναι η επιθυμία των τουριστών να δοκιμάσουν νέες εμπειρίες κατά τη διάρκεια των ταξιδιών τους.

Ο προγραμματισμός για τις τουριστικές πόλεις και περιοχές στην πρόσφατη παγκόσμια τουριστική βιβλιογραφία ονομάζεται σχεδιασμός ιστότοπου ή σχεδιασμός τοποθεσιών. Εάν ο σχεδιασμός θεωρείται ότι αυξάνει την ποιότητα της τουριστικής πόλης, τότε ο καλός σχεδιασμός πρέπει να είναι κοινωνικά, οικολογικά, οικονομικά, τεχνολογικά και ατομικά αποδεκτός και δικαιολογημένος. Ο καλός σχεδιασμός δημιουργείται κατά τη διαδικασία του τεχνικού και τεχνολογικού σχεδιασμού του τουριστικού προϊόντος. Οι περιοχές και οι προορισμοί είναι μια ομάδα μεμονωμένων ιστότοπων, αλλά τα χαρακτηριστικά τους ισχύουν εξίσου για τον ιστότοπο. Επομένως, δεν αρκεί ο σχεδιασμός μιας βασικής λειτουργίας της τουριστικής δραστηριότητας, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη όλα τα χαρακτηριστικά της πόλης και της γύρω περιοχής. Οι τοποθεσίες και το περιβάλλον τους υποφέρουν από έλλειψη κατανόησης των σχέσεών τους. Κάθε τοπική απόφαση σχετικά με το σχεδιασμό πρέπει να σέβεται τα συμφέροντα των τουριστικών προορισμών και περιοχών (Garaum 2015).

Μέσα σε αυτό το σχεδιασμένο σχέδιο προέκυψε η έννοια της «τοποθέτησης», που σημαίνει κυριολεκτικά τη δημιουργία του ιστότοπου. Διαφορετικά, είναι η διαδικασία με την οποία οι σχεδιαστές σχεδιάζουν ολόκληρο το περιβάλλον του τουριστικού προορισμού, τη συνολική οπτική του ταυτότητα. Είναι, επομένως, μια δημιουργική προσαρμογή των πραγματικών χαρακτηριστικών του ιστότοπου. Φυσικά, υπάρχουν ορισμένα κριτήρια που πρέπει να ακολουθηθούν, δηλαδή:

- Τα σχέδια πρέπει να δημιουργήσουν μια ανάπτυξη που θα λειτουργεί αξιόπιστα ως σύστημα.
- Η ύπαρξη δομικής σταθερότητας.
- Η λειτουργικότητα χρήσης.
- Η λειτουργία αισθητικής ικανοποίησης (Skitova & Zemla, 2015).

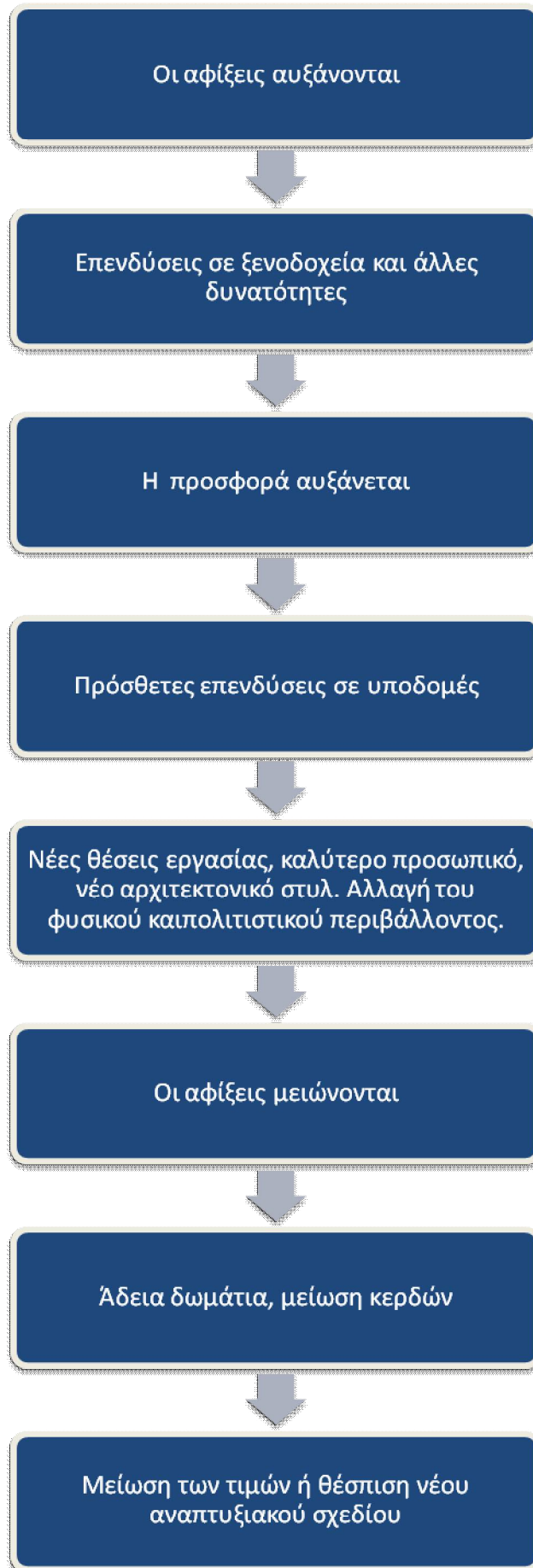
Για να γίνει αναφορά για τον σχεδιασμό των τουριστικών προορισμών, πρέπει να οριστεί η έννοια ενός τουριστικού προορισμού. Σε κάθε περίπτωση, ο προορισμός είναι ένας καθοριστικός χώρος στον οποίο πραγματοποιείται ένα τουριστικό ταξίδι. Εκτός από το διάστημα, ο χρόνος είναι επίσης ένα σημαντικό χαρακτηριστικό. Παλαιότερες έρευνες πιστεύουν ότι η ανάπτυξη του προορισμού σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη του τουρισμού. Επισημαίνεται πως για να διασφαλιστεί ότι ο τουρισμός θα χαρακτηριστεί επιτυχής, οι προορισμοί πρέπει να προγραμματίζονται, να οργανώνονται, να διαχειρίζονται και να ελέγχονται. Συνδεδεμένα με τη διαχείριση των τουριστικών προορισμών είναι τα στοιχεία από τα οποία είναι δομημένος: ελκυστικά στοιχεία, λειτουργικά στοιχεία, υλικά και οργανωτικά στοιχεία (Zou & Chan, 2019).

Τα ελκυστικά στοιχεία είναι μέρη του χώρου ή των εγκαταστάσεων, που από τις ιδιότητές τους ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών. Μπορούν να είναι φυσικά και ανθρωπογενή. Για παράδειγμα, οι διεθνείς εγκαταστάσεις ενός τύπου θέρετρου απουσιάζουν εντελώς από την αγορά μας, παρόλο που υπάρχουν πολλοί ελκυστικοί προορισμοί. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι όλες οι αναφερόμενες εγκαταστάσεις είναι συνδρομητές συμβατικών συμφωνιών με ξένες εταιρείες, κυρίως η Contact on Franchising, η οποία οδηγεί στην ανάληψη των τυποποιημένων τεχνικών-τεχνολογικών και οργανωτικών συστημάτων των επιχειρήσεων, που αποσκοπούν

στην παροχή τυποποιημένων υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων που ανήκουν σε μια συγκεκριμένη αλυσίδα (Khoshkam et al, 2016).

Τα λειτουργικά στοιχεία αντικατοπτρίζουν τα οικονομικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά και είναι πολύ σημαντικά για τη διαδικασία σχεδιασμού της ανάπτυξης προορισμών. Τα υλικά στοιχεία δημιουργούν την υλική βάση της κυκλοφορίας και αποτελούν το σύνολο των οργανωτικών μέτρων για την ανάπτυξη του τουρισμού. Αν και ο τουρισμός χαρακτηρίζεται από δυναμισμό, συχνά ρωτάται γιατί δεν υπάρχει πλέον προορισμός. Παλαιότερη έρευνα δηλώνει τους ακόλουθους περιορισμούς: έλλειψη συγκριτικών πλεονεκτημάτων, φορτίο χωρητικότητας, προτίμηση για το status quo λόγω της έλλειψης προσαρμοστικότητας στις αλλαγές στην κοινότητα, ευνοώντας μια άλλη ανάπτυξη, αντίσταση των οικολόγων σε οποιαδήποτε ανάπτυξη, κακή πολιτική εκμετάλλευσης δημόσιων αγαθών (Ranasinghe, 2015).

Κατά την ανάπτυξή του, ο προορισμός διέρχεται πολλές φάσεις:



## Σχήμα 1 (Oklobdzija, 2015)

Κατά τον προγραμματισμό των τουριστικών προορισμών, πρέπει να αρθούν τα ακόλουθα διλήμματα, προκλήσεις και παρεξηγήσεις:

- Η διοικητική κατανομή της περιοχής σε ζώνες προορισμού είναι πιο κατάλληλη για διαχείριση και λιγότερο για την αγορά.
- Τα σύνορα των ζωνών προορισμού είναι σταθερά, αλλά πρέπει να ακολουθούν τους "καρδιακούς παλμούς" της αγοράς/
- Οι ζώνες προορισμού είναι ομοιόμορφες, και δεν μπορούν να προσφέρουν τα ίδια αποτελέσματα σε όλες τις περιοχές.
- Η άποψη ότι οι καλύτερες ζώνες μπορούν να αναπτυχθούν μόνο από τον ιδιωτικό τομέα είναι λάθος, διότι σε αυτό πρέπει να προστεθεί ο ρόλος των κρατών και των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.
- Οι ισχυρισμοί ότι οι ζώνες προορισμού πετυχαίνουν περισσότερο σε μέρη που εξαρτώνται από τον τουρισμό είναι αμφισβητήσιμοι, επειδή ο τουρισμός δεν έχει κανένα νόημα χωρίς άλλες δραστηριότητες.
- Ο προσδιορισμός της ζώνης προορισμού από μόνος του δεν διασφαλίζει την επιτυχία, καθώς είναι επίσης απαραίτητες οι επενδύσεις και η διαχείριση (Raikov, 2020).

Η ανάπτυξη του τουρισμού με βάση τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης πρέπει να αποδεχθεί το διαφορετικό ενδιαφέρον και συμπεριφορές πολλών διαφορετικών ομάδων, οργανισμών και ιδρυμάτων που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την ανάπτυξη του τουρισμού. Επομένως, είναι απαραίτητο να γνωρίσουμε τη στάση τους, αλλιώς δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί μια θετική επικοινωνία και εταιρική σχέση που είναι

απαραίτητη στη διαδικασία υλοποίησης της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Ο τουρισμός έχει διάφορους τύπους συνεπειών σε μια περιοχή, οι κύριες κατηγορίες είναι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτιστικές, και φυσικές και οικολογικές. Αυτές οι συνέπειες επηρεάζουν τόσο τους πόρους όσο και τις συνθήκες για τον τουρισμό, καθώς και το τουριστικό προϊόν. μπορεί να έχουν τόσο θετικό όσο και αρνητικό αντίκτυπο. Θα εξετάσουμε αυτόν τον αντίκτυπο. Όπως είναι προφανές, ένας μεγάλος αριθμός ερωτήσεων πρέπει να απαντηθούν προκειμένου να δημιουργηθεί μια βάση για την ανάλυση του τουρισμού σε έναν προορισμό όσον αφορά την αναπτυξιακή στρατηγική. (Aronsson, 2000) Όταν καταρτίζονται στρατηγικά έγγραφα για την τουριστική ανάπτυξη σε μια περιοχή, τα ζητήματα αειφορίας πρέπει να διαπερνούν ολόκληρη την ανάλυση και να μην περιορίζονται στο δικό τους (απομονωμένο) τμήμα του κειμένου. Όλοι οι κύριοι ενδιαφερόμενοι πρέπει να αποδεχτούν τις βασικές αρχές και τον κώδικα για να καταστήσουν δυνατή μια βιώσιμη στρατηγική. Ο Ryan έχει ορίσει τους ενδιαφερόμενους ως απλώς κάθε άτομο ή αναγνωρίσιμη ομάδα από την οποία επηρεάζεται, από την οποία μπορεί να επηρεάσει την επίτευξη των στόχων. Προϋποθέτει ηθική υποχρέωση συμμετοχής τέτοιων μερών σε ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. (Ryan, 2002).

Όπως και κάθε άλλη οικονομική δραστηριότητα, ο τουρισμός έχει θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη θα πρέπει να μεγιστοποιήσει τα οφέλη από τον τουρισμό, ενώ ταυτόχρονα να ελαχιστοποιεί τις ζημιές ή τα έξοδα και να κατευθύνει και να περιορίζει την τουριστική ανάπτυξη σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης στον τουρισμό. Τα κύρια προβλήματα σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη βγαίνουν στη διαδικασία εφαρμογής της ιδέας. Δεδομένου ότι ο τουρισμός είναι (μόνο) μέρος των εθνικών οικονομικών, οι

συγκρούσεις μεταξύ του τουρισμού και των άλλων τομέων στην εθνική οικονομία δεν μπορούν πάντα να αποφευχθούν. Η κατάσταση στην πραγματικότητα ζητά κυρίως την εξεύρεση κατάλληλης σχέσης μεταξύ τουρισμού και άλλων τομέων, περισσότερων συνεταιρισμών και ελαχιστοποίησης των συγκρούσεων. Αυτές οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να εμφανιστούν στη στάση απέναντι στο φυσικό περιβάλλον και στο κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον.

Ο τουρισμός πρέπει να αναπτυχθεί κατά τρόπο που να ωφελεί τις τοπικές κοινότητες, να ενισχύει την τοπική οικονομία, να απασχολεί τοπικό εργατικό δυναμικό και όπου είναι οικολογικά βιώσιμο, χρησιμοποιεί τοπικά υλικά, τοπικά γεωργικά προϊόντα και παραδοσιακές δεξιότητες. Ο μηχανισμός, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών και της νομοθεσίας, πρέπει να εισαχθεί για να εξασφαλιστεί η ροή των ωφελειών στις τοπικές κοινότητες. Οι τουριστικές δραστηριότητες πρέπει να σέβονται τα οικολογικά χαρακτηριστικά και την ικανότητα του τοπικού περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιούνται. Πρέπει να καταβληθούν όλες οι προσπάθειες για τον σεβασμό του παραδοσιακού τρόπου ζωής και των πολιτισμών. Το τουριστικό σύστημα, που περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των τουριστών, των επιχειρήσεων, των πρακτορείων και του περιβάλλοντος στο οποίο συμβαίνει ο τουρισμός, είναι τόσο περίπλοκο που κανείς δεν μπορεί να κατανοήσει το σύνολο του. Ως αποτέλεσμα, οι διαχειριστές, οι σχεδιαστές και οι αναλυτές χρησιμοποιούν επιλεγμένα στοιχεία - δείκτες - για την παρακολούθηση του συστήματος. Ως μέρος του ολοκληρωμένου τουρισμού για βιώσιμους προορισμούς, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού έχει αναπτύξει ένα σύνολο δεικτών προκειμένου να βοηθήσει τους ειδικούς στην παρακολούθηση της διαδικασίας, έχοντας υπόψη τις αρχές που αναφέρονται παραπάνω. Η τελική επιλογή δεικτών που θα χρησιμοποιηθούν στον προγραμματισμό

του τουρισμού ενός συγκεκριμένου προορισμού εξαρτάται από την παρούσα κατάσταση, τα πιο σημαντικά προβλήματα, το επίπεδο της τουριστικής ανάπτυξης και τη στρατηγική απόφαση της διαχείρισης του τουρισμού για τη μελλοντική τουριστική ανάπτυξη. Οι δείκτες είναι εμπειρικά ποσοτικά μέτρα και ποιοτικές αναφορές που χρησιμεύουν ως διαχειριστικό εργαλείο στη διαδικασία της τουριστικής ανάπτυξης. Η τουριστική βιομηχανία χρειάζεται όχι μόνο οικονομικούς δείκτες αλλά και δείκτες περιβαλλοντικών και κοινωνικών αλλαγών. Οι δείκτες δεν μετρούν απλώς τις τρέχουσες συνθήκες, αλλά χρησιμεύουν ως συσκευές «έγκαιρης προειδοποίησης» για να ειδοποιούν τους διαχειριστές για επικείμενα προβλήματα.

Υπήρξαν διαφορετικοί ορισμοί των δεικτών. Ο Χάρτ περιγράφει έναν δείκτη ως κάτι που σας βοηθά να καταλάβετε πού βρίσκεστε, με ποιον τρόπο πηγαίνετε και πόσο μακριά είστε από το σημείο που θέλετε. (Miller, G., 2001) Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) δηλώνει ότι «ένας δείκτης είναι μια εμπειρική ερμηνεία της πραγματικότητας και όχι της ίδιας της πραγματικότητας. Οι δείκτες χρησιμοποιούνται συνήθως για να παρουσιάσουν έναν ποσοτικό απολογισμό μιας σύνθετης κατάστασης ή διαδικασίας. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να επισημάνουν ή να αναγνωρίσουν κάτι, το οποίο δεν είναι άμεσα ορατό, ακουστικό ή αντιληπτό σε μια ακριβή κατάσταση. Οι δείκτες μεταφράζουν συνήθως δεδομένα και στατιστικά στοιχεία και μπορούν να συγκεντρωθούν και να αποδοθούν σταθμισμένες τιμές προκειμένου να παραχθεί σύνθετο μέτρο γνωστό ως δείκτες. Τέλος, τρεις βασικές λειτουργίες δεικτών είναι η απλοποίηση, ο ποσοτικός προσδιορισμός και η επικοινωνία.» (Weaver, D., 2001) Οι δείκτες είναι εμπειρικοί, ποιοτικοί και ποσοτικοί. κάνοντας αξιολόγηση εντός της τρέχουσας κατάστασης μπορούν να ανιχνευθούν, και είναι πολύτιμες πληροφορίες



για την προετοιμασία των σχεδίων ανάπτυξης του τουρισμού και της απόφασης σχετικά με τον τουρισμό. Η ανάπτυξη αποτελεσματικών δεικτών για αειφόρο τουρισμό ήταν ιδιαίτερα δύσκολη. Η τουριστική βιομηχανία είναι πολυτομεακή και οι δράσεις και δραστηριότητες πολλών άλλων τομέων επηρεάζουν το τουριστικό προϊόν. Το κύριο πρόβλημα είναι ο τρόπος μείωσης του αριθμού των δεικτών, αλλά ταυτόχρονα περιλαμβάνουν μέτρα όλων των σημαντικότερων κινδύνων για τη βιομηχανία και την περιοχή υποδοχής.

### **2.3 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα**

Η Ελλάδα είναι μια χώρα φυσικού περιβάλλοντος, ανυπολόγιστου περιβαλλοντικού πλούτου και εντυπωσιακών τοπίων που κάθε τουρίστας θα ήθελε να επισκεφτεί και να αισθανθεί από κοντά. Ξεκινώντας από τα παραδοσιακά ορεινά χωριά ή τα νησιά με τις παραλίες και φτάνοντας μέχρι τις σύγχρονες πόλεις, μαζί με τους αρχαιολογικούς χώρους, όλα αυτά μπορούν να χρησιμεύσουν ως ιδανικές τοποθεσίες.

Η Ελλάδα είναι μια από τις πιο απομακρυσμένες, νησιωτικές και φτωχές οικονομικές περιοχές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως αποτέλεσμα, η τουριστική της βιομηχανία χρειάζεται επείγουσα στρατηγική δράση διαχείρισης για να ανταγωνιστεί άλλες ευρωπαϊκές χώρες που έχουν παρόμοια γεωγραφικά αξιοθέατα καθώς και μεγιστοποιώντας την ευημερία του τοπικού πληθυσμού. Η πρόοδος και η βιωσιμότητα του τουρισμού απαιτούν στρατηγική περιγραφή και διαχείριση για τη διατήρηση των φυσικών ορόσημων σε μια δεδομένη χώρα για τη βελτίωση της κοινότητας και του βιοτικού επιπέδου της. Παρομοίως, η κυβέρνηση θα πρέπει να προσφέρει οδηγίες προστασίας, διατήρησης και βελτίωσης των ποιοτικών πόρων,

καθώς και να υποστηρίζει την ανάπτυξη του τουρισμού όπου έχει διαπιστωθεί ότι έχει θετικά οφέλη για το φυσικό περιβάλλον ή αποδεκτή από κοινωνικούς κανόνες.

Ο τουρισμός στην Ελλάδα είναι ο πιο δυναμικός και εξωστρεφής οικονομικός τομέας που συμβάλλει περίπου στο 16% του ΑΕΠ κάθε χρόνο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη υποδομών διακοπών οδήγησε συνεχώς στην απώλεια του κύριου τουριστικού προϊόντος της χώρας (της φυσικής πρωτεύουσας). Η στρατηγική διαχείριση μέσω του οικοσυστήματος και των περιβαλλοντικών μοντέλων θα μπορούσε να είναι η καλύτερη προσέγγιση για την εμπορία μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων στην ελληνική τουριστική βιομηχανία και τη βελτίωση του προσώπου της τουριστικής βιομηχανίας.

Οι αφίξεις τουριστών μεταξύ 2007 και 2019 κατά μέσο όρο 1.207.016,98 άτομα και 1,05 δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως. Αυτός ο αριθμός έφτασε στο υψηλό όλων των εποχών τον Ιούλιο του 2019, με 3.881.988 άτομα να επισκέπτονται τη χώρα εντός αυτού του μήνα. Ο τουριστικός τομέας συνεισέφερε περισσότερο από 121,5 εκατομμύρια δολάρια και 458 εκατομμύρια δολάρια τους χειρότερους και καλύτερους μήνες τον Φεβρουάριο του 2013 και τον Ιούλιο του 2019, αντίστοιχα. Ωστόσο, η τάση σημείωσε πτώση από τον υψηλότερο αριθμό τον Ιούλιο, μειώνοντας από 3.881.998 σε 531.055 το Νοέμβριο του 2019. Ωστόσο, τα παγκόσμια μακροοικονομικά μοντέλα και ανάλυση προβλέπουν 386.000 τουρίστες έως το πρώτο τρίμηνο του 2020, 465.000 μέσα σε 12 μήνες και κατά μέσο όρο 495.000 το 2021.

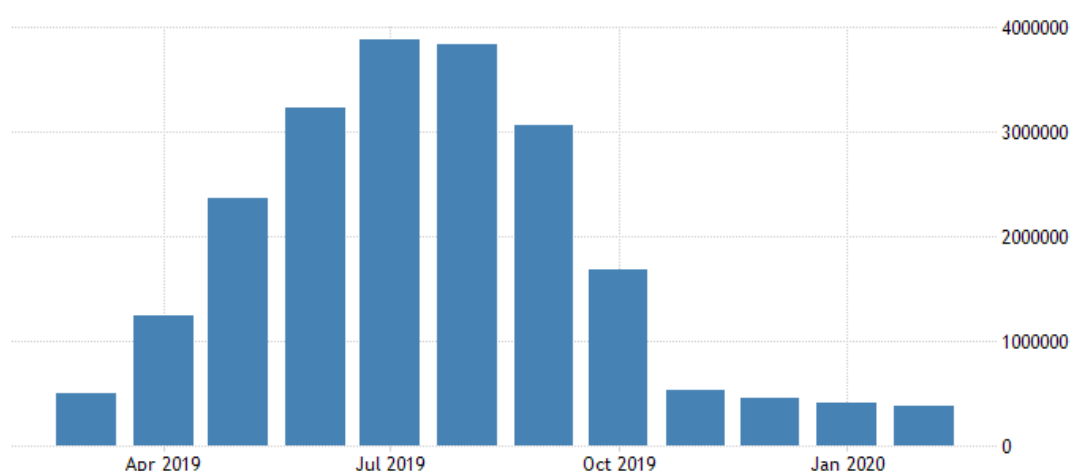
Σε κάθε περίοδο, η ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών στην Ελλάδα εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

α) εξαρτάται από την οικονομική ανάπτυξη της χώρας καταγωγής

β) εξαρτάται από το οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας, ειδικά με βάση την εικόνα της χώρας στο εξωτερικό .

γ) Γεωπολιτικές εξελίξεις και (συχνά) το πρόβλημα των ανεξέλεγκτων ροών προσφύγων και της παράνομης μετανάστευσης.

**Διάγραμμα 1** Οι αφίξεις τουριστών στην Ελλάδα μειώθηκαν σε 367378 άτομα το Φεβρουάριο από 407256 άτομα τον Ιανουάριο του 2020.



(Trading Economics, 2021)

Παρακάτω παρουσιάζονται τα στοιχεία των βασικών μεγεθών για τον ελληνικό τουρισμό, για το έτος 2019:

| <u><b>Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2019</b></u> |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Συνολική συμμετοχή στο ΑΕΠ</b>                        | 20,8%                           |
| <b>Συνολική συμμετοχή στην</b>                           | 21,7% της συνολικής απασχόλησης |

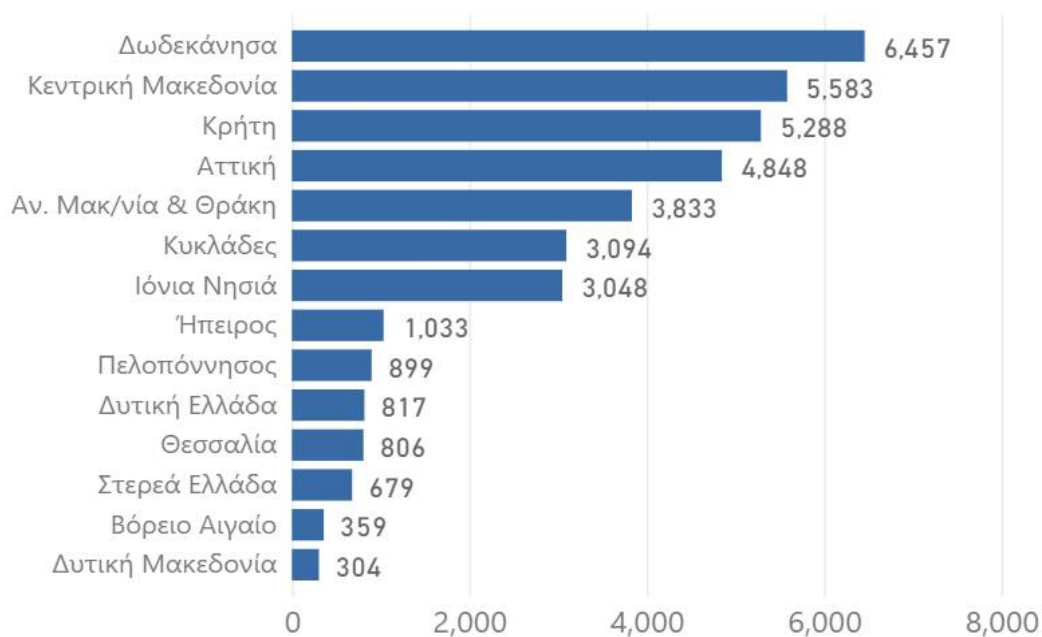
|  |   |
|--|---|
| <b>απασχόληση</b>                              |   |
| <b>Συνολική Απασχόληση</b>                     | 946.200   |
| <b>Έσοδα από εισερχόμενο τουρισμό</b>          | 17,7 δις. € (δεν περιλαμβάνονται τα έσοδα από κρουαζιέρα)                 |
| <b>Αφίξεις μη κατοίκων</b>                     | 31,3 εκατ. (δεν περιλαμβάνονται οι αφίξεις από κρουαζιέρα)                |
| <b>Μέση κατά κεφαλή δαπάνη</b>                 | 564 € (δεν περιλαμβάνονται τα ποσά κρουαζιέρας)                           |
| <b>Εποχικότητα</b>                             | 56% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο – Σεπτέμβριο |
| <b>Συγκέντρωση Προσφοράς</b>                   | 70% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 4 περιοχές της Ελλάδας    |
| <b>Ξενοδοχειακή Υποδομή</b>                    | 10.121 ξενοδοχεία / 798.650 κλίνες  |
| <b>Top 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)</b> | Αθήνα (8.810.593)   |

|  |                         |
|--|-------------------------|
|  | Ηράκλειο (3.256.490)    |
|  | Ρόδος (2.365.520)       |
|  | Θεσσαλονίκη (2.307.587) |
|  | Κέρκυρα (1.463.288)     |

**Πίνακας 1**(Sete, 2021)

Παρακάτω παρουσιάζονται οι επισκέψεις –σε χιλιάδες– ανά περιφέρεια, για το 2019:

**Διάγραμμα 2** Επισκέψεις (χιλιάδες) ανά περιφέρεια (2019)



(sete, 2021)

## Πίνακας 2

*Χώρες Προέλευσης στον ελληνικό τουρισμό (2013-2015)*

|                     | 2013              | 2014              | 2015              |            |            | Συμβολή    |            |            |
|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                     |                   |                   |                   | 2014<br>%Δ | 2015<br>%Δ | 2013<br>%  | 2014<br>%  | 2015<br>%  |
| Γερμανία            | 2,267,546         | 2,459,228         | 2,810,350         | 8.5        | 14.3       | 12.7       | 11.2       | 11.9       |
| Π.Γ.Δ.Μ.            | 1,600,000         | 2,346,580         | 3,023,059         | 46.7       | 28.8       | 8.9        | 10.7       | 12.8       |
| Ην. Βασίλειο        | 1,846,333         | 2,089,529         | 2,397,169         | 13.2       | 14.7       | 10.3       | 9.5        | 10.2       |
| Βουλγαρία           | 691,874           | 1,534,565         | 1,900,642         | 121.8      | 23.9       | 3.9        | 7.0        | 8.1        |
| Γαλλία              | 1,152,217         | 1,463,157         | 1,522,100         | 27.0       | 4.0        | 6.4        | 6.6        | 6.4        |
| Ρωσία               | 1,352,901         | 1,250,174         | 512,789           | -7.6       | -59.0      | 7.5        | 5.7        | 2.2        |
| Ιταλία              | 964,314           | 1,117,712         | 1,355,327         | 15.9       | 21.3       | 5.4        | 5.1        | 5.7        |
| Σερβία              | 778,765           | 985,661           | 727,831           | 26.6       | -26.2      | 4.3        | 4.5        | 3.1        |
| Τουρκία             | 831,113           | 976,758           | 1,153,046         | 17.5       | 18.0       | 4.6        | 4.4        | 4.9        |
| Ολλανδία            | 580,867           | 657,339           | 639,108           | 13.2       | -2.8       | 3.2        | 3.0        | 2.7        |
| Η.Π.Α.              | 466,520           | 591,853           | 750,250           | 26.9       | 26.8       | 2.6        | 2.7        | 3.2        |
| Πολωνία             | 385,474           | 588,712           | 754,402           | 52.7       | 28.1       | 2.2        | 2.7        | 3.2        |
| Λοιπά Κράτη Ευρώπης | 403,784           | 530,336           | 348,585           | 31.3       | -34.3      | 2.3        | 2.4        | 1.5        |
| Ρουμανία            | 278,873           | 543,360           | 540,289           | 94.8       | -0.6       | 1.6        | 2.5        | 2.3        |
| Αλβανία             | 504,809           | 488,099           | 491,381           | -3.3       | 0.7        | 2.8        | 2.2        | 2.1        |
| Κύπρος              | 399,008           | 448,342           | 470,091           | 12.4       | 4.9        | 2.2        | 2.0        | 2.0        |
| Βέλγιο              | 344,554           | 409,198           | 482,524           | 18.8       | 17.9       | 1.9        | 1.9        | 2.0        |
| Ελβετία             | 346,518           | 377,077           | 391,249           | 8.8        | 3.8        | 1.9        | 1.7        | 1.7        |
| Τσεχία              | 286,974           | 347,624           | 436,703           | 21.1       | 25.6       | 1.6        | 1.6        | 1.9        |
| Σουηδία             | 368,834           | 337,771           | 351,573           | -8.4       | 4.1        | 2.1        | 1.5        | 1.5        |
| Αυστρία             | 236,476           | 285,132           | 327,123           | 20.6       | 14.7       | 1.3        | 1.3        | 1.4        |
| Νορβηγία            | 264,816           | 246,136           | 244,859           | -7.1       | -0.5       | 1.5        | 1.1        | 1.0        |
| Δανία               | 202,477           | 240,419           | 237,655           | 18.7       | -1.1       | 1.1        | 1.1        | 1.0        |
| Ισραήλ              | 212,466           | 197,009           | 115,868           | -7.3       | -41.2      | 1.2        | 0.9        | 0.5        |
| Αυστραλία           | 129,112           | 183,080           | 183,165           | 41.8       | 0.0        | 0.7        | 0.8        | 0.8        |
| Φινλανδία           | 139,341           | 166,251           | 149,894           | 19.3       | -9.8       | 0.8        | 0.8        | 0.6        |
| Καναδάς             | 186,701           | 145,720           | 182,299           | -21.9      | 25.1       | 1.0        | 0.7        | 0.8        |
| Ισπανία             | 91,988            | 136,232           | 93,624            | 48.1       | -31.3      | 0.5        | 0.6        | 0.4        |
| Ουγγαρία            | 80,623            | 89,064            | 146,380           | 10.5       | 64.4       | 0.4        | 0.4        | 0.6        |
| Λοιπά Κράτη         | 524,301           | 801,348           | 860,120           | 52.8       | 7.3        | 2.9        | 3.6        | 3.6        |
| <b>Σύνολο</b>       | <b>17,919,580</b> | <b>22,033,463</b> | <b>23,599,455</b> | <b>23</b>  | <b>7.1</b> | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>100</b> |

(sete, 2021)

Το ΑΕΠ των περιφερειών σε εθνική εμβέλεια έχει ως εξής- ξεχωρίζει το ΑΕΠ της Θεσσαλίας (σε πράσινο):

| Περιφέρεια                 | 2012*          | 2013*          | 2014*          | 2015*          | 2016*          | 2017*          | %Δ<br>2012 - 2017 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|
| Αττικής                    | 92.671         | 87.642         | 86.047         | 84.515         | 83.872         | 85.782         | -7%               |
| Κεντρικής<br>Μακεδονίας    | 25.807         | 24.172         | 23.771         | 23.918         | 24.237         | 24.739         | -4%               |
| <b>Θεσσαλίας</b>           | <b>9.517</b>   | <b>9.065</b>   | <b>9.114</b>   | <b>9.154</b>   | <b>9.214</b>   | <b>9.347</b>   | <b>-2%</b>        |
| Κρήτης                     | 8.845          | 8.565          | 8.781          | 8.880          | 8.732          | 9.095          | 3%                |
| Στερεάς Ελλάδας            | 8.628          | 8.075          | 7.912          | 7.960          | 8.185          | 8.454          | -2%               |
| Δυτικής Ελλάδας            | 8.957          | 8.275          | 8.196          | 8.156          | 8.032          | 8.083          | -10%              |
| Πελοποννήσου               | 8.270          | 7.847          | 7.766          | 7.830          | 7.878          | 8.036          | -3%               |
| Αν. Μακεδονίας &<br>Θράκης | 7.579          | 7.004          | 6.878          | 6.831          | 6.901          | 6.946          | -8%               |
| Νοτίου Αιγαίου             | 6.079          | 5.983          | 6.042          | 6.121          | 5.981          | 6.144          | 1%                |
| Ηπείρου                    | 4.187          | 3.989          | 3.955          | 3.925          | 3.960          | 3.977          | -5%               |
| Δυτικής Μακεδονίας         | 4.724          | 4.398          | 4.530          | 4.337          | 3.916          | 3.964          | -16%              |
| Ιονίων Νήσων               | 3.260          | 3.066          | 3.112          | 3.129          | 3.124          | 3.170          | -3%               |
| Βορείου Αιγαίου            | 2.678          | 2.573          | 2.553          | 2.504          | 2.455          | 2.480          | -7%               |
| <b>Ελλάδα</b>              | <b>191.204</b> | <b>180.654</b> | <b>178.656</b> | <b>177.258</b> | <b>176.488</b> | <b>180.218</b> | <b>-6%</b>        |

### Πίνακας 3 (ELSTAT, 2021)

Αν και η χώρα διαθέτει μια ολοκληρωμένη τουριστική υποδομή, η Ελλάδα έχει θέσει στόχους για την περαιτέρω ανάπτυξη του τουριστικού της δυναμικού και για να γίνει ένας προορισμός διακοπών όλο το χρόνο. Το μεσογειακό κλίμα της χώρας είναι ιδανικό για δραστηριότητες όπως γκολφ και πεζοπορία. Εκτιμάται ότι 1 εκατομμύριο Ευρωπαίοι θεωρούν την Ελλάδα ως μια πιθανή δεύτερη πατρίδα.

Σήμερα, το 70% των επισκέψεων πραγματοποιείται μεταξύ Μαΐου και Οκτωβρίου, και οι επισκέπτες συγκεντρώνονται κυρίως στην Κρήτη (21% των συνολικών κρεβατιών), Δωδεκάνησα (17%), Ιόνια Νησιά (12%), Αττική (9%), Χαλκιδική (6,5%) και Κυκλάδες (6%).

Οι υποτομείς τουρισμού που σχετίζονται στενά με τις επενδύσεις περιλαμβάνουν: ολοκληρωμένη ανάπτυξη δευτέρων κατοικιών, γήπεδα γκολφ, αθλητικό τουρισμό, τουρισμό υγείας και ευεξίας, κατασκευή και αναβάθμιση νέων αποβαθρών, συνεδριακά κέντρα, ανάπτυξη προϊόντων αγροτικού τουρισμού, θρησκεία, ιαματικές πηγές και κέντρα θεραπείας θαλασσινού νερού, Γκουρμέ τουρισμός και πολλές θεματικές επιλογές που σχετίζονται με τον ελληνικό πολιτισμό και την ιστορική κληρονομιά.

## **2.4 Ανάλυση SWOT Περιοχής Θεσσαλίας**

Καθώς ο τουρισμός αποτελεί μια μορφή για επιχειρηματικότητα, πρέπει να ληφθεί υπόψιν το εύρος των εργαλείων για χάραξη στρατηγικών, όπως είναι η ανάλυση SWOT, ή η ανάλυση με πολλαπλά κριτήρια, μιας και η στρατηγική διαχείριση είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για βιωσιμότητα, και διασφαλίζει την μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρίας (Zavadskas et al., 2011).

Η Περιφέρεια Θεσσαλίας είναι μια γεωγραφική περιοχή της Ελλάδας. Προστέθηκε στο ανεξάρτητο ελληνικό κράτος το 1881 και περιλαμβάνει επί του παρόντος:

- Περιφερειακή Ενότητα Λάρισας,
- Περιφερειακή Ενότητα Τρικάλων,
- Περιφερειακή Ενότητα Καρδίτσας,
- Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας και Σποράδων.

Ο πληθυσμός υπερβαίνει τους 700.000 κατοίκους, με πρώτη στην κατανομή την περιφερειακή ενότητα στη Λάρισα και ακριβώς μετά στη Μαγνησία.



Η συνολική έκταση της Περιφέρειας της Θεσσαλίας είναι 14.036 km<sup>2</sup> (11% της συνολικής έκτασης της ελληνικής επικράτειας) και υπάρχει πληθυσμός 744.037 κατοίκων. Το έδαφος είναι 50% ορεινό - λοφώδες και 50% επίπεδο και στα όριά του περιλαμβάνονται η πεδιάδα της Θεσσαλίας, η μεγαλύτερη πεδιάδα και σιταποθήκη της Ελλάδας, από την οποία περνά ο ποταμός Πηνειός. Ο Όλυμπος, το νότιο τμήμα της Σίντρα της Πίνδου, το βόρειο τμήμα των Αγράφων περιλαμβάνονται στην Περιφέρεια. Η τεχνητή λίμνη του Ταυρωπού αλλιώς και Πλαστήρα είναι επίσης ένα έργο ιδιαίτερης σημασίας. Διοικητική πρωτεύουσα της Θεσσαλίας είναι η Λάρισα. Η οικονομία της ευρύτερης Περιφέρειας είναι κυρίως αγροτική, παρόλο που υπάρχουν μεγάλες βιομηχανίες ενσωματωμένες εντός της Λάρισας και Βόλου.

Η Περιφέρεια Θεσσαλίας έχει μέγιστο πλήθος υποδομών που μπορούμε να δούμε :

| ΥΠΟΔΟΜΕΣ                     | ΜΑΓΝΗΣΙΑ | ΛΑΡΙΣΑ | ΤΡΙΚΑΛΑ | ΚΑΡΔΙΤΣΑ |
|------------------------------|----------|--------|---------|----------|
| ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ                   | 3        | 1      |         |          |
| ΛΙΜΑΝΙΑ                      | 6        |        |         |          |
| ΑΛΙΕΥΤΙΚΑ ΚΑΤΑΦΥΓΙΑ          | 12       | 2      |         |          |
| ΟΔΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ                | 4        | 7      | 6       | 5        |
| ΣΙΔΗΡΟΔΡΟΜΙΚΟΙ ΑΞΟΝΕΣ        | 2        | 3      | 2       |          |
| ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΙΔΡΥΜΑΤΑ          | 1        | 2      | 2       | 2        |
| ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΑ ΠΑΡΚΑ            | 1        |        |         |          |
| ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΚΕΝΤΡΑ            | 2        | 1      | 1       |          |
| ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ -ΠΑΡΚΑ | 6        | 5      | 5       | 1        |
| ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ                   | 1        | 2      | 1       | 1        |
| ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ                | 36       | 51     | 36      | 27       |
| ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ          | 11       | 18     | 7       | 4        |

**Πίνακας 4** Τουριστική Πύλη Περιφέρειας Θεσσαλίας (2018).

Η σύνδεση της Θεσσαλίας με την υπόλοιπη Ελλάδα πραγματοποιείται οδικώς, κυρίως με τις Εθνικές & Ευρωπαϊκές οδούς Ε92, Ε65 και Ε75, αεροπορικώς με τα Αεροδρόμια στην Αγχίαλο και στη Σκιάθο, ακτοπλοϊκώς με το λιμάνι του Βόλου και σιδηροδρομικώς μέσω εθνικών σιδηροδρομικών αξόνων που ενώνουν την Αθήνα με τη Θεσσαλονίκη, ενώ υπάρχει και τοπική σύνδεση μέσω του σιδηροδρομικού σταθμού της Λάρισας με την πόλη των Παλαιοφάρσαλων, των Τρικάλων της Καλαμπάκας καθώς και με αυτή του Βόλου. Τα οδικά μέσα μαζικής μεταφοράς, ΚΤΕΛ, εμπεριέχουν στο πρόγραμμα των δρομολογίων τους και σε συνδυασμό με άλλα ΚΤΕΛ από άλλες πόλεις, συνδέσεις με όλες σχεδόν τις πρωτεύουσες των ΠΕ της Ελλάδας, ακόμη και με αυτές νησιών, όπως είναι η Κρήτη και τα Επτάνησα.

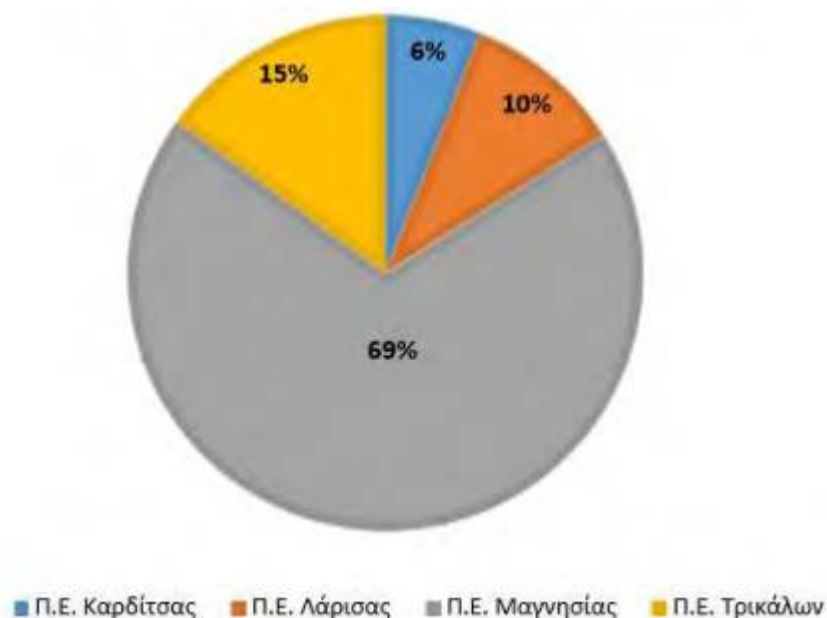
Η Θεσσαλία αναγνωρίζεται ως ένας μεγάλος καλοκαιρινός τουριστικός προορισμός, τουλάχιστον όσον αφορά τα Μετέωρα, τις Σποράδες, το Πήλιο και το Βόλο, γι' αυτό το λόγο, έχει σχετικά περισσότερα καταλύματα. Ο συνολικός αριθμός ξενοδοχείων στην περιοχή Θεσσαλίας από 1 έως 5 αστέρια είναι 571, και διανέμονται σε διάφορα μέρη σύμφωνα με το Σχήμα 2. Ο αριθμός των ενοικιαζόμενων δωματίων έφτασε τα 24.691 καταλύματα, τα περισσότερα από τα οποία βρίσκονται στη Μαγνησία. Τα δωμάτια διανέμονται άνισα, καθώς υπολογίζεται το Π.Ε. Μαγνησίας, που κυριαρχείται από τον μαζικό τουρισμό.

### Ξενοδοχειακές Μονάδες Περιφέρειας Θεσσαλίας 2018

| Περιφερειακή Ενότητα |            | 5*   | 4*   | 3*   | 2*    | 1*   | Σύνολο |
|----------------------|------------|------|------|------|-------|------|--------|
| Λάρισα               | Ξενοδοχεία | 2    | 2    | 12   | 23    | 14   | 53     |
|                      | Δωμάτια    | 224  | 78   | 368  | 593   | 262  | 1525   |
|                      | Κλίνες     | 433  | 135  | 720  | 1140  | 486  | 2914   |
| Μαγνησία             | Ξενοδοχεία | 20   | 110  | 85   | 193   | 75   | 483    |
|                      | Δωμάτια    | 838  | 2291 | 2133 | 3952  | 1220 | 10434  |
|                      | Κλίνες     | 1844 | 4800 | 4409 | 8110  | 2466 | 21629  |
| Τρίκαλα              | Ξενοδοχεία | 3    | 10   | 40   | 33    | 7    | 93     |
|                      | Δωμάτια    | 59   | 616  | 1094 | 498   | 69   | 2336   |
|                      | Κλίνες     | 132  | 1213 | 2090 | 962   | 133  | 4530   |
| Καρδίτσα             | Ξενοδοχεία | 2    | 7    | 11   | 17    | 2    | 39     |
|                      | Δωμάτια    | 79   | 207  | 289  | 308   | 85   | 968    |
|                      | Κλίνες     | 178  | 462  | 585  | 559   | 192  | 1996   |
| Σύνολο               | Ξενοδοχεία | 27   | 129  | 148  | 266   | 98   | 668    |
|                      | Δωμάτια    | 1200 | 3192 | 3884 | 5351  | 1636 | 15263  |
|                      | Κλίνες     | 2587 | 6610 | 7804 | 10791 | 3277 | 31069  |

**Πίνακας 5** (insete. 2018) Πηγή: ΜΗΤΕ, ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence.

Κατανομή Δωματίων από Ξενοδοχειακές Μονάδες / Περιφερειακή Ενότητα, 2018



**Σχήμα 2** (Στρατηγικό Πλάνο Περιφέρειας Θεσσαλίας, 2018)

Η κατανομή των ενοικιαζόμενων δωματίων της Περιφέρειας Θεσσαλίας το 2018 σε κάθε Περιφερειακή Ενότητα αποτυπώνεται στο Πίνακα 6

|                             | ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ    | ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ |      |       |      |               |
|-----------------------------|---------------|-----------|------|-------|------|---------------|
|                             | ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ | ΔΩΜΑΤΙΑ   | 2018 |       |      |               |
| <b>Περιφερειακή Ενότητα</b> |               | 4K        | 3K   | 2K    | 1K   | <b>Σύνολο</b> |
| <b>Λάρισα</b>               | Ξενοδοχεία    | 6         | 29   | 138   | 55   | 228           |
|                             | Δωμάτια       | 48        | 205  | 1014  | 363  | 1630          |
|                             | Κλίνες        | 145       | 458  | 2126  | 740  | 3469          |
| <b>Μαγνησία</b>             | Ξενοδοχεία    | 37        | 310  | 751   | 284  | 1382          |
|                             | Δωμάτια       | 322       | 1805 | 4983  | 1774 | 8884          |
|                             | Κλίνες        | 868       | 4539 | 11559 | 3969 | 20935         |
| <b>Τρικάλων</b>             | Ξενοδοχεία    | 8         | 31   | 37    | 15   | 91            |
|                             | Δωμάτια       | 62        | 233  | 197   | 76   | 568           |
|                             | Κλίνες        | 160       | 541  | 481   | 169  | 1351          |
| <b>Καρδίτσα</b>             | Ξενοδοχεία    | 5         | 20   | 28    | 7    | 60            |
|                             | Δωμάτια       | 33        | 121  | 126   | 44   | 324           |
|                             | Κλίνες        | 80        | 298  | 267   | 93   | 738           |
| <b>Σύνολο</b>               | Ξενοδοχεία    | 56        | 390  | 954   | 361  | 1761          |
|                             | Δωμάτια       | 465       | 2364 | 6320  | 2257 | 11406         |
|                             | Κλίνες        | 1253      | 5836 | 14433 | 4971 | 26493         |

**Πίνακας 6** (insete, 2018) Πηγή: ΞΕΕ - Επεξεργασία INSETE Intelligence

Στη Περιφέρεια της Θεσσαλίας, οι αφίξεις Ελλήνων και άλλων χωρών τουριστών, έχει μεγάλη ανισότητα:

| Περιφερειακή Ενότητα                             | Λάρισα  | Μαγνησία | Τρίκαλα  | Καρδίτσα | Σύνολο  |
|--|---------|----------|----------|----------|---------|
| <b>Σύνολα αφίξεων σε ξενοδοχειακές μονάδες</b>   | 117.841 | 339.072  | 258.7432 | 67.559   | 783.215 |
| <b>Ποσοστό % αφίξεις Ελλήνων 2010/14</b>         | -9,77%  | -22,98%  | -16,93%  | 1,85%    | -16,56% |
| <b>Ποσοστό % αφίξεις από ξένες χώρες 2010/14</b> | 30,24%  | 16,95%   | 32,21%   | 100%     | 26,28%  |

**Πίνακας 7** (insete, 2018)

Ιστορικά, η περιοχή της Θεσσαλίας κατακτήθηκε από τους Οθωμανούς το 1423, αλλά απελευθερώθηκε το 1881 και εν συνεχεία ενσωματώθηκε στο νέο ελληνικό κράτος. Κατά τα τέλη της Οθωμανικής περιόδου (τέλη του 18ου αιώνα - αρχές του 19ου αιώνα), σχηματίστηκαν μεγάλες περιουσίες («τσιφλίκια»), οι οποίες κάλυπταν περισσότερα από τα 2/3 της γεωργικής γης της Θεσσαλίας και απασχολούσαν σχεδόν το ήμισυ του πληθυσμού της. Κατά κανόνα, καθένα από τα «τσιφλίκια» είχε εξουσία σε ένα ή περισσότερα χωριά. Εκείνη την περίοδο, από συνολικά περίπου 650 χωριά στη Θεσσαλική πεδιάδα, περίπου 450 χωριά ήταν υπό τη δικαιοδοσία του τοπικού «τσιφλικιού».

Τα χωριά στα «τσιφλίκια» είχαν μια συγκεκριμένη κοινωνική και χωρική δομή. Κάθε οικισμός περιελάμβανε τα κακώς κατασκευασμένα σπίτια των αγροτών και την κατοικία του γαιοκτήμονα και της οικογένειάς του. Τα τελευταία, γνωστά ως «κωνάκια», ήταν μεγάλα πέτρινα αρχοντικά, συχνά οχυρωμένα. Το κύριο κτίριό τους περιελάμβανε συνήθως έναν μικρό πύργο, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε ως παρατηρητήριο της γειτονικής γης, και περιβαλλόταν από μικρότερα βοηθητικά κτίρια, όπως αποθήκη, στάβλος κ.λπ., μέσα σε μια περιφραγμένη αυλή. Τα «κωνάκια» στέγαζαν συνήθως τον εργοδηγό διαχείρισης γης και άλλους υπαλλήλους, λειτουργώντας ως διοικητικά κέντρα στα τσιφλίκια, καθώς και ορόσημα για τον τοπικό πληθυσμό ή τους επισκέπτες της περιοχής. Μόνο ένας μικρός αριθμός χτίστηκε πριν από το 1881, ενώ η πλειοψηφία χτίστηκε αργότερα από τους Έλληνες γαιοκτήμονες.

Η περιοχή της Θεσσαλίας διαθέτει μεγάλο αριθμό πολύτιμων πολιτιστικών πόρων όλων των τύπων και εποχών που μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

Ιστοσελίδες και μνημεία της αρχαιότητας. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει αρχαιολογικούς χώρους και μνημεία (πόλεις, ναοί, τάφοι) σε προϊστορικούς και ιστορικούς χρόνους έως τη ρωμαϊκή εποχή.

Βυζαντινά μνημεία. Η ταξινόμηση και τα μνημεία της παλαιοχριστιανικής εποχής.

Μεσαιωνικά μνημεία.

Παραδοσιακά χωριά - νεοκλασικά κτίρια. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει δύο υποκατηγορίες: - παραδοσιακά χωριά που βρίσκονται σε όλη την περιοχή της Θεσσαλίας, με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, - κτίρια (δημόσια και ιδιωτικά) νεοκλασικού στυλ.

Κτήρια, χώροι και μουσεία της βιομηχανικής κληρονομιάς. Υπολείμματα βιομηχανικής ή προ-βιομηχανικής τεχνολογικής ανάπτυξης (ανενεργές βιομηχανικές εγκαταστάσεις, ορυχεία, ναυπηγεία κ.λπ.).

Θρησκευτικά προσκνήματα. Περιλαμβάνει δεκάδες εκκλησίες και μοναστήρια.

Μουσεία - Συλλογές. Περιλαμβάνει δημόσια, δημοτικά και ιδιωτικά μουσεία και συλλογές (αρχαιολογικά, ιστορικά, λαογραφικά, έργα τέχνης, θρησκευτικά, βιομηχανικά κ.λπ.). Από την άποψη των Μουσείων, η πλειοψηφία είναι αρχαιολογική. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν ορισμένα ειδικά μουσεία θεμάτων.

Εκδηλώσεις — Φεστιβάλ. Μεταξύ δεκάδων τοπικών θερινών φεστιβάλ, ορισμένοι διαπίστωσαν ότι τόσο από άποψη οργάνωσης όσο και από άποψη περιεχομένου και καλλιτεχνικών τομέων αναπτύσσονται, συμπεριλαμβανομένης της ορατότητάς τους

στα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα, μπορούν να περιγραφούν ως διακρατικό πεδίο και καινοτόμος χαρακτήρας.

| <b>Δυνατά σημεία</b>  | <b>Αδύναμα σημεία</b>  |
|---|--|
| <p>Brand Όλυμπος, Μετέωρα, Σκιάθος</p> <p>Υφιστάμενη τουριστική Υποδομή</p> <p>Η ευκολία στην προσβασιμότητα</p> <p>Πρωτεύουσες ζωντανές πόλεις</p> <p>Μεσογειακή κουζίνα</p> <p>Πολιτιστικές εγκαταστάσεις και εκδηλώσεις</p> <p>Εμπορικά κέντρα</p> <p>Ασφαλής προορισμός</p> | <p>Έλλειψη τουριστικής συνείδησης στους εμπλεκόμενους και τους κατοίκους</p> <p>Έλλειψη υποδομών κυρίως στο επαρχιακό οδικό δίκτυο</p> <p>Έλλειψη πιστοποίησης μονοπατιών</p> <p>Ελάχιστοι γλωσσομαθείς τουριστικοί οδηγοί</p> <p>Έλλειψη σήμανσης</p> |
| <b>Ευκαιρίες</b>  | <b>Απειλές</b>   |
| <p>Αυξάνεται η τάση των αφίξεων στην Ελλάδα</p> <p>Αυξάνονται οι πτήσεις προς Αγκιάλο και Θεσσαλονίκη</p>   | <p>Η οικονομική αστάθεια οδηγεί στην αποτροπή οικονομικών επενδύσεων</p> <p>Το ελλιπές νομοθετικό πλαίσιο και η αστάθεια του ως προς τη φορολόγηση</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Οι ενέργειες της Πολιτείας ώστε να αναπτυχθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού</p> <p>Παροχή των αναμενόμενων προγραμμάτων ΕΣΠΑ και Leader</p> | <p>Η Πιερία αναπτύσσεται προς την ίδια κατεύθυνση</p> <p>Απουσιάζουν τακτικές πτήσεις όλο το χρόνο προς Αγχίαλο</p> |
|---|---|

#### 2.4.1 Δυνάμεις

##### *Brands Όλυμπος – Μετέωρα - Σκιάθος*

Ένα εκ των μεγαλύτερων, αν όχι το μεγαλύτερο προτέρημα στην κατεύθυνση της αναγνωρισιμότητας, είναι οι παγκοσμίως γνωστοί προορισμοί – brands , ο Όλυμπος τα Μετέωρα και η Σκιάθος.

##### *Υφιστάμενη τουριστική Υποδομή*

Η Θεσσαλία έχει στη διάθεσή της ένα ικανοποιητικό αριθμό από ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια καθώς και άλλες επιχειρήσεις που συμβάλλουν στο να διαμορφωθεί το ταξιδιωτικό πακέτο, όπως επιχειρήσεις για μεταφορά, ξεναγοί κλπ. Όσον αφορά τις αεροπορικές υποδομές, υπάρχουν 2 αεροδρόμια στην περιοχή της Θεσσαλίας, το Διεθνές Αεροδρόμιο της Σκιάθου "Αλέξανδρος Παπαδιαμάντης" και το Διεθνές Αεροδρόμιο Νέα Αγχίαλος. Όσον αφορά τις λιμενικές υποδομές, υπάρχει ένα σημαντικό λιμάνι στην περιοχή της Θεσσαλίας, το λιμάνι του Βόλου. Το λιμάνι του Βόλου είναι το τρίτο μεγαλύτερο εμπορικό λιμάνι στην Ελλάδα και βρίσκεται στην πόλη. Ενώ δέχεται πολλά κρουαζιερόπλοια, το λιμάνι του Βόλου παρέχει επίσης υπηρεσίες μεταφοράς εμπορευμάτων και παίζει σημαντικό ρόλο στις θαλάσσιες μεταφορές.



### *Εύκολη προσβασιμότητα*

Η προσβασιμότητα, είναι εφικτή τόσο μέσω το αεροδρομίου της Μακεδονίας, απέχει μόνο δύο ώρες από το κέντρο της Λάρισας και διευκολύνεται ακόμη και από τακτικά δρομολόγια των ΚΤΕΛ και του ΟΣΕ, όσο και μέσω του αεροδρομίου της Αγχιάλου, το οποίο απέχει μία ώρα και διευκολύνεται κατά κύριο λόγο μέσω ιδιωτικών ταξιδιωτικών επιχειρήσεων για μεταφορά όπως τα TAXI. Επιπροσθέτως, η προσβασιμότητα διευκολύνεται με την ύπαρξη σιδηροδρομικού σταθμού, κεντρικού σταθμού ΚΤΕΛ, ενώ το διεθνές λιμάνι στο Βόλο απέχει μόνο 45 λεπτά από το κέντρο της Λάρισας. Τα χαρακτηριστικά αυτά που διαθέτουν οι πόλεις της Θεσσαλίας είναι η ύπαρξη ζωντανίας, οι εμπορικές επιχειρήσεις, το γεγονός ότι αποτελούν πολιτιστικά κέντρα, έχουν στη διάθεσή τους μεσογειακή κουζίνα, υπέροχο κλίμα και είναι ασφαλείς.

### *Μεγάλες Πόλεις*

Ο Βόλος διαθέτει διάφορα μουσεία και αρχαιολογικούς χώρους, καθώς και ιστορικά κτίρια. Συνδέεται επίσης με άλλα μέρη της Ελλάδας οδικώς, σιδηροδρομικώς και αεροπορικώς, έχει εμπορικό λιμάνι με συνδέσεις με Ferry boat προς κοντινά νησιά και είναι μια πόλη με πυκνό δίκτυο μεταφορών. Διαθέτει ένα από τα περιφερειακά αεροδρόμια της Ελλάδας, τον Εθνικό Αερολιμένα της Νέας Αγχιάλου. Επιπλέον, το λιμάνι του Βόλου είναι το τρίτο μεγαλύτερο εμπορικό λιμάνι στην Ελλάδα και συνδέεται επίσης με το Sporad με πλοία και ιπτάμενα δελφίνια καθημερινά. Η πόλη συνδέεται επίσης με το σιδηροδρομικό δίκτυο του ΟΣΕ. Τέλος, ο Βόλος εξυπηρετείται από γραμμές αστικών και υπεραστικών λεωφορείων. Έχει επίσης το "Πήλιο Τρένο", το λεγόμενο "Μουτζούρι", το οποίο έχει γίνει μια πολύ δημοφιλής

τουριστική διαδρομή. Τέλος, όπως θα συζητηθεί παρακάτω, είναι πολύ κατάλληλο για φαγητό και διασκέδαση.

Η Καρδίτσα είναι πλέον μια σύγχρονη πόλη με διάφορα αξιοθέατα, που αξίζει να επισκεφτείτε, όπως άλσος, μεγάλες πλατείες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλές δραστηριότητες, δημοτικές αγορές και πολλά αξιοθέατα που λειτουργούν, όπως το δημαρχείο, το αρχαιολογικό μουσείο Καρδίτσας είναι το στούντιο του Δημήτρη Γιολδάση. , υπάρχει επίσης το λαογραφικό μουσείο "Λάμπρος και Ναύσικας Σακελλαρίου" ή "Δημοτικό Μουσείο" και η δημόσια βιβλιοθήκη. Από το 2004, διαθέτει επίσης ένα βραβευμένο δίκτυο ποδηλάτων. Η λίμνη Πλαστήρα προσφέρει επίσης πολλές δυνατότητες για αθλητισμό και αγροτικό τουρισμό, ενώ τα ιαματικά λουτρά του Σμοκονο προσφέρουν επίσης δυνατότητες για θερμικό τουρισμό. Τέλος, η Καρδίτσα μπορεί επίσης να εξυπηρετήσει τον θρησκευτικό τουρισμό επειδή διαθέτει διάφορα μοναστήρια, ναούς και εκκλησίες με μακρά ιστορία, μακρά ιστορία και φυσικό πλούτο.

Η Λάρισα είναι επίσης η μεγαλύτερη πόλη και πρωτεύουσα της Θεσσαλίας, και το εθνικό της πεδίο και οι προορισμοί είναι κατάλληλοι για τουριστικές διακοπές και θέρετρα. Ο συνδυασμός βουνού και θάλασσας καθιστά αυτήν την περιοχή μία από τις ομορφότερες γωνιές της Ελλάδας. Η περιοχή χαρακτηρίζεται από την ποικιλομορφία του φυσικού περιβάλλοντος και παρουσιάζει τρία πρόσωπα. Από τη μία πλευρά, έχουμε μια απλή περιοχή - μια εντατική γεωργική περιοχή. Στη βόρεια περιοχή, έχουμε ορεινές περιοχές, και το επίπεδο ανακούφισης και τα συστήματα σε αυτές τις περιοχές είναι σχετικά εκτεταμένα · στην ανατολική περιοχή, είναι ορεινές και παράκτιες περιοχές . Σε περιοχές χαμηλού υψομέτρου (πεδινά και ημι-βουνά) με υψόμετρο όχι μεγαλύτερο από 100 μέτρα και μικρές πλαγιές, ενώ υπάρχουν περιοχές

μεγάλου υψομέτρου στα βόρεια και ανατολικά του Π.Ε, μεταξύ των οποίων βρίσκονται ο Όλυμπος και η Όσσα και το Μαυροβούνιο. Σε κατοικημένες περιοχές περίπου 1.500μ, η απόσταση μεταξύ κορυφογραμμών και απότομων πλαγιών είναι μεγαλύτερη. Στο νότο παραμένει η ήπια απαλή πλαγιά. Σε γενικές γραμμές, μπορούμε να περιγράψουμε αυτήν την περιοχή ως μια περιοχή με ισχυρή τοπογραφία, η οποία διαφέρει από βορρά προς νότο και ανατολικά στην πεδιάδα του Καίσαρα. Διαθέτει ένα μεγάλο σύγχρονο δίκτυο σιδηροδρόμων, αυτοκινητόδρομων και αεροπορικών μεταφορών. Όσον αφορά τον τουρισμό, η Λάρισα διαθέτει φυσικούς πόρους, ορεινούς πόρους, δασικά συγκροτήματα, λίμνες και ποτάμια και άλλα φυσικά τοπία. Είναι επίσης το μεγαλύτερο δίκτυο θρησκευτικών, πολιτιστικών και ιστορικών πόρων.

#### *Μεσογειακή κουζίνα*

Η τοπική γεύση και η κουζίνα είναι σημαντικά στοιχεία της περιοχής έρευνας, επειδή η παραδοσιακή κουζίνα που βασίζεται σε τοπικά προϊόντα είναι ένα ιδιαίτερο και πολύ δημοφιλές χαρακτηριστικό. Ο συνδυασμός των γεύσεων, των λιχουδιών των τοπικών κυνηγετικών συλλόγων και των προϊόντων που παράγονται στην περιοχή δημιουργεί ένα στοιχείο που είναι πλέον ανταγωνιστικό στην ελληνική κουζίνα.

Επιπλέον, από τη Νέα Ιωνία έως τον Ανάβρα, από τον Άνω Βόλο στην παραλία, το τσίπουρο και τα τσιπουράδικα είναι τα χαρακτηριστικά του Βόλου. Είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής ζωής, ο κύριος τόπος συνάντησης και επικοινωνίας για τους κατοίκους, και η ακραία έλξη όλων των τουριστών στην πόλη. Υπάρχουν περίπου 400 εστιατόρια. Οι πιο κοσμοπολίτικοι άνθρωποι βρίσκονται στην

παραλία, ενώ οι υπόλοιποι και οι πιο πραγματικοί άνθρωποι χάνονται στα κοντινά σοκάκια.

Τέλος, όσον αφορά την κουζίνα της περιοχής, αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι υπηρεσίες του περιφερειακού γραφείου έχουν αναλάβει εξαιρετικές δράσεις για την προώθηση τοπικών γεύσεων. Ο δήμος συνεργάζεται με τοπικούς συλλόγους για τη διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων και φεστιβάλ.

#### *Πολιτιστικές εγκαταστάσεις και εκδηλώσεις*

Οι πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες είναι ένα ιδιαίτερο είδος πολιτιστικών πόρων, που οργανώνονται κυρίως το καλοκαίρι όταν η τουριστική ροή είναι ιδιαίτερα υψηλή. Το χειμώνα, οι εκδηλώσεις είναι αρκετά περιορισμένες και σποραδικές. Οι περισσότερες εκδηλώσεις οργανώνονται κατά τους μήνες που η τουριστική κίνηση είναι ιδιαίτερα υψηλή το καλοκαίρι. Το χειμώνα, οι εκδηλώσεις είναι περιορισμένες και σποραδικές (Απόκριες, ειδικά σε περιοχές όπως ο Τύρναβος). Πρέπει να επισημανθεί ότι σε γενικές γραμμές, υπάρχουν πολλές εκδηλώσεις με πολιτιστική σημασία.

#### *Εμπορικά κέντρα*

Η πόλη της Λάρισας είναι ένα μεγάλο εμπορικό κέντρο και περιφερειακό κέντρο εξυπηρέτησης. Η περιοχή έχει μια ισχυρή σχέση με τη Λάρισα, η οποία εξαρτάται περισσότερο από τις διοικητικές λειτουργίες και την απασχόληση και λιγότερο από την παραγωγική συνεργασία. Παρομοίως, η ύπαρξη του Βόλου-Τρικάλων-Ιωαννίνων, μιας εμπορικής οδού που διασχίζει την πόλη, οδήγησε σε πολλές μεταναστεύσεις πληθυσμού.

### *Ασφαλής Προορισμός*

Η Θεσσαλία βρίσκεται σε ευνοϊκή γεωγραφική θέση, η οποία ευνοεί την ανάπτυξη του τουρισμού, και επομένως ευνοεί την ανάπτυξη του θρησκευτικού τουρισμού. Το ήπιο μεσογειακό κλίμα καθ' όλη τη διάρκεια του έτους προωθεί αποφασιστικά τα ταξίδια. Η παραδοσιακή φιλοξενία, τα θρησκευτικά έθιμα και τα έθιμα των Ελλήνων εξακολουθούν να είναι σεβαστά, σε συνδυασμό με την αίσθηση ασφάλειας που παρέχει το σύγχρονο ελληνικό κράτος ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, δημιουργώντας ένα ασύγκριτο πλεονέκτημα στην προσέλκυση τουριστών.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία δρουν θετικά συμπληρωματικά ως προς τα κύρια δυνατά σημεία και συμβάλλουν με τον δικό τους τρόπο στο να διαμορφωθεί θετική εικόνα για τον προορισμό.

#### **2.4.2 Αδυναμίες**

##### *Έλλειψη τουριστικής συνείδησης στους εμπλεκόμενους και στους κατοίκους*

Το στοιχείο αυτό πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα με ενέργειες που χαρακτηρίζονται από ευαισθητοποίηση και επιμόρφωση, ώστε να αναγνωριστεί η σημασία και ο ρόλος που δύναται να διαδραματίσει ο τουρισμός στους τομείς της οικονομικής, πολιτισμικής και κοινωνικής ανάπτυξης στην πόλη. Σε αυτήν την περιοχή, οι άνθρωποι που ασχολούνται με τον τουρισμό δεν κατανοούν την επαγγελματική και φιλική εξυπηρέτηση των τουριστών. Δεν συνειδητοποίησαν ότι οι επιχειρηματίες και όλοι όσοι ασχολούνται με την τουριστική βιομηχανία πρέπει να βελτιώσουν τον επαγγελματισμό και τη συνέπεια τους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιβίωση και η περαιτέρω ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται από την οργάνωση, τη σοβαρότητα, την ευσυνειδησία, τον επαγγελματισμό, την ευγένεια, την ταχύτητα

απόκρισης, την ύπαρξη και την πιστή εφαρμογή προγραμμάτων μάρκετινγκ, ιδιαίτερα την αποτελεσματική διαφήμιση τουριστικών προϊόντων σε εσωτερικούς και εξωτερικούς χώρους.

#### *Έλλειψη σήμανσης*

Αυτά αποτελούν θέματα, όπως η έλλειψη πινακίδων, μέσω των οποίων θα καθοδηγηθούν οι επισκέπτες προς τον χώρο των μνημείων και τους χώρους πολιτισμού, σε μουσεία, σε αίθουσες για παραστάσεις κλπ., Πολλοί από τους κεντρικούς δρόμους που οδηγούν στις τουριστικές περιοχές δεν διαθέτουν σήμανση, τα οποία πρέπει να λύσουν οι διοικητικές αρχές.

#### *Έλλειψη πιστοποίησης μονοπατιών*

Αυτό το θέμα ίσως αποτελεί το μεγαλύτερο μειονέκτημα. Η πιστοποίηση για τα μονοπάτια συνεπάγεται αυτόματα την ύπαρξη από όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που τα κάνουν ελκυστικά για τον τομέα του περιπατητικού τουρισμού, γεγονός που ενδέχεται να λειτουργήσει ως σημαντικό χαρακτηριστικό για να προωθηθεί ο προορισμός. Αν και ο δήμος έχει χαρτογραφήσει πολλά ορειβατικά μονοπάτια, υπάρχει πληθώρα μονοπατιών που δεν έχει ακόμα χαρτογραφηθεί.

#### *Έλλειψη υποδομών κυρίως στο επαρχιακό οδικό δίκτυο*

Το επαρχιακό δίκτυο αυτοκινητοδρόμων χωρίζεται σε επαρχιακά δίκτυα πρώτου και δευτέρου επιπέδου. Με εξαίρεση μερικές κοινότητες που είναι κυρίως ορεινές, όλες οι κοινότητες έχουν δημιουργήσει δεσμούς με την πρωτεύουσα ή τις μεγάλες πόλεις. Όσον αφορά τη δυνατότητα διαβασιμότητας του επαρχιακού οδικού δικτύου, οι περισσότεροι νομοθετικοί δρόμοι είναι περαστικοί και έχουν σχετικά καλή

διαβασιμότητα, ενώ μερικοί δρόμοι εξακολουθούν να είναι περαστικοί με μέτρια έως κακή διαβασιμότητα. Τέλος, ένα μικρό κομμάτι του δρόμου είναι ακόμα λιθόστρωτο, δύσκολο ή μόνο εποχιακό.

#### *Ελάχιστοι γλωσσομαθείς τουριστικοί οδηγοί*

Με εξαίρεση τα βιβλία οδηγούς, τα οποία έχουν εκδοθεί μέσω συνεργασίας του ΕΟΤ και της Τράπεζας στις Ελλάδος και καλύπτουν πέντε διαφορετικές γλώσσες συμπεριλαμβανομένης της Ελληνικής, οι τουριστικοί οδηγοί καλύπτουν μόνο τα Ελληνικά και τα Αγγλικά. Επιπλέον, απαιτούμενη είναι η εκπαίδευση είτε τουριστικών οδηγών στον τομέα της εκμάθησης ξένων γλωσσών, είτε η εκπαίδευση ατόμων που διαθέτουν ξενόγλωσση παιδεία ως τουριστικοί οδηγοί.

### **2.4.3 Ευκαιρίες**

#### *Η τάση για αύξηση των αφίξεων στην Ελλάδα*

Η αύξηση πτήσεων προς Αγκίαλο και Θεσσαλονίκη, αφού η τάση για αφίξεις στην Ελλάδα, ωθεί τις αεροπορικές εταιρίες να αυξήσουν τον αριθμό για τις πτήσεις προς την περιοχή του Αγκιάλου και της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα, οι επισκέψεις στην Ελλάδα την περίοδο 2017-2019 αυξήθηκαν κατά +18% (από 31.021 χιλ. το 2017 σε 36.643 χιλ. το 2019). Στη Θεσσαλία σημειώθηκε αύξηση +16% (από 694 χιλιάδες το 2017, σε 806 χιλιάδες το 2019) (insete.gr, 2021).

#### *Οι ενέργειες της Πολιτείας για να αναπτυχθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού*

Η πολιτική βούληση για να επεκταθεί η τουριστική περίοδος και για να αποχαρακτηριστεί η Ελλάδα ως προορισμός αποκλειστικά 3 S, δημιουργούν νέες

προοπτικές για να ενισχυθεί η προβολή προορισμών, ώριμων για την υποδοχή Εναλλακτικών και Ειδικών μορφών τουρισμού.

#### *Τα αναμενόμενα ΕΣΠΑ και Leader*

Το ΕΣΠΑ και κατ' επέκταση και το Leader αναμένεται να ωθήσουν στο να εκσυγχρονιστούν ή και να δημιουργηθούν νέες τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς από τη μία θα ανανεωθεί ο εξοπλισμός και οι εγκαταστάσεις, και από την άλλη θα επιμορφωθούν τα στελέχη και το προσωπικό, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην πρόκληση των νέων αυξημένων απαιτήσεων από το επιχειρηματικό περιβάλλον που θα προκύψει. Επιπλέον, οι Φορείς ΟΤΑ θα έχουν τη δυνατότητα για επιδότηση έργων όπως η πιστοποίηση των μονοπατιών, η σήμανση και η δημιουργία λοιπών υποδομών.

#### **2.4.4 Απειλές**

##### *Η οικονομική αστάθεια αποτρέπει επενδύσεις*

Είναι απολύτως λογικό σε ένα μη σταθερό πολιτικοοικονομικά περιβάλλον να μην υπάρχει η δυνατότητα για επενδύσεις κάθε μορφής. Ενδεχομένως, ο Αναπτυξιακός Νόμος ο οποίος θα προβλέπει τον τομέα της φορολογικής σταθερότητας για αρκετό διάστημα, οδηγήσει στη δημιουργία προϋποθέσεων για να ανατραπεί το ιδιαίτερα αρνητικό κλίμα που επικρατεί.

##### *Η ανάπτυξη της Πιερίας στην ίδια κατεύθυνση*

Η Πιερία εκμεταλλευόμενη ότι ο ορεινός όγκος του Ολύμπου ανήκει κατά τα 2/3 στην ΠΕ Πιερίας, προβάλλει τον προορισμό ως πύλη εισόδου διαδρομών και περιηγήσεων. Σε συνάφεια με το γεγονός ότι υπάρχει ήδη ταξιδιωτική κίνηση μέσω



των Βαλκανίων, αλλά και μέσω της Κεντρικής Ευρώπης, διαθέτει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, για το οποίο θα πρέπει να γίνει προσεκτική μελέτη ώστε να βρεθούν οι τρόποι να αντιμετωπιστεί.

#### *Η απουσία τακτικών πτήσεων όλο το χρόνο προς Αγκίαλο*

Το γεγονός ότι απουσιάζουν τακτικές πτήσεις δυσκολεύει την διαδικασία του προγραμματισμού και του μακροχρόνιου σχεδιασμού.

## 3 Μεθοδολογία

### 3.1 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η ποιοτική έρευνα εφαρμόζει μια σειρά μεθόδων προκειμένου να διερευνήσει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει επαγωγικά ένα δεδομένο πεδίο ή αντικείμενο. Η ποιοτική έρευνα στον τουρισμό εμπνέεται κυρίως από τις πολιτιστικές και κοινωνικές επιστήμες, όπως η ανθρωπολογία και η κοινωνιολογία. Τις περισσότερες φορές, ο στόχος αυτής της ερευνητικής προσέγγισης είναι να διερευνήσει και να αναζητήσει νόημα μέσω εμπειρικών μελετών, δημιουργώντας περιγραφές ή συλλογή υλικού, που μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο ερμηνείας. Η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην αποφυγή γενικεύσεων, και συχνά χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο αντανακλαστικότητας. (King et al, 2018).

Η έννοια της ποιοτικής έρευνας καλύπτει μια σειρά μεθοδολογιών, αλλά συνήθως έρχεται σε αντίθεση με την ποσοτική έρευνα, καθώς επιχειρεί να διερευνήσει την πολυπλοκότητα και τον αποσπασματικό χαρακτήρα του κοινωνικού κόσμου του τουρισμού. Αυτή η εξερεύνηση μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω εθνογραφικών πεδίων ή/και εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους, οι οποίες επιδιώκουν την ανάπτυξη πιο επαγωγικών και διερευνητικών προσεγγίσεων. Τέτοιες μέθοδοι περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, συμμετοχικές ή μη συμμετοχικές παρατηρήσεις, ομάδες εστίασης, ανάλυση κειμένου και λόγου, τεκμηρίωση φωτογραφιών και βίντεο ή διέγερση, αυτοεθνογραφία και εικονική εθνογραφία. Πιο πρόσφατα, έχουν γίνει προσπάθειες διερεύνησης σχέσεων μεταξύ των τεχνών του θεάματος και της κοινωνικής επιστήμης, π.χ. μέσω καινοτόμων μεθόδων όπως η ποίηση και η εικονική επιμέλεια (Rosenthal, 2016).

Ως διεπιστημονικός τομέας, η έρευνα για τον τουρισμό έχει ενσωματώσει μια ευρεία ποικιλία μεθοδολογιών βασισμένων σε πειθαρχία για τη μελέτη του τουρισμού ως οικονομικού και κοινωνικοπολιτισμικού φαινομένου. Το ζήτημα των μεθόδων που πρέπει να εφαρμοστούν κατά τη διεξαγωγή έρευνας αποτελεί εδώ και καιρό αμφισβητούμενο ζήτημα στην έρευνα του τουρισμού. Αυτό εξηγείται από το πώς η επιλογή των μεθόδων δεν είναι μόνο θέμα «επιλογής των εργαλείων» για τη διεξαγωγή έρευνας, αλλά συνδέεται επίσης εγγενώς με οντολογικά, επιστημολογικά και πολιτικά / φιλοσοφικά ζητήματα του τι να μελετήσει, πώς να το μελετήσει και για την επίτευξη των στόχων. Αυτό καταδεικνύει πώς το φαινόμενο του τουρισμού, οι μέθοδοι έρευνας και η αναλυτική δέσμευση στον ξεδιπλωμένο πλούτο του δεν μπορούν να διαχωριστούν, αλλά πρέπει να κατανοηθούν από κοινού (Rosenthal, 2016).

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές ερευνητικές στρατηγικές, αλλά ένα ενοποιητικό γνώρισμα είναι η επιθυμία να καλυφθούν μη ποσοτικοποιήσιμοι ή μη σωρευτικοί τρόποι διερεύνησης, κατανόησης και εκπροσώπησης του τουρισμού. Ως εκ τούτου, η ποιοτική έρευνα για τον τουρισμό παροτρύνει κάποιον να συμμετάσχει ολιστικά, καθώς και αντανακλαστικά με τον τουρισμό και με την τουριστική έρευνα (King et al, 2018).

Η ποιοτική έρευνα για τον τουρισμό αμφισβητεί τον προηγούμενο κυρίαρχο ρόλο των ποσοτικών μεθόδων στη μελέτη του τουρισμού. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην εμφάνιση της Νέας Τουριστικής Έρευνας και Κριτικών Τουριστικών Μελετών, οι οποίες αμφισβητούν τις λειτουργικές και επιχειρηματικές προσεγγίσεις στη μελέτη του τουρισμού. Αυτό που χαρακτηρίζει αυτές τις προσεγγίσεις είναι η προσπάθειά τους να προσελκύσουν την προσοχή στον τουρισμό ως πολιτιστικό και κοινωνικό

υλικό φαινόμενο σε αντίθεση με απλώς μια βιομηχανία ή έναν τομέα σπουδών που περιορίζεται στην οικονομική και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τόσο μεθοδολογικά όσο και αναλυτικά, η κριτική έρευνα στον τουρισμό επικεντρώνεται σε θέματα όπως η δύναμη, η ταυτότητα, το άλλο, η απόδοση και η πραγματοποίηση, καθώς και το φύλο, η φυλή και άλλα θέματα που σχετίζονται με την ανισότητα (Rosenthal, 2016).

Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας σήμαινε την ανάγκη αμφισβήτησης και επαναπροσδιορισμού κριτηρίων και ερευνητικών προτύπων που χρησιμοποιούνται διαφορετικά στην τουριστική έρευνα, καθώς η ποιοτική προσέγγιση δεν επιδιώκει να συμμορφώνεται με ιδανικά όπως η αλήθεια, η αντικειμενικότητα και η εγκυρότητα που ανακτώνται στις θετικιστικές επιστήμες. Προκειμένου να αναπτυχθούν νέοι τρόποι διάκρισης και αξιολόγησης καλής ποιοτικής έρευνας, παλαιότεροι μελετητές πρότειναν τη διαφάνεια, την αντανακλαστικότητα και τον διάλογο ως θέματα ουσιαστικής σημασίας όταν πραγματοποιείται μια ποιοτική έρευνα. Ως εκ τούτου, η ανάπτυξη και η ενίσχυση της ποιοτικής έρευνας έχει προκαλέσει την τουριστική έρευνα ως θετική ή αυστηρά επιχειρηματική επιστήμη. (King et al, 2018)

Οι εμπειρίες τουρισμού, είτε εκείνων που απασχολούνται στον κλάδο είτε των τουριστών, είναι πολυπαραγοντικές και εγγενώς υποκειμενικές. Στη συνέχεια, μια ερμηνευτική κονστρουκτιβιστική προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε για την ερμηνεία και την κατανόηση των πολλαπλών και υποκειμενικών προοπτικών των συμμετεχόντων.

### **3.2 Συμμετέχοντες**

Η συλλογή δεδομένων ξεκινά με τον προσδιορισμό των ερωτηθέντων. Πρέπει να αναπτυχθεί μια ισχυρή στρατηγική δειγματοληψίας για να εξασφαλιστεί ενημερωμένη κάλυψη του πληθυσμού που ενδιαφέρει. Ο Yin (2018) πρότεινε ότι

αρχικά θα πρέπει να εξετασθεί το ποσοστό του πληθυσμού ενδιαφερόντων που μπορεί ρεαλιστικά να θεωρηθεί ως μέρος της δειγματοληψίας, προτού εξεταστεί εάν υπάρχουν σημαντικές υποομάδες που θα μπορούσαν να υπό-εκπροσωπούνται.

Υπάρχουν αρκετές τεχνικές δειγματοληψίας, όπως:

- (1) δειγματοληψία χιονοστιβάδας - όπου αναγνωρίζονται αρχικοί πληροφοριοδότες και το επόμενο δείγμα δημιουργείται ζητώντας βασικές συστάσεις από αυτούς τους πληροφοριοδότες,
- (2) θεωρητική δειγματοληψία - όπου πραγματοποιείται συνέντευξη σε μερικούς πληροφοριοδότες, και ύστερα γίνεται ανάλυση και αναζήτηση βασικών μοτίβων και, στη συνέχεια, γίνεται προσδιορισμός περαιτέρω συμμετεχόντων βάσει αναδυόμενων θεμάτων,
- (3) βασική δειγματοληψία πληροφοριοδοτών - όπου βασικός στόχος είναι τα άτομα που είναι καλά ενημερωμένα για το ζήτημα,
- (4) αντιπροσωπευτική δειγματοληψία - όταν ένα δείγμα επιλέγεται να είναι αντιπροσωπευτικό του συνολικού πληθυσμού (περιλαμβάνει διαστρωμάτωση),
- (5) τυχαία δειγματοληψία – όπου το δείγμα προσεγγίζεται χωρίς στόχο. Μπορεί να χρειαστεί να επαναληφθούν ανάλογα με το αρχικό ποσοστό απόκρισης. Εφαρμόζεται σε έρευνες που εξετάζουν ποιοτικά θέματα που αφορούν τον γενικό πληθυσμό.

Για τον σκοπό της εργασίας, λήφθηκαν συνεντεύξεις από τρία στελέχη τουριστικών επιχειρήσεων.

### 3.3 Ηθικά Ζητήματα

Το επόμενο στάδιο είναι να υποβληθεί αίτηση για ηθική εκκαθάριση. Παλαιότερη μελέτη υποστηρίζει ότι πολλοί ερευνητές διεξάγουν έρευνα για άτομα χωρίς να ενημερώνονται σωστά για ζητήματα όπως συγκατάθεση μετά από ενημέρωση, ανωνυμία και αποζημίωση.

Άλλες ηθικές εκτιμήσεις περιλαμβάνουν το επίπεδο της προσωπικής εισβολής, συμπεριλαμβανομένης της ευαισθησίας των ερωτήσεων, της ευπάθειας των ομάδων συμμετεχόντων και της αποθήκευσης εμπιστευτικών δεδομένων. Αν και οι περισσότεροι οργανισμοί, ιδίως πανεπιστήμια, καθώς και μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και κυβερνητικές υπηρεσίες, έχουν επιτροπές δεοντολογικού ελέγχου, έρευνες υποστηρίζουν ότι τα μέλη των βιολογικών τμημάτων δεν έχουν εκπαιδευτεί επαρκώς για να ελέγχουν την ανθρώπινη έρευνα. Ορισμένα περιοδικά απαιτούν επίσης από τους συγγραφείς να αναφέρουν ότι ηθική εκκαθάριση για τη μελέτη έχει επιτευχθεί κατά τη διαδικασία υποβολής.

*Οι δεοντολογικές οδηγίες πρέπει να τηρούνται εθελοντικά σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχουν επίσημα ηθικά πρότυπα. Σε αυτήν την κριτική, έγινε η ρητή υπόθεση ότι η ηθική εξουσιοδότηση είχε εγκριθεί και επικεντρώθηκε στον εντοπισμό του κατά πόσον είχαν προβληθεί ηθικοί προβληματισμοί από τους συγγραφείς.*

Στη παρούσα έρευνα όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της μελέτης και τον στόχο της. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία της συνέντευξης, οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως μπορούν να αποσύρουν τα αποτελέσματα της έρευνας οποιαδήποτε στιγμή πριν την δημοσίευσή της.

## 4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Από την ανάλυση των συνεντεύξεων παράγονται οι εξής θεματικές και κώδικες:

| Θεματικές                            | Κώδικες   |
|--------------------------------------|---|
| Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού       | Προσφορά τοποθεσίας<br>Δυνατότητες ανάπτυξης τοποθεσίας<br>Ανάπτυξη και επιτυχία επιχείρησης<br>Εκτίμηση οράματος<br>Αναγνώριση δυνάμεων και αδυναμιών<br>Συμμετοχή Εργαζομένων |
| Σημασία SWOT                         | Αρχή της διαδικασίας<br>Συνεργασία όλης της ομάδας<br>Διασφάλιση απόκτησης όλων των δυνάμεων και αδυναμιών  |
| Βασικά κριτήρια στρατηγικού οράματος | Αύξηση των συνολικών εσόδων<br>Αύξηση της διάρκειας διαμονής για τον τουρίστα<br>Αύξηση της ευαισθητοποίησης για τους   |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | προορισμούς  |
| Συμμετοχή Στελεχών           | Επιρροή σε εργαζόμενους, πελάτες, επιχειρηματικούς εταίρους και περιβαλλοντικές ομάδες<br><br>Παροχή βοήθειας στη συνεργασία |
| Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδίου | Απόκτηση στατιστικών στοιχείων<br><br>Σημασία προορισμού<br><br>Τουριστική Υποδομή<br><br>Βελτιστοποίηση Μάρκετινγκ          |
| Βέλτιστες Πρακτικές          | Επιχειρηματικός Προγραμματισμός<br><br>Πλήρης καθορισμός ρόλων και ευθυνών   |

Η πρώτη θεματική, «Σημασία Στρατηγικού Σχεδιασμού» παράγεται από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων, όπως φαίνεται από την απάντηση του συμμετέχοντα Α' «[ο στρατηγικός σχεδιασμός] είναι ο σχεδιασμός βάσει στρατηγικής δηλαδή στοχευμένων ενεργειών ώστε να φέρουν αποτέλεσμα. [...] δημιουργείται από αυτά που μπορεί να προσφέρει ένας τόπος, τις δυνατότητες ανάπτυξης του τόπου, στο κοινό το οποίο απευθύνεται και τις συνθήκες της εποχής και τέλος τον προϋπολογισμό». Όπως και την απάντηση του συμμετέχοντα Β': «Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία



τεκμηρίωσης και καθορισμού μιας κατεύθυνσης του οργανισμού - αξιολογώντας τόσο πού είμαστε όσο και πού πηγαίνουμε», και «θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε ολόκληρο τον Οργανισμό μας αλλά και την περιοχή. Θα ρίξουμε μια ματιά στο τι κάνει καλά η υπηρεσία και τους τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί». Τέλος, η απάντηση του συμμετέχοντα Γ' «Το στρατηγικό σχέδιο περιγράφει πού πηγαίνει ο οργανισμός, έτσι ώστε όλοι να εργάζονται με τις ίδιες πληροφορίες. Τελικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά να εκτιμηθεί τι είναι ο οργανισμός, ακριβώς τι κάνει και γιατί το κάνει, με έμφαση στη βελτιστοποίηση των μελλοντικών δυνατοτήτων του». Φαίνεται, λοιπόν, ότι υπάρχει η γνώση του στρατηγικού σχεδιασμού και σημειώνεται η σημασία του από τους συμμετέχοντες.

Η δεύτερη θεματική, «Σημασία SWOT» φαίνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων Β' και Γ': «κάνουμε μια ανάλυση SWOT στην αρχή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού ή κατά τη διάρκεια μιας ανανέωσης στρατηγικής. Ολόκληρη η ομάδα ηγεσίας μας πρέπει να συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό, διότι θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κοιτάζουν πέρα από τον οργανισμό και να προσφέρουν πληροφορίες για το ανταγωνιστικό περιβάλλον και / ή το επιχειρηματικό μας τοπίο» και «Ναι, η ανάλυση SWOT είναι μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού», αντίστοιχα. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο συμμετέχοντας Α' δήλωσε αρνητικότητα προς τη σημασία του, χωρίς ωστόσο να τεκμηριώσει την άποψή του. Από τις απαντήσεις, φαίνεται πως υπάρχει η γνώση της SWOT και η αναγνώριση της χρησιμότητάς της ανάλυσης, αλλά τονίζεται ότι η εφαρμογή της δεν είναι συχνό φαινόμενο.

Η τρίτη θεματική, «Βασικά κριτήρια στρατηγικού οράματος», παράγεται από τις δηλώσεις και των τριών συμμετεχόντων. Συγκεκριμένα, τα βασικά κριτήρια είναι «συνθήκες της εποχής, την προώθηση, την διαφημιστική προβολή των προϊόντων της

εποχής και την επισκεψιμότητα των τουριστών των προηγούμενων χρόνων» (Α'), «1) ανάλυση ή αξιολόγηση, όπου αναπτύσσεται η κατανόηση του τρέχοντος εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, 2) διαμόρφωση στρατηγικής, όπου αναπτύσσεται στρατηγική υψηλού επιπέδου και ένα βασικό στρατηγικό σχέδιο οργανωτικού επιπέδου είναι τεκμηριωμένη 3) εκτέλεση στρατηγικής, όπου το σχέδιο υψηλού επιπέδου μεταφράζεται σε πιο επιχειρησιακά στοιχεία σχεδιασμού και δράσης, και 4) φάση αξιολόγησης ή διατήρησης / διαχείρισης» (Β') και «αύξηση των συνολικών εσόδων, αύξηση της διάρκειας διαμονής για τον τουρίστα και αύξηση της ευαισθητοποίησης για τους προορισμούς» (Γ'). Σε ότι αφορά το στρατηγικό όραμα, λοιπόν, φαίνεται πως η εφαρμογή ενός προγράμματος επιτρέπει την εύρυθμη λειτουργία του Οργανισμού, την καθοδήγηση των υπαλλήλων προς έναν κοινό στόχο (και κατά συνέπεια την ορθή συνεργασία τους) και, όπως αναφέρει και ο συμμετέχοντας Γ, την ανάδειξη των οφελών που θα έχει ο οργανισμός .

Η τέταρτη θεματική, «Συμμετοχή Στελεχών», παράγεται από τα εξής: «Να υπάρχει συνεννόηση - συνεργασία μεταξύ των φορέων» (Α'), και «Οι ενδιαφερόμενοι επηρεάζουν την προσέγγιση που ακολουθούν οι οργανισμοί σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών, των επιχειρηματικών εταίρων και των περιβαλλοντικών ομάδων» (Γ'). Ο Β' δεν τόνισε την συμμετοχή των στελεχών. Σε ότι αφορά την συμμετοχή των στελεχών, οι δύο συμμετέχοντες τόνισαν την σημασία των στελεχών και των συνεργασιών προκειμένου, όπως αναφέρεται ανωτέρω, να βελτιστοποιηθεί η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού.

Η πέμπτη θεματική, «Εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδίου», παράγεται από τις δηλώσεις των συμμετεχόντων Α' – Γ'. Συγκεκριμένα: «Βάσει των στατιστικών στοιχείων που μας δίνουν επιχειρήσεις, των προτάσεων των επιχειρηματιών, την πραγματική

*δυνατότητα του τόπου και τον προϋπολογισμό» (Α'), «[στα] αξιοθέατα που δημιουργούν μια συναρπαστική εμπειρία για να απολαύσουν οι επισκέπτες, [στην] τουριστική υποδομή, η οποία βοηθά τους επισκέπτες να πλοηγηθούν επιτυχώς στην εμπειρία τους, [στο] μάρκετινγκ, το οποίο λαμβάνει το σωστό μήνυμα στο σωστό κοινό και, τέλος, [στην] οργανωτική δομή, η οποία βελτιώνει αποτελεσματικά και αποδοτικά τον τοπικό τουρισμό» (Β') και «Αξιολογούμε το τουριστικό προϊόν (αξιοθέατα και υποδομές), τις προσπάθειες μάρκετινγκ και την οργανωτική δομή διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων» (Γ'). Και εδώ φαίνεται η εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου και της σημασίας που έχει, καθώς επιτρέπει την βελτιστοποίηση της οργάνωσης του οργανισμού αλλά και της οργανωτικής της δομής, επιτρέποντας ως συνέπεια την βελτίωση της απόδοσης του τοπικού τουρισμού.*

Τέλος, η 6<sup>η</sup> θεματική, «Βέλτιστες Πρακτικές» συμπεραίνεται από τις δηλώσεις των Β' και Γ' (ο Α' δεν απάντησε): *«[...] ο επιχειρηματικός προγραμματισμός στο πλαίσιο ενός ισχυρού οράματος ή κουλτούρας [...] καθώς και την επικοινωνία του στρατηγικού σχεδίου ανά πάσα στιγμή» (Β') και «[οι] βέλτιστες πρακτικές δημιουργούν μια σταθερή δομή αναφοράς βλέποντας πώς λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση ή τη διακοπή ενός έργου · και την κατάλληλη ισορροπία των βιομηχανικών συμφερόντων έναντι των μακροπρόθεσμων ερευνητικών στόχων» (Γ'). Από τα ανωτέρω συμπεραίνουμε ότι μέσω των βέλτιστων πρακτικών, μία οργάνωση μπορεί να λειτουργήσει πιο ομαλά, συνδυαστικά με το στρατηγικό σχέδιο, και να εφαρμόσει –πιθανώς– καλύτερα και το σχέδιο χρηματοδότησής της.*

Σε πολιτείες και περιφέρειες, καθώς και σε ιδρύματα, τα οφέλη της θεσμικής συνεργασίας συγκεντρώνονται για την επίτευξη κοινών στόχων, στρατηγικών

σχεδίων ανάπτυξης και τουριστικής προώθησης και ανάπτυξης στη Θεσσαλία και έχουν πραγματοποιηθεί. Επιπλέον, έχει αναγνωριστεί ότι υπάρχει ανάγκη αποκέντρωσης των τουριστικών πολιτικών, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα από ιδρύματα που κατανοούν τα χαρακτηριστικά, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της τοποθεσίας τους.

Όσο όλοι οι φορείς επιτυγχάνουν συναίνεση στο πλαίσιο της συνεργασίας, τα αντικρουόμενα συμφέροντα θα ομογενοποιούνται για τα κοινά συμφέροντα, και οι τομείς συνύπαρξης και συνεργασίας είναι πολυεπίπεδες. Ο στόχος είναι να διαμορφωθεί ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο τουριστικής ανάπτυξης για να καταστήσει τη Θεσσαλία έναν ελκυστικό προορισμό και να ωφελήσει όλους.

## 5 Συμπεράσματα

Η εμπειρία έχει δείξει ότι ο σχεδιασμός του τουρισμού ή ο σχεδιασμός στον τουρισμό είναι κάτι περισσότερο από μια τέχνη παρά την επιστήμη, με σημαντικό ρόλο της διαίσθησης. Το να είσαι διαφορετικός είναι ο κίνδυνος στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και στον τουρισμό, αλλά είναι επίσης η βάση για ανάπτυξη εάν επιτύχει. Ωστόσο, μία από τις αρχές που μπορεί να οδηγήσουν στην επιτυχία είναι η προγραμματισμένη δραστηριότητα. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη νίκη της τουριστικής αγοράς και την αύξηση της κερδοφορίας. Προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, είναι πολύ σημαντικό να προβλεφθούν οι αλλαγές, και να εξεταστεί η κατάσταση και τα μελλοντικά αναπτυξιακά έργα.

Από όλα τα σχέδια, ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει έναν ειδικό ρόλο. Πρώτα απ' όλα, ανήκει στο γενικό, όχι στο μερικό πλαίσιο. Στη συνέχεια, τα στρατηγικά σχέδια είναι κυρίως σχέδια μεγάλης εμβέλειας, με σημαντικό αντίκτυπο στη στρατηγική τουριστικής ανάπτυξης. Ένας μεγάλος αριθμός ενδιαφερόμενων μερών συμμετέχει σε τουριστικές δραστηριότητες. Όλοι οι επισκέπτες πρέπει να έχουν τον προορισμό τους - ένα μέρος όπου ταξιδεύουν. Ως εκ τούτου, αναλύθηκαν οι τρεις έννοιες της τουριστικής ανάπτυξης: εθνικές, περιφερειακές και τοπικές. Κάθε ένα από αυτά τα επίπεδα απαιτεί ορισμένα στρατηγικά σχέδια, τα οποία θα πρέπει επίσης να δημιουργήσουν ανάπτυξη. Η ένωση συμπλεγμάτων και η διέλευση ορισμένων χωρικών συνόρων είναι ένας τρόπος επίτευξης συνέργειας ή ενίσχυσης των πλεονεκτημάτων και της μείωσης των μειονεκτημάτων.

Η διαχείριση των τουριστικών προορισμών είναι πολύ πολυεπίπεδη και πολύπλοκη καθώς αντιπροσωπεύει έναν χωρικό καθοριστικό παράγοντα στον οποίο

πραγματοποιείται ένα τουριστικό ταξίδι. Ωστόσο, εάν προσεγγιστεί προσεκτικά η ανάπτυξη ενός τουριστικού προορισμού και ο σχεδιασμός τους, αυτό θα έχει αντίκτυπο στην ικανοποίηση των τουριστών ή των καταναλωτών-χρηστών των υπηρεσιών. Θα συνεχίσει να επηρεάζει θετικά την άμεση ή έμμεση ανάπτυξη όλων των επιπέδων.

Το γεγονός ότι ο τουρισμός, δηλ. η τουριστική βιομηχανία είναι πολύ δυναμική, με συχνές και γρήγορες αλλαγές και νέες εξελίξεις, αποτελεί γεγονός που επιβάλλει υποχρέωση για σχέδια αλλαγής και προσαρμογής σε νέες συνθήκες. Από όσα έχουν ειπωθεί το τελικό συμπέρασμα είναι ότι η τουριστική βιομηχανία χρειάζεται συνεχείς, προγραμματισμένες δράσεις και συνεχή σχεδιασμό.

Μια ιδιαίτερα σημαντική δέσμη ενεργειών που θα πρέπει να υλοποιηθεί είναι αυτή που αφορά στην ενημέρωση των τοπικών κοινωνιών σχετικά με τις επιδράσεις που μπορεί να έχει η τουριστική ανάπτυξη στην περιοχή τους και να τονιστούν ιδιαίτερα τα οικονομικά κυρίως οφέλη που μπορούν να προκύψουν, όπως αυτά αναλύθηκαν. Οι ενέργειες αυτές προτείνεται να πραγματοποιηθούν από τις διοικητικές αρχές σε συνεργασία όμως με τον ιδιωτικό τομέα για να μην αποτελέσουν ευχολόγια, αλλά υλοποιήσιμες προτάσεις με αντανάκλαση στην καθημερινότητα του κάθε πολίτη. Η χρηματοδότηση αυτών των ενεργειών μπορεί να γίνει από Ευρωπαϊκά προγράμματα, τα οποία προβλέπουν για τις δράσεις τους και προϋπολογισμούς διάχυσης των αποτελεσμάτων. Είναι απαραίτητη και πρωταρχικής σημασίας η συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών μια και ο τουρισμός αποτελεί προϊόν που διαμορφώνεται κυρίως στον τόπο που υποδέχεται τον επισκέπτη και βασίζεται σε υπηρεσίες φιλοξενίας και υγείας (Hospitality Briding Healthcare - H2H), όπου ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο καθοριστικός κρίκος στην αλυσίδα των παροχών.

Η περιοχή της Θεσσαλίας ανταποκρίνεται στα βασικά χαρακτηριστικά της υποστήριξης της τουριστικής ανάπτυξης και, ως εκ τούτου, συμβάλλει στην παράταση της τουριστικής περιόδου. Σύμφωνα με τους επαγγελματίες του τουρισμού, διαθέτει υποδομές και αεροπορικές διόδους στο πλαίσιο που ορίζουν τα ξένα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Αυτό το γεγονός έχει αποδειχθεί από τα υπάρχοντα σχέδια στην περιοχή. Έχει πολλούς ανθρώπινους πόρους και οι τουρίστες έχουν πολιτική βούληση.

Οι κάτοικοι κάθε περιοχής, οι πιθανοί ή υπάρχοντες επιχειρηματίες και οι προθέσεις των δήμων μπορούν να δημιουργήσουν στοιχεία υποδομής. Η δημοτική κυβέρνηση πιστεύει ότι ακόμη και σε πόλεις όπου ο μαζικός τουρισμός είναι δημοφιλής, όπως η Σκιάθος, η τουριστική βιομηχανία θα διατηρήσει μια μέτρια και βιώσιμη ανάπτυξη. Όπως φαίνεται στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, μία τοπική κοινότητα μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία πολιτιστικών ομάδων και ομάδων που συμμετέχουν στο σχηματισμό τελικών τουριστικών προϊόντων και στη χρήση και διανομή τοπικών προϊόντων (κυρίως τροφίμων).

Η περιοχή της Θεσσαλίας παρέχει στους τουρίστες πολλούς τύπους τουριστικών προϊόντων, όπως θρησκευτικό τουρισμό, τουρισμό αναψυχής, πολιτιστικό ή γαστρονομικό τουρισμό, περιπέτεια, τουρισμός υγείας, συνεδριακός τουρισμός, εκπαιδευτικός τουρισμός, αθλητισμός. Μέσω της ανάπτυξης άλλων μορφών τουρισμού, η περιοχή της Θεσσαλίας έχει την ευκαιρία να προσεγγίσει νέες κατηγορίες τουριστών που ασχολούνται με συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι περισσότερες από τις οποίες είναι επίπεδα υψηλού εισοδήματος.

Συνιστάται επίσης να δημιουργηθεί κατάλληλη υποδομή για να επισκεφθείτε τα μνημεία, η οποία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αύξηση της τουριστικής ροής. Με την ενίσχυση των μεταφορών, την επικοινωνία και τη δημιουργία κατάλληλων κτιριακών υποδομών, καθώς και την καλύτερη προώθηση της πολιτιστικής προστασίας, η περιοχή θα έχει τη δυνατότητα να απελευθερωθεί από το μοντέλο ηλιοθεραπείας, το οποίο έχει επικρατήσει στην Ελλάδα παγκοσμίως, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα διάφορες μορφές τουρισμού· συνδυάζοντας τον με εναλλακτικό τουρισμό, η τουριστική περίοδος θα επεκταθεί και η ελληνική τουριστική βιομηχανία θα απαλλαγεί από εποχιακές και μονόπλευρες επιπτώσεις. Ο συνδυασμός Όρους Θεσσαλίας και θάλασσας είναι κατάλληλος τόσο για καλοκαιρινές διακοπές όσο και για χειμερινά ταξίδια. Ο Όλυμπος, ο Κίσσαβος, ο Κοζιάκας και τα Τζουμέρκα είναι κατάλληλοι για πεζοπορία, αθλητικές εκδρομές.

Επιπλέον, η υπάρχουσα υποδομή στέγασης και τουρισμού πρέπει να βελτιωθεί ή ακόμη και να αυξηθεί και να προσαρμοστεί στα ειδικά χαρακτηριστικά κάθε περιοχής και της τουριστικής βιομηχανίας. Αυτό θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προϊόντων και θα προστατεύσει τη βιωσιμότητα των υπαρχόντων πόρων. Η μεγαλύτερη επιτυχία της σωστής παροχής προϊόντων διακρίνεται από τη μοναδικότητα του προϊόντος, την αλληλεπίδραση με τον επισκέπτη και την ποιότητα που παρέχεται. Είναι πολύ σημαντικό για τους επισκέπτες να επιθυμούν να επιστρέψουν στην αρχική τους θέση, να είναι σε θέση να ανακατασκευάσουν το παρελθόν της περιοχής και να έχουν την ευκαιρία να αποκτήσουν νέες εμπειρίες. Επιπλέον, ο τουρισμός δεν περιορίζεται στη βύθιση και την εκτίμηση των μνημείων των τουριστών, αλλά επεκτείνεται και στην κατανόηση των τρόπων σκέψης και



συμπεριφοράς των ντόπιων, καθώς και στην άμεση επαφή με τις συνήθειες, τις συμπεριφορές και τα έθιμά τους.

Με βάση την ανάλυση των συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες, είναι προφανές ότι η περιοχή της Θεσσαλίας μπορεί να γίνει μια περιοχή με έναν ειδικό τουριστικό προορισμό. Υπάρχουν πολλά μνημεία στην περιοχή, πολλά από τα οποία έχουν μοναδικές καλλιτεχνικές, πολιτιστικές και ιστορικές αξίες. Ο τουρισμός στη Θεσσαλία δεν είναι απαραίτητα εποχιακός, δεν υπάρχει επιλογή και δεν του αρέσουν οι τουριστικοί προορισμοί. Όσον αφορά τα κίνητρα, σχετίζεται άμεσα με τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, τον τουρισμό, τον αγροτικό τουρισμό, ακόμα και τη νέα μορφή του γάμου τουρισμού που εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη Σαντορίνη.

Οι συμμετέχοντες τόνισαν ιδιαίτερα την σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού, γεγονός που συνδέεται με τα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και απαντώντας στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα. Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός επιτρέπει την βέλτιστη αιεφορία των επιχειρήσεων και την μεγιστοποιημένη λειτουργία τους, βάση των δομών και των υποδομών της περιοχής. Ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός απαιτεί τον προγραμματισμό της ποιοτικής αναβάθμισης της υποδομής, τη δημιουργία νέων προορισμών EMT, την παροχή πιστοποίησης για υπηρεσίες, τη δημιουργία ενός τοπικού συστήματος πιστοποίησης ποιότητας και τη δημιουργία νέων ξενοδοχείων πέντε αστέρων για τον τουρισμό ατόμων με ειδικές ανάγκες αλλά και γενικά την ευημερία.

Η ύπαρξη του στρατηγικού σχεδιασμού θα αναδείξει και τον τουριστικό προορισμό, ο οποίος είναι μεγάλο μέρος του σχεδίου και ο οποίος επιτρέπει στις επιχειρήσεις να λειτουργούν βέλτιστα, όπως αναφέρεται ανωτέρω, και απαντώντας στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό

ερώτημα της μελέτης. Βραχυπρόθεσμα, η προσβασιμότητα του εσωτερικού πρέπει να βελτιωθεί, το επιστημονικό δυναμικό της περιοχής θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την προώθηση των πλούσιων πολιτιστικών χώρων και μνημείων, της εκπαίδευσης και της κατάρτισης ανθρώπινων πόρων και της σύνδεσης με τοπικά προϊόντα πιστοποίησης ποιότητας.

Συνοπτικά, οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους, συνδυαστικά με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ανέδειξαν τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και του τουριστικού προορισμού, απαντώντας έτσι και στο 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα. Εφ' όσον όλοι οι φορείς επιτυγχάνουν συναίνεση στο πλαίσιο της συνεργασίας, τα συγκρουόμενα συμφέροντα θα ομογενοποιούνται για κοινά συμφέροντα, και οι τομείς συνύπαρξης και συνεργασίας είναι πολυεπίπεδες. Ο στόχος είναι ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο για την ανάπτυξη του τουρισμού, έτσι ώστε η Θεσσαλία να γίνει ένας ελκυστικός προορισμός που είναι επωφελής για όλους.

## **Βιβλιογραφία**

- Abya, H., Khalili, M., Ebrahimi, M., & Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*, 5(3), 295-300.
- Amir, A. F., Ghapar, A. A., Jamal, S. A., & Ahmad, K. N. (2015). Sustainable tourism development: A study on community resilience for rural tourism in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 168(116-122).
- Andrades, L., & Dimanche, F. (2017). Destination competitiveness and tourism development in Russia: Issues and challenges. *Tourism management*, 62, 360-376.
- Ashworth, G., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism management*, 32(1), 1-15.
- Barkauskas, V., Barkauskienė, K., & Jasinskas, E. (2015). Analysis of macro environmental factors influencing the development of rural tourism: Lithuanian case. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 167-172.
- Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2015). Conceptualising smart tourism destination dimensions. In *Information and communication technologies in tourism 2015* (pp. 391-403). Springer, Cham.
- Butler, R. (Ed.). (2006). *The tourism area life cycle* (Vol. 1). Channel view publications.
- Chen, A., Lu, Y., & Ng, Y. C. (2015). Tourism development planning. In *The principles of geotourism* (pp. 185-209). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Dimitriou, D. J. (2018). Comparative evaluation of airports productivity towards tourism development. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1464378.
- Ezeuduji, I. O. (2015). Strategic event-based rural tourism development for sub-Saharan Africa. *Current Issues in Tourism*, 18(3), 212-228.
- Garau, C. (2015). Perspectives on cultural and sustainable rural tourism in a smart region: The case study of Marmilla in Sardinia (Italy). *Sustainability*, 7(6), 6412-6434.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015a). Smart tourism: foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179-188.
- Gretzel, U., Werthner, H., Koo, C., & Lamsfus, C. (2015b). Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. *Computers in Human Behavior*, 50, 558-563.
- Gretzel, U., Zhong, L., Koo, C., Boes, K., Buhalis, D., & Inversini, A. (2016). Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness. *International Journal of Tourism Cities*.
- Hall, C. M. (2019). Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(7), 1044-1060.
- Isdarmanto, I. (2016). Analysis Strategy Of Tourism Development At Kalibiru Kulon Progo As A Leading Tourist Attracction In Yogyakarta Special Region. *Kepariwisata: Jurnal Ilmiah*, 10(3).

- Job, H., Becken, S., & Lane, B. (2017). Protected Areas in a neoliberal world and the role of tourism in supporting conservation and sustainable development: an assessment of strategic planning, zoning, impact monitoring, and tourism management at natural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(12), 1697-1718.
- Jovicic, D. Z. (2019). From the traditional understanding of tourism destination to the smart tourism destination. *Current Issues in Tourism*, 22(3), 276-282.
- Kapera, I. (2018). Sustainable tourism development efforts by local governments in Poland. *Sustainable cities and society*, 40, 581-588.
- Karayilan, E., & Cetin, G. (2016). Tourism destination: Design of experiences. In *The handbook of managing and marketing tourism experiences*. Emerald Group Publishing Limited.
- Khavarian-Garmsir, A. R., Stavros, J. M., & Saraei, M. H. (2017). Strategic planning for tourism development with a focus on Muharram ceremony using soar framework: A case study of Yazd province in Iran. *Event Management*, 21(1), 119-129.
- Khorasani, M., Hatami, L., & Kiakojoori, D. (2017). Strategic Planning of Rural Tourism Development Using SOAR Model: A Case Study of Kandovan Village. *Journal of Sustainable Rural Development.*, 1(2), 171-188.
- Khoshkam, M., Marzuki, A., & Al-Mulali, U. (2016). Socio-demographic effects on Anzali wetland tourism development. *Tourism Management*, 54, 96-106.

- Koshteh, K. (2018). Strategic Planning for Sustainable Tourism Development in Central Zagros Mountains. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(2).
- Li, Y., Hu, C., Huang, C., & Duan, L. (2017). The concept of smart tourism in the context of tourism information services. *Tourism Management*, 58, 293-300.
- MacKenzie, N., & Gannon, M. J. (2019). Exploring the antecedents of sustainable tourism development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Mai, T., & Smith, C. (2018). Scenario-based planning for tourism development using system dynamic modelling: A case study of Cat Ba Island, Vietnam. *Tourism Management*, 68, 336-354.
- Martins, M. (2018). Tourism planning and tourismphobia: An analysis of the strategic tourism plan of Barcelona 2010-2015. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 4(1), 3-7.
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2019). Overtourism and tourismphobia: A journey through four decades of tourism development, planning and local concerns.
- Milijić, S., Micić, S., & Maksin, M. (2017). Retrospective of and prospects for the development and strategic planning of tourism in the mountain regions of Serbia. *Spatium*, 1(37), 42-48.
- Moutinho, L., & Vargas-Sanchez, A. (Eds.). (2018). *Strategic Management in Tourism, CABI Tourism Texts*. Cabi.

- Muresan, I. C., Oroian, C. F., Harun, R., Arion, F. H., Porutiu, A., Chiciudean, G. O., ... & Lile, R. (2016). Local residents' attitude toward sustainable rural tourism development. *Sustainability*, 8(1), 100.
- Musil, M. (2018). Overview of management approaches in the regional tourism development. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 23(1), 75-84.
- Oklobdžija, S. (2015). The role of events in tourism development. *Bizinfo (Blace)*, 6(2), 83-97.
- Raad, N. G. (2019). A strategic approach to tourism development barriers in Iran. *J Tourism Hospit*, 8(410), 2167-0269.
- Raikov, A. (2020). Megapolis Tourism Development Strategic Planning with Cognitive Modelling Support. In *Fourth International Congress on Information and Communication Technology* (pp. 147-155). Springer, Singapore.
- Ranasinghe, R. (2015). Strategic myopia of tourism development in Sri Lanka; A critique. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(2), 604-609.
- Rasoolimanesh, S. M., Jaafar, M., Ahmad, A. G., & Barghi, R. (2017). Community participation in World Heritage Site conservation and tourism development. *Tourism Management*, 58, 142-153.
- Rodríguez Díaz, M., & Espino Rodríguez, T. F. (2016). Determining the sustainability factors and performance of a tourism destination from the stakeholders' perspective. *Sustainability*, 8(9), 951.

- Saarinen, J., Rogerson, C. M., & Hall, C. M. (2017). Geographies of tourism development and planning.
- Sainaghi, R., De Carlo, M., & d'Angella, F. (2019). Development of a tourism destination: Exploring the role of destination capabilities. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(4), 517-543.
- Sánchez Cañizares, S. M., Castillo Canalejo, A. M., & Núñez Tabales, J. M. (2016). Stakeholders' perceptions of tourism development in Cape Verde, Africa. *Current Issues in Tourism*, 19(10), 966-980.
- Sharpley, R. (2018). *Tourism, tourists and society*. Routledge.
- Siswanto, A. (2015). Eco-Tourism Development Strategy Baluran National Park in the Regency of Situbondo, East Java, Indonesia. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 4(4), 185-195.
- Skitova, N., & Żemła, M. (2015). The role of tourism in local development strategies on the example of selected tourism communities in Malopolska region, Poland. *Current Issues of Tourism Research*, 5(2), 12-19.
- Sotiriadis, M. D. (2015). Culinary tourism assets and events: suggesting a strategic planning tool. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Soulard, J., Knollenberg, W., Boley, B. B., Perdue, R. R., & McGehee, N. G. (2018). Social capital and destination strategic planning. *Tourism Management*, 69, 189-200.



- Tavakolmia, J., Kanooni, R., & Heydari, M. (2016). Strategic Planning of Sports Tourism Development (Case Study: Sarein City). *문화관광연구*, 18(1), 53-60.
- Tribe, J., & Mkono, M. (2017). Not such smart tourism? The concept of e-lienation. *Annals of Tourism Research*, 66, 105-115.
- Zamfir, A., & Corbos, R. A. (2015). Towards sustainable tourism development in urban areas: Case study on Bucharest as tourist destination. *Sustainability*, 7(9), 12709-12722.
- Zhou, L., & Chan, E. S. (2019). Motivations of tourism - induced mobility: Tourism development and the pursuit of the Chinese dream. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 824-838.

## Ηλεκτρονικές Πηγές

<https://www.thessaliaespa.gr/pepthessalias/strategy.html>

<http://gothessaly.gr/itema.html?id=383>

<https://tradingeconomics.com>

<https://insete.gr/wpcontent/uploads/2020/04/%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%B9>

[%CF%86%CE%AD%CF%81%CE%B5%CE%B9%CE%B1-](#)

[%CE%98%CE%B5%CF%83%CF%83%CE%B1%CE%BB%CE%AF%CE%](#)

[B1%CF%82.pdf](#)

## Παράρτημα

### Ερωτήσεις Συνέντευξης

1. Πως θα περιγράφατε τον όρο «στρατηγικός σχεδιασμός»;
2. Πως δημιουργείτε έναν στρατηγικό σχεδιασμό σχετικά με τον τουρισμό στην Θεσσαλία;
3. Ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχει η ανάλυση SWOT; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, γιατί;
4. Καθώς αναπτύσσετε ένα στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό σας, ποια είναι τα βασικά κριτήρια στα οποία εστιάζετε;
5. Τι μπορούν να κάνουν τα στελέχη για να εφαρμόσουν σωστά το στρατηγικό σχέδιο;
6. Πώς εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο στον οργανισμό σας;
7. Υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού;

## Συνέντευξη 1

**1. Πως θα περιγράφατε τον όρο «στρατηγικός σχεδιασμός»;**

Είναι ο σχεδιασμός βάσει στρατηγικής δηλαδή στοχευμένων ενεργειών ώστε να φέρουν αποτέλεσμα

**2. Πως δημιουργείτε έναν στρατηγικό σχεδιασμό σχετικά με τον τουρισμό στην Θεσσαλία;**

Ένας στρατηγικός σχεδιασμός δημιουργείται από αυτά που μπορεί να προσφέρει ένας τόπος, τις δυνατότητες ανάπτυξης του τόπου, στο κοινό το οποίο απευθύνεται και τις συνθήκες της εποχής και τέλος τον προϋπολογισμό

**3. Ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχει η ανάλυση SWOT; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, γιατί;**

Όχι, γιατί δεν υπάρχει τόσο εξειδικευμένο προσωπικό

**4. Καθώς αναπτύσσετε ένα στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό σας, ποια είναι τα βασικά κριτήρια στα οποία εστιάζετε;**

Τις συνθήκες της εποχής, την προώθηση, την διαφημιστική προβολή των προϊόντων της εποχής και την επισκεψιμότητα των τουριστών των προηγούμενων χρόνων

**5. Τι μπορούν να κάνουν τα στελέχη για να εφαρμόσουν σωστά το στρατηγικό σχέδιο;**

Να υπάρχει συνεννόηση - συνεργασία μεταξύ των φορέων. Προτάσεις, λάθη των προηγούμενων χρόνων που θα πρέπει να εξαλειφθούν, τι μπορεί να προσφέρει ο τόπος και τις ανάγκες των τουριστών

**6. Πώς εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο στον οργανισμό σας;**

Βάσει των στατιστικών στοιχείων που μας δίνουν εταιρείες, των προτάσεων των επιχειρηματιών, την πραγματική δυνατότητα του τόπου και τον προϋπολογισμό

**7. Υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού;**

Δεν γνωρίζω.

## Συνέντευξη 2

### 1. Πως θα περιγράφατε τον όρο «στρατηγικός σχεδιασμός»;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία τεκμηρίωσης και καθορισμού μιας κατεύθυνσης του οργανισμού - αξιολογώντας τόσο πού είμαστε όσο και πού πηγαίνουμε. Το στρατηγικό σχέδιο μας δίνει ένα μέρος για να καταγράψουμε την αποστολή, το όραμα και τις αξίες μας, καθώς και τους μακροπρόθεσμους στόχους μας και τα σχέδια δράσης που θα χρησιμοποιήσουμε για την επίτευξή τους. Ένα καλογραμμένο στρατηγικό σχέδιο μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη και την επιτυχία μιας επιχείρησης, διότι βοηθάει τους εργαζόμενους και εμάς πώς να ανταποκριθούμε καλύτερα στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις.

### 2. Πως δημιουργείτε έναν στρατηγικό σχεδιασμό σχετικά με τον τουρισμό στην Θεσσαλία;

Ως μέρος της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού, θα εξετάσουμε και θα αναλύσουμε ολόκληρο τον οργανισμό μας και την περιοχή. Θα ρίξουμε μια ματιά στο τι κάνει καλά η επιχείρηση και τους τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί. Αναγνωρίζοντας τα σημερινά πλεονεκτήματα και αδυναμίες της υπηρεσίας μας, η διαδικασία δίνει σε εμάς και τους υπαλλήλους μας την ευκαιρία να βελτιωθούμε στο μέλλον και να γίνουμε μια ανθεκτική υπηρεσία ελαχιστοποιώντας τους κινδύνους. Παρόλο που μπορεί να έχουμε καλή ιδέα για το τι ξεχωρίζει η υπηρεσία μας και για τους τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιωθεί, πρέπει να εμπλέξουμε τους υπαλλήλους μας. Μπορούν να μας πουν κάτι που δεν σκεφτήκαμε.

**3. Ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχει η ανάλυση SWOT; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, γιατί;**

Συνήθως θέλουμε να κάνουμε μια ανάλυση SWOT στην αρχή της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού ή κατά τη διάρκεια μιας ανανέωσης στρατηγικής. Ολόκληρη η ομάδα ηγεσίας μας πρέπει να συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό, διότι θα πρέπει να έχουμε τη δυνατότητα να κοιτάζουμε πέρα από τον οργανισμό και να προσφέρουμε πληροφορίες για το ανταγωνιστικό περιβάλλον και / ή το επιχειρηματικό μας τοπίο. Όταν η ομάδα ηγεσίας προσφέρει τις κατάλληλες συστάσεις σχετικά με τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές μας, καταλήγουμε σε μια ανάλυση SWOT που έχει την αξιοπιστία να χρησιμοποιηθεί εποικοδομητικά στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού.

**4. Καθώς αναπτύσσετε ένα στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό σας, ποια είναι τα βασικά κριτήρια στα οποία εστιάζετε;**

Υπάρχουν πολλά διαφορετικά πλαίσια και μεθοδολογίες για στρατηγικό σχεδιασμό και διαχείριση. Αν και δεν υπάρχουν απόλυτοι κανόνες σχετικά με το σωστό πλαίσιο, οι περισσότεροι ακολουθούν παρόμοιο μοτίβο και έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Πολλά πλαίσια περνούν από κάποια παραλλαγή σε μερικές πολύ βασικές φάσεις: 1) ανάλυση ή αξιολόγηση, όπου αναπτύσσεται η κατανόηση του τρέχοντος εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, 2) διαμόρφωση στρατηγικής, όπου αναπτύσσεται στρατηγική υψηλού επιπέδου και ένα βασικό στρατηγικό σχέδιο οργανωτικού επιπέδου είναι τεκμηριωμένη 3) εκτέλεση στρατηγικής, όπου το σχέδιο υψηλού επιπέδου μεταφράζεται σε πιο

επιχειρησιακά στοιχεία σχεδιασμού και δράσης, και 4) φάση αξιολόγησης ή διατήρησης / διαχείρισης.

**5. Τι μπορούν να κάνουν τα στελέχη για να εφαρμόσουν σωστά το στρατηγικό σχέδιο;**

Κύριος στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η δημιουργία αξίας για τους ενδιαφερόμενους. Εστιάζοντας συστηματικά στη στρατηγική λήψη αποφάσεων, αυτός ο σχεδιασμός βοηθά τη διοίκηση να διαθέσει εταιρικούς πόρους στην πιο παραγωγική και κερδοφόρα χρήση τους. Θεωρείται συνήθως ότι εάν το στρατηγικό σχέδιο προβλέπει «ικανοποιητική» ανάπτυξη στον επιχειρηματικό σχεδιασμό των οργανισμών, τότε η αγοραία αξία των ενδιαφερομένων του οργανισμού θα αυξηθεί καθώς υλοποιείται το σχέδιο, δημιουργώντας έτσι αξία για τους ενδιαφερόμενους.

**6. Πώς εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο στον οργανισμό σας;**

Διαπιστώσαμε ότι οι προσπάθειες σχεδιασμού του τουρισμού που επιτυγχάνουν ολοκληρωμένα και επιτυχημένα αποτελέσματα αντιμετωπίζουν τέσσερα κρίσιμα συστατικά: Αξιοθέατα που δημιουργούν μια συναρπαστική εμπειρία για να απολαύσουν οι επισκέπτες, Τουριστική υποδομή, η οποία βοηθά τους επισκέπτες να πλοηγηθούν επιτυχώς στην εμπειρία τους, μάρκετινγκ, το οποίο λαμβάνει το σωστό μήνυμα στο σωστό κοινό και, τέλος, οργανωτική δομή, η οποία βελτιώνει αποτελεσματικά και αποδοτικά τον τοπικό τουρισμό.

**7. Υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού;**



Όχι κυριολεκτικά. Υπάρχουν πράγματα όπως ο επιχειρηματικός προγραμματισμός στο πλαίσιο ενός ισχυρού οράματος ή κουλτούρας, ακόμα κι αν μια στρατηγική δεν είναι αρθρωτή και τονίζει την τεκμηρίωση της στρατηγικής σκέψης, καθώς και την επικοινωνία του στρατηγικού σχεδίου ανά πάσα στιγμή.

### **Συνέντευξη 3**

#### **1. Πως θα περιγράφατε τον όρο «στρατηγικός σχεδιασμός»;**

Το στρατηγικό σχέδιο περιγράφει πού πηγαίνει ο οργανισμός , έτσι ώστε όλοι στην υπηρεσία να εργάζονται με τις ίδιες πληροφορίες. Τελικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά να εκτιμηθεί τι είναι ο οργανισμός, ακριβώς τι κάνει και γιατί το κάνει, με έμφαση στη βελτιστοποίηση των μελλοντικών δυνατοτήτων του.

#### **2. Πως δημιουργείτε έναν στρατηγικό σχεδιασμό σχετικά με τον τουρισμό στην Θεσσαλία;**

Βλέπουμε τα «προβλήματα» που έχει η περιφέρεια, και προχωρούμε στο να τα αντιμετωπίσουμε ή έστω να τα καλύψουμε. Βελτιώνουμε το μάρκετινγκ, εκμεταλλευόμαστε την αναπτυξιακή συνεργασία για την ενίσχυση του αυθεντικού και ποιοτικού τουριστικού προϊόντος στη Θεσσαλία [γέλια], φτιάχνουμε ιστοσελίδα και την «προμοτάρουμε», εξετάζουμε τους τουριστικούς προορισμούς και προσαρμοζόμαστε σε αυτούς, τέτοια πράγματα.

#### **3. Ως μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού, υπάρχει η ανάλυση SWOT; Αν ναι, γιατί; Αν όχι, γιατί;**

Το σημείο της ανάλυσης SWOT είναι να μας βοηθήσει να αναπτύξουμε μια ισχυρή επιχειρηματική στρατηγική, διασφαλίζοντας ότι έχετε εξετάσει όλα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της υπηρεσίας μας, καθώς και τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στην αγορά. Ναι, η ανάλυση SWOT είναι μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού.

**4. Καθώς αναπτύσσετε ένα στρατηγικό όραμα για τον οργανισμό σας, ποια είναι τα βασικά κριτήρια στα οποία εστιάζετε;**

Για μένα, υπάρχουν τρία βασικά κριτήρια: αύξηση των συνολικών εσόδων, αύξηση της διάρκειας διαμονής για τον τουρίστα και αύξηση της ευαισθητοποίησης για τους προορισμούς.

**5. Τι μπορούν να κάνουν τα στελέχη για να εφαρμόσουν σωστά το στρατηγικό σχέδιο;**

Τα στελέχη επηρεάζουν την προσέγγιση που ακολουθούμε ως οργανισμός σε άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και των περιβαλλοντικών ομάδων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ηγέτες παραμελούν φιλανθρωπικές αναζητήσεις για να κατευνάσουν τους οικονομικούς στόχους τους. Ορισμένοι από τους οργανισμούς μας ενδέχεται να υπογραμμίζουν υπερβολικά τον έλεγχο του κόστους. Άρα πρέπει να πάρουν την «ψύχραιμη» απόφαση του να «ζυγίσουν» τα θετικά και τα αρνητικά του στρατηγικού σχεδίου και να το υποστηρίξουν με κάθε τρόπο, αγνοώντας προς στιγμή το κόστος.

**6. Πώς εφαρμόζεται ένα στρατηγικό σχέδιο στον οργανισμό σας;**

Αξιολογούμε το τουριστικό προϊόν (αξιοθέατα και υποδομές), τις προσπάθειες μάρκετινγκ και την οργανωτική δομή διασφαλίζοντας ταυτόχρονα τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων. Αναλύουμε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του προορισμού και παρέχουμε εφικτές και προσιτές προτάσεις. Στο παρελθόν, η εφαρμογή των συστάσεων μας βοήθησε τους επιχειρηματίες να μεγιστοποιήσουν τα έσοδα από ταξίδια και τουρισμό και να ενισχύσουν την εικόνα τους ως τουριστικού προορισμού.

## **7. Υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές για την επιτυχή υλοποίηση στρατηγικού σχεδιασμού;**

Το στρατηγικό σχέδιο πρέπει να καθορίζει πλήρως τους ρόλους και τις ευθύνες του ηγέτη ώθησης, κάθε μέλους της ομάδας, και τη σχέση τους με την υπόλοιπη ηγεσία. Κατά τη γνώμη μου, μερικές από τις βέλτιστες πρακτικές δημιουργούν μια σταθερή δομή αναφοράς. βλέποντας πώς λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη χρηματοδότηση ή τη διακοπή ενός έργου · και την κατάλληλη ισορροπία των βιομηχανικών συμφερόντων έναντι των μακροπρόθεσμων ερευνητικών στόχων.