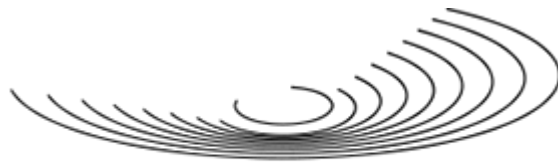


ΜΕΛΕΤΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΥΣΤΑΔΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ



Δ Ι Α Ζ Ω Μ Α

Σεπτέμβριος 2018

ΑΝΑΔΟΧΟΣ ΕΡΓΟΥ

ΕΤΑΜ α.ε.
εταιρεία συμβούλων

ΕΤΑΜ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ
& ΜΕΛΕΤΗΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Γ. Παπανδρέου 5, 71306, Ηράκλειο Κρήτης

τηλ : 2810 361242
fax : 2810 361152
email : info@etam.gr
website : www.etam.gr



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΟΙΜΙΟ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Αποτύπωση και μελέτη ανά κλάδο, μέγεθος και δραστηριότητα των επιχειρήσεων της πόλης του Ηρακλείου	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters)	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο ρόλος του πολιτισμού στην αστική ανάπτυξη - πολιτιστικά Clusters	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Σύσταση cluster στο Δήμο Ηρακλείου	30
4.1 Σκοπιμότητα Σύστασης Cluster στο αστικό κέντρο του Ηρακλείου.....	30
4.2 Έρευνα πεδίου για τη διερεύνηση της δυνατότητας και των προϋποθέσεων δημιουργίας επιχειρηματικής δικτύωσης στο Ηράκλειο.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Προϋποθέσεις εύρυθμης και βιώσιμης λειτουργίας του Cluster.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Μορφή Συνεργασίας Δικτύου, Κανόνες Ποιότητας, Σύστημα Διοίκησης	52
6.1 Προτεινόμενη Μορφή Συνεργασίας	52
6.2 Κανόνες Ποιότητας – Κριτήρια ένταξης	54
6.3 Μηχανισμός Διοίκησης και Ελέγχου	59
6.4 Διοίκηση Τοπικού Συμφώνου.....	61
6.5 Διαδικασία Ένταξης στο Σύμφωνο	64
6.6 Προτεινόμενη νομική μορφή Συνεργασίας.....	70
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Μελέτη συνθηκών και προϋποθέσεων λειτουργίας DMO	74
7.1 Εισαγωγικό πλαίσιο.....	74
7.2 Δραστηριότητα	75
7.3 Οργανωτική δομή.....	76
7.4 Λειτουργία και διοίκηση οργανισμού.....	76
7.5 Τουριστικός προορισμός.....	77
7.5.1 DMO - Τουριστικός προορισμός	77
7.5.2 Η διεθνής και ελληνική εμπειρία	77
7.5.3 Ο DMO της πόλης του Ηρακλείου.....	83
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Σχέδιο Μνημονίου Συνεργασίας	85

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

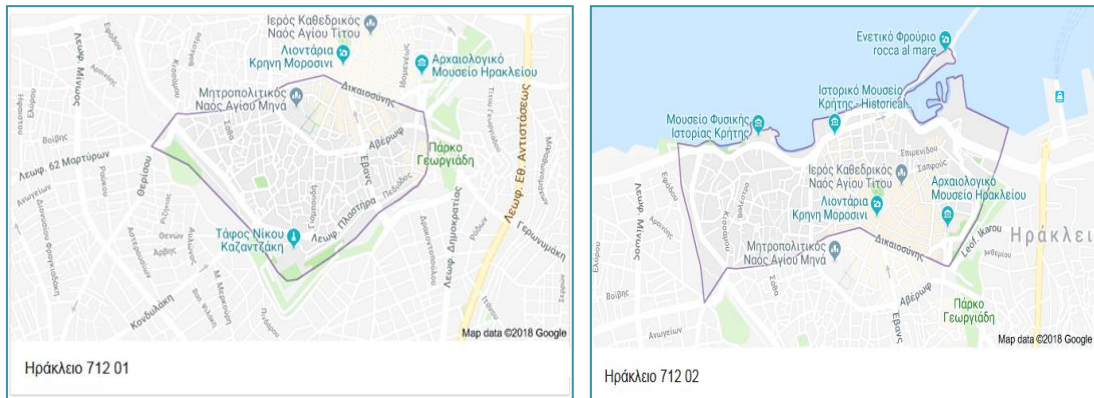
Το ανά χείρας τεύχος αποτελεί τη Μελέτη Αστικής Επιχειρηματικότητας για τη δημιουργία Συστάδας Επιχειρήσεων (cluster) στο Δήμο Ηρακλείου για την υποστήριξη της ανάπτυξης και λειτουργίας των πολιτιστικών διαδρομών ως θεματικού τουριστικού προϊόντος.

Η μελέτη η οποία ανατέθηκε στην ETAM ΑΕ από το Σωματείο Διάζωμα περιλαμβάνει τα εξής :

1. Μελέτη ανά κλάδο, μέγεθος και δραστηριότητα των επιχειρήσεων της πόλης του Ηρακλείου
2. Προσδιορισμός των συστάδων επιχειρήσεων και αναφορά στα κύρια χαρακτηριστικά και τα οφέλη
3. Καταγραφή του ρόλου του πολιτισμού στην αστική ανάπτυξη και παρουσίαση παραδειγμάτων clusters σε αστικά κέντρα στα πεδία του τουρισμού και του πολιτισμού
4. Τεκμηρίωση της σκοπιμότητας ανάπτυξης cluster στην πόλη του Ηρακλείου
5. Σχεδιασμός και υλοποίηση έρευνας πεδίου για τη διερεύνηση του ενδιαφέροντος των επιχειρηματιών να συμμετάσχουν στο cluster
6. Μελέτη προϋποθέσεων εύρυθμης και βιώσιμης λειτουργίας ενός cluster
7. Πρόταση της μορφής που θα λάβει η συνεργασία των επιχειρήσεων – Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας (ΤΣΠ)
8. Θέσπιση κανόνων ποιότητας – κριτηρίων για την ένταξη επιχειρήσεων στο ΤΣΠ
9. Πρόταση του Μηχανισμού Διοίκησης και Ελέγχου (Φορέας Διαχείρισης) του ΤΣΠ
10. Προσδιορισμός της διοίκησης του ΤΣΠ
11. Περιγραφή της διαδικασίας ένταξης επιχειρήσεων στο ΤΣΠ
12. Προτεινόμενη νομική μορφή σε περίπτωση μετεξέλιξης του ΤΣΠ σε cluster
13. Μελέτη συνθηκών και προϋποθέσεων λειτουργίας Φορέα Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού
14. Διαμόρφωση σχεδίου μνημονίου συνεργασίας του Τοπικού Συμφώνου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Αποτύπωση και μελέτη ανά κλάδο, μέγεθος και δραστηριότητα των επιχειρήσεων της πόλης του Ηρακλείου

Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης της επιχειρηματικής δραστηριότητας (κατά κλάδο και μέγεθος) στην εντός των τειχών πόλη του Ηρακλείου στηρίχθηκε κατά κύριο λόγο στην ανάλυση στατιστικών δεδομένων. Η ανάλυση είχε ως σκοπό να σκιαγραφήσει το επιχειρηματικό γίνεσθαι και κατόπιν τη δυναμική των κλάδων οικονομικής δραστηριότητας που εν δυνάμει μπορούν να ενταχθούν και να αποτελέσουν τη βάση (πυρήνα) της συστάδας επιχειρήσεων (cluster) του Δήμου Ηρακλείου για την ανάπτυξη και ανάδειξη των πολιτιστικών διαδρομών και τη στήριξη του τουρισμού της πόλης εν γένει.

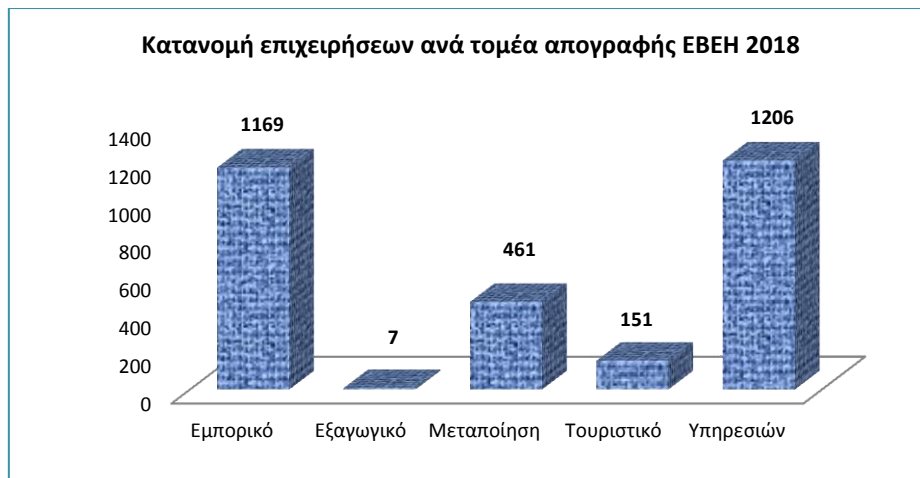


Στο πλαίσιο αυτό αναζητήθηκαν στοιχεία από το Επιμελητήριο Ηρακλείου με κριτήριο τον κωδικό αριθμό κύριας δραστηριότητας (ΚΑΔ) κατά δήλωση των ίδιων των επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τον ταχυδρομικό κωδικό της έδρας τους. Στην έρευνα συμπεριλήφθηκαν οι ταχυδρομικοί κωδικοί 71201 και 71202 που αφορούν στο εντός των τειχών κέντρο του Ηρακλείου.

Το μειονέκτημα των δεδομένων του Επιμελητηρίου είναι ότι περιέχει μόνο τα στοιχεία της επιχείρησης (εταιρική μορφή, τετραψήφιος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας, χωροθέτηση) με έλλειμμα πληροφοριών ως προς τα οικονομικά μεγέθη και τον αριθμό των απασχολούμενων.

Από την επεξεργασία των δεδομένων του Επιμελητηρίου Ηρακλείου (2018) προκύπτουν **2.995 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις** εκ των οποίων η πλειονότητα (40,28%) έχουν απογραφεί στον τομέα των υπηρεσιών και ακολουθούν με μικρή απόκλιση (39,04%) οι εγγεγραμμένες επιχειρήσεις στον τομέα του εμπορίου. Το 15,4% έχουν απογραφεί στον

τομέα της μεταποίησης και το 5,04% στον τουρισμό, ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν απογραφεί στον εξαγωγικό τομέα.

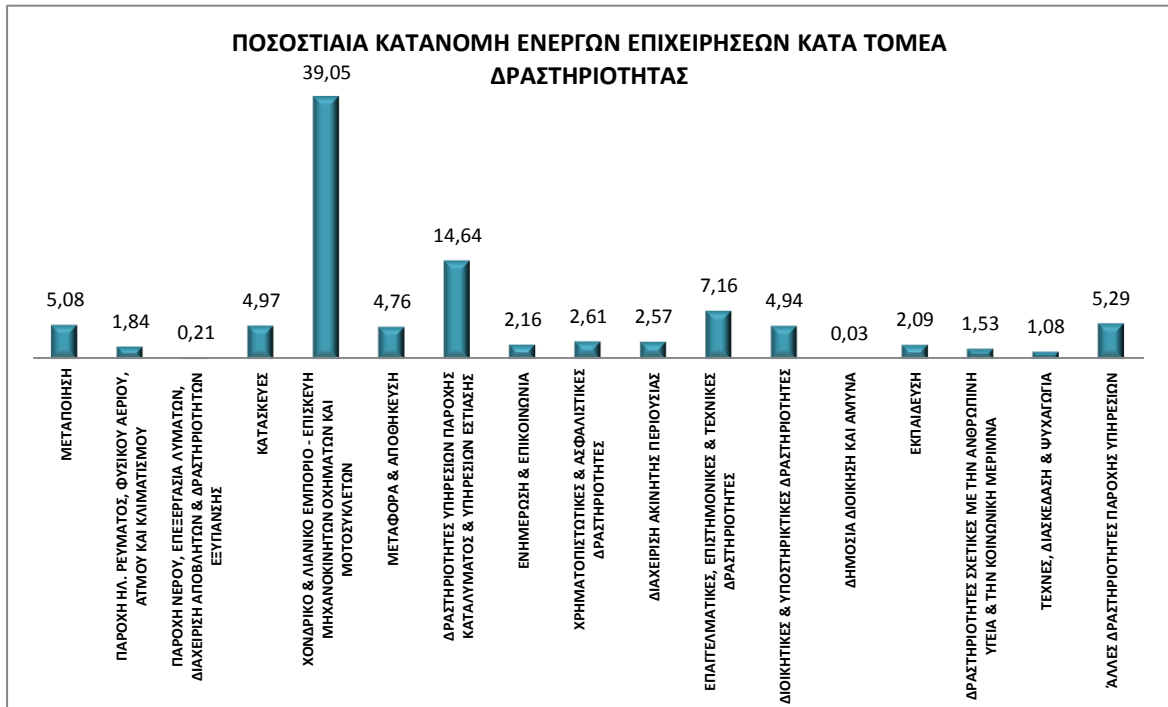


Η ένταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας καταγράφεται στο «**χονδρικό και λιανικό εμπόριο-επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών**» όπου δραστηριοποιούνται 1.123 επιχειρήσεις, ήτοι το 39,05% του συνόλου των ενεργών επιχειρήσεων. Μεγάλη συγκέντρωση καταγράφεται επίσης στον τομέα «**δραστηριότητες υπηρεσιών παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης**» με τη λειτουργία 421 επιχειρήσεων και ποσοστό 14,64%.

Ιδιαίτερη δυναμική εμφανίζουν ακόμη οι τομείς:

- ☑ «επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες» με 206 επιχειρήσεις (7,16%)
- ☑ «μεταποίηση» με 146 επιχειρήσεις (5,08%) και
- ☑ «άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών» με 152 επιχειρήσεις (5,29%)

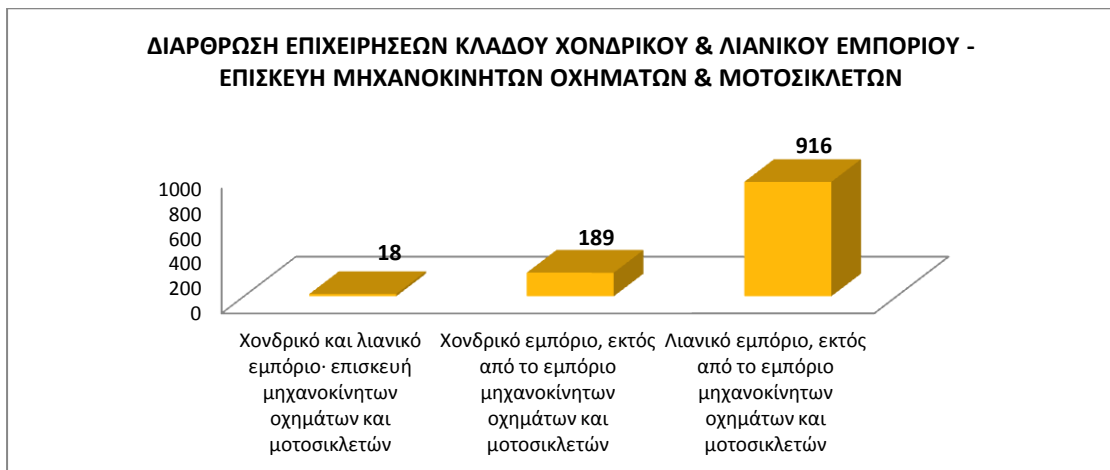
Μικρότερα ποσοστά επιχειρήσεων καταγράφονται στους κλάδους «κατασκευές», «μεταφορά και αποθήκευση», «διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες».



Πηγή: Επεξεργασία δεδομένων ΕΒΕΒΗ, (2018)

Ειδικότερα:

Ο οικονομικός ιστός της πόλης στηρίζεται κατά βάση στον κλάδο «**χονδρικό και λιανικό εμπόριο-επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών**» στον οποίο δραστηριοποιείται μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων που φθάνουν τις 1.123.



Από τις εν λόγω επιχειρήσεις, το 17% αφορά στο χονδρικό εμπόριο εκτός εμπορίας μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών, το 82% στο λιανικό εμπόριο και το υπόλοιπο 2% στο χονδρικό και λιανικό εμπόριο - επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών.

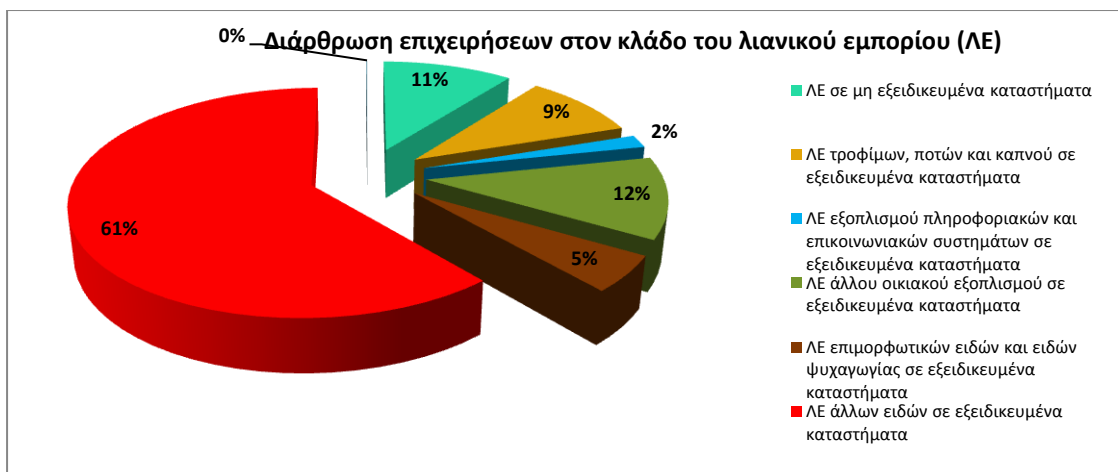
Εστιάζοντας περισσότερο στην ανάλυση του κλάδου «**λιανικό εμπόριο εκτός εμπορίου μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών**» διαπιστώνεται ότι η επικρατέστερη

οικονομική δραστηριότητα - με πολύ μεγάλη διαφορά από τις υπόλοιπες - είναι το **εμπόριο άλλων ειδών σε εξειδικευμένα καταστήματα** (εμπόριο ενδυμάτων, κοσμημάτων, υποδημάτων, οπτικών ειδών, καλλυντικών και ειδών καλλωπισμού, ειδών ματισμού, κλπ.).

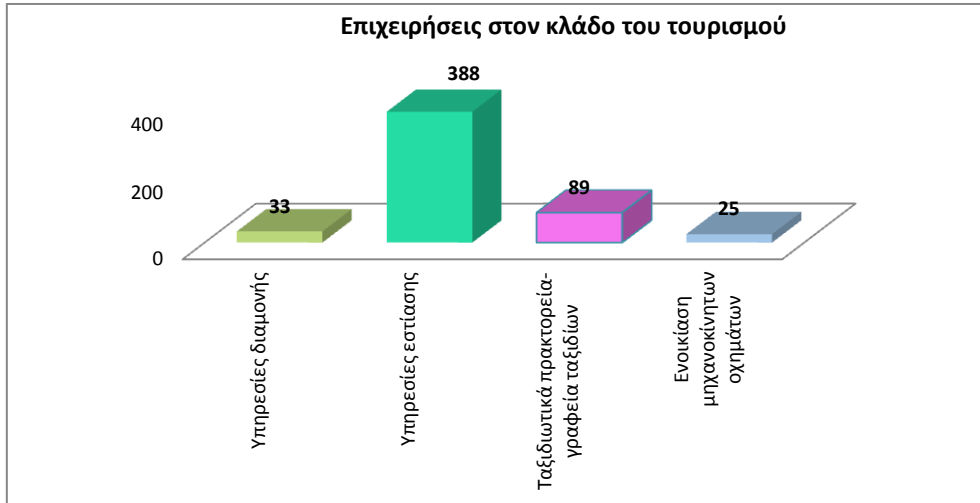
Ιδιαίτερη ωστόσο άνθιση εμφανίζει ο κλάδος των **τουριστικών ειδών** συνεπεία της υψηλής επισκεψιμότητας και των τουριστικών ροών που δέχεται η πόλη του Ηρακλείου. Συνολικά λειτουργούν 37 επιχειρήσεις με κύριο αντικείμενο την πώληση τουριστικών ειδών και ειδών λαϊκής τέχνης οι οποίες διακρίνονται από έντονη χωρική διασπορά σε όλο το ιστορικό κέντρο του Ηρακλείου. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις είναι πολύ μικρές δεδομένου ότι από τις 37 οι 27 είναι ατομικές. Οι προοπτικές του κλάδου χαρακτηρίζονται ως ευοίωνες, καθώς δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα έχοντας μάλιστα υποστεί τις λιγότερες ίσως πιέσεις λόγω της οικονομικής κρίσης και τούτο οφείλεται στη σταθερή και ενίοτε ανοδική επίσκεψη τουριστών στο κέντρο του Ηρακλείου λόγω και του Αρχαιολογικού Μουσείου. Η γενικότερη τάση στο συγκεκριμένο κλάδο αφορά στη ζήτηση αυθεντικών σουβενίρ (εγχώρια - τοπικά προϊόντα χειροτεχνίας) και όχι απομιμήσεων που προέρχονται από χώρες της Ασίας.



Ταυτόχρονα, μόλις το 11% των επιχειρήσεων ασχολείται με το **λιανικό εμπόριο σε μη εξειδικευμένα καταστήματα** (είδη περιπτέρου, παντοπωλεία, εμπόριο φρούτων & λαχανικών, είδη δώρων, εμπορία προϊόντων καπνού και ποτών, κ.α.). Μικρό είναι επίσης το ποσοστό (9%) των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου τροφίμων, ποτών και καπνού σε εξειδικευμένα καταστήματα, καθώς και των εξειδικευμένων καταστημάτων που εμπορεύονται εκπαιδευτικά είδη και είδη ψυχαγωγίας. Τέλος, μόλις το 2% των επιχειρήσεων λιανικού εμπορίου δραστηριοποιείται στην πώληση εξοπλισμού πληροφοριακών και επικοινωνιακών συστημάτων.



Ο κλάδος του τουρισμού συνιστά έναν από τους πιο δυναμικούς κλάδους που στηρίζει την τοπική οικονομία και απασχόληση και περιλαμβάνει μεταξύ άλλων υπηρεσίες καταλυμάτων, εστίασης, ταξιδιωτικά πρακτορεία και γραφεία οργανωμένων ταξιδιών και περιηγήσεων, επιχειρήσεις εκμίσθωσης μηχανοκίνητων οχημάτων, κ.α.



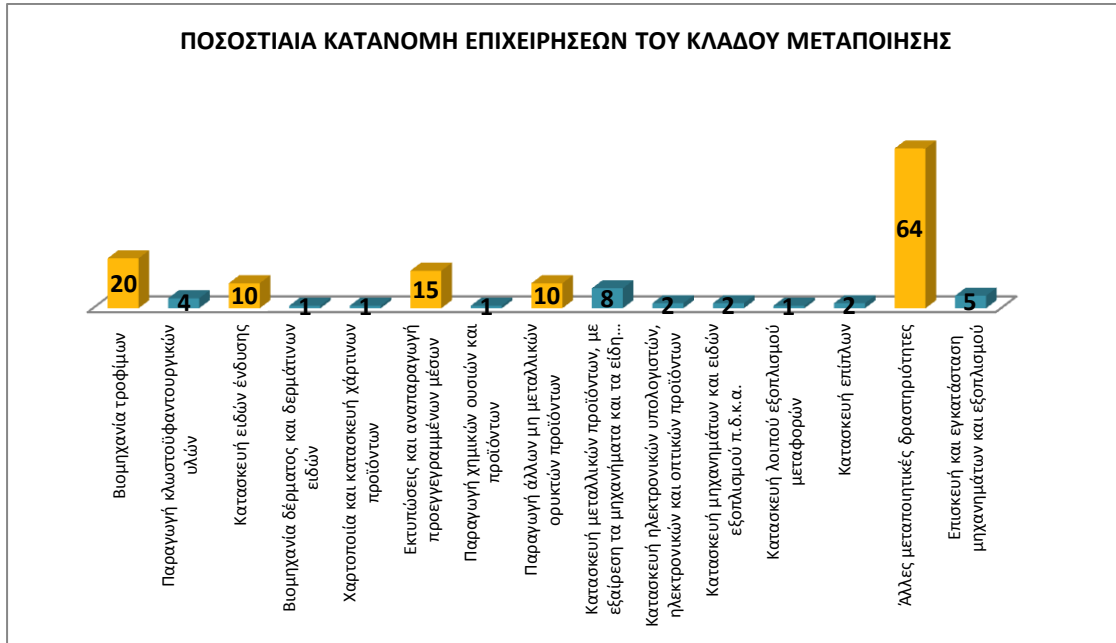
Στον **κλάδο της μεταποίησης** κυριαρχούν οι επιχειρήσεις άλλων μεταποιητικών δραστηριοτήτων και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις του κλάδου κοσμήματος-αργυροχρυσοχοΐας (κατασκευή κοσμημάτων, απομιμήσεων αυτών, ρολογιών, λιανική-χονδρική πώληση, κλπ.) οι οποίες ανέρχονται σε 48 και είναι διάσπαρτες στο ιστορικό κέντρο. Πρόκειται κατά κύριο λόγο για πολύ μικρές (ατομικές) επιχειρήσεις. Μια γενική διαπίστωση είναι ότι η οικονομική κρίση με την ταυτόχρονη αύξηση στις τιμές του χρυσού έχει μειώσει τις πωλήσεις (Hellas stat, 2012), ενώ επίσης καταγράφεται ιδιαίτερα περιορισμένη διείσδυση των νέων τεχνολογιών στα εργαστήρια αργυροχρυσοχοΐας.

Κρίσιμη μάζα επιχειρήσεων εντοπίζεται στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων και ειδικότερα στην οικονομική δραστηριότητα της αρτοποιίας - ζαχαροπλαστικής και της επεξεργασίας καφέ.

Σημαντικός είναι ο αριθμός επιχειρήσεων (15) που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των εκτυπώσεων (υπηρεσίες εκτύπωσης διαφημιστικού υλικού, υπηρεσίες γραφίστα, υπηρεσίες βιβλιοδεσίας, κ.α.), αλλά και στους κλάδους ένδυσης και παραγωγής άλλων μη μεταλλικών προϊόντων.

Στον κλάδο της παραγωγής κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων λειτουργούν τέσσερις επιχειρήσεις εκ των οποίων μία αφορά σε εγχώρια οικιακά υφαντά.

Στους υπόλοιπους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας υπάρχει πολύ μικρή συγκέντρωση επιχειρήσεων.



Στον κλάδο «επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες» δραστηριοποιούνται συνολικά 206 επιχειρήσεις οι οποίες αφορούν σε: νομικές και λογιστικές υπηρεσίες (72), υπηρεσίες συμβούλων διαχείρισης (42), αρχιτεκτονικές δραστηριότητες (34), υπηρεσίες διαφήμισης και έρευνας αγοράς (29), υπηρεσίες έρευνας και ανάπτυξης (8) και λοιπές επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες (21).

Έντονη επιχειρηματική δράση καταγράφεται στον κλάδο «**άλλες δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών**» με τη λειτουργία μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων (152) που αφορούν σε υπηρεσίες κομμωτηρίου, σωματικής ευεξίας, αισθητικής προσώπου, σώματος και καλλωπισμού, επιδιόρθωσης ενδυμάτων και υποδημάτων.

Ο κλάδος της **παροχής ηλεκτρικού ρεύματος**, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού εμφανίζει ιδιαίτερη δυναμική με τη λειτουργία συνολικά 53 επιχειρήσεων, η πλειονότητα των οποίων αφορά στην παραγωγή ηλεκτρικής ενέργειας από φωτοβολταϊκά συστήματα.

Επίσης ο **κλάδος των κατασκευών παρουσιάζει** υψηλή συγκέντρωση επιχειρήσεων στο κέντρο της πόλης του Ηρακλείου παρά το γεγονός ότι κατά τα τελευταία χρόνια ο συγκεκριμένος κλάδος συνιστά κλάδο σε κρίση. Συνολικά λειτουργούν 143 επιχειρήσεις εκ των οποίων οι 68 δραστηριοποιούνται στις κατασκευές κτιρίων, οι 43 παρέχουν εξειδικευμένες κατασκευαστικές δραστηριότητες και οι υπόλοιπες 32 αφορούν σε έργα πολιτικού μηχανικού.

Στον τομέα της **εκπαίδευσης** υπάρχουν 60 ενεργές επιχειρήσεις με το μεγαλύτερο όγκο αυτών να αφορούν σε υπηρεσίες φροντιστηρίων. Σημειώνεται ότι στην περιοχή αναφοράς υπάρχουν 10 επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο πεδίο της πολιτιστικής εκπαίδευσης (σχολές χορού, μουσικής, εικαστικές τέχνες) και συνεισφέρουν ενεργά στην

ανάδειξη της τοπικής παράδοσης μέσω της συμμετοχής και εμπλοκής τους σε πολιτιστικά δρώμενα.

Ένας ακόμη δυναμικός κλάδος λόγω της έντονης τουριστικής κίνησης και της αυξημένης επισκεψιμότητας της πόλης του Ηρακλείου είναι αυτός των μεταφορών (χερσαίων και πλωτών) όπου καταγράφονται 137 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις στο Επιμελητήριο, η πλειοψηφία των οποίων (96) ασχολείται με αστικές και υπεραστικές μεταφορές, καθώς και με μεταφορές για περιήγηση σε αξιοθέατα. Στον τομέα των πλωτών μεταφορών εξέχουσα θέση κατέχουν οι Μινωικές Γραμμές που πρωτοπορούν στο χώρο της ελληνικής ακτοπλοΐας. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις έχουν ως αντικείμενο υποστηρικτικές προς τις μεταφορές δραστηριότητες.



Ο κλάδος της διαχείρισης ακίνητης περιουσίας περιλαμβάνει 73 επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στην αγοραπωλησία ακινήτων (11), στην ενοικίαση ακινήτων (21) και σε διαχείριση ακίνητης περιουσίας (26), κ.α. Σημειώνεται ότι η αγορά ακινήτων έχει πληγεί ιδιαίτερα στο διάστημα της οικονομικής κρίσης και μεταφράζεται σε υπερπροσφορά και ιδιαίτερα χαμηλή ζήτηση στον τομέα της κατοικίας, ενώ η αγοραπωλησίες επαγγελματικών και οικιστικών ακινήτων είναι επίσης περιορισμένες.

Στον τομέα της ενημέρωσης και επικοινωνίας δραστηριοποιούνται 61 επιχειρήσεις η πλειοψηφία των οποίων (24) ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών δημιουργίας ιστοσελίδων, την παροχή συμβουλών σε θέματα λογισμικού και την παραγωγή προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών. Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων αναφέρει ως αντικείμενο εργασιών τις δραστηριότητες υπηρεσιών πληροφορικής.

Στον κλάδο των χρηματοπιστωτικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων επικρατούν οι υπηρεσίες ασφαλιστικών συμβούλων ενώ λειτουργούν και αρκετές τράπεζες.



Επιπρόσθετα, στον κλάδο «τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία» καταγράφεται αξιόλογος αριθμός επιχειρήσεων (31 επιχειρήσεις) που παρέχουν ψυχαγωγικές υπηρεσίες και αθλητικές δραστηριότητες. Σημαντικό είναι ακόμη το γεγονός ότι εντοπίζεται μια κρίσιμη μάζα επιχειρήσεων που ασχολείται με τη

διοργάνωση καλλιτεχνικών εκδηλώσεων και συνεπώς συνιστούν εν δυνάμει μέλη του cluster.

Λειτουργία και μέγεθος επιχειρήσεων

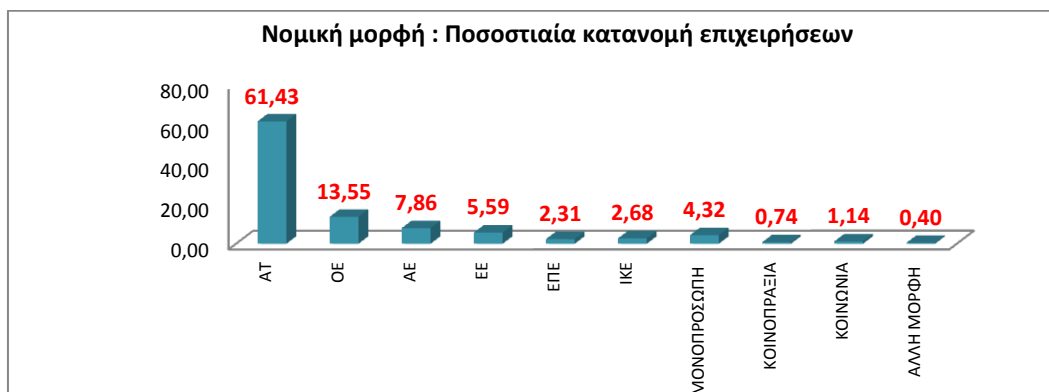
Η τρέχουσα οικονομική συγκυρία επηρεάζει τη συνολική συμπεριφορά των οικονομικών μονάδων, τη μεταποίηση, το εμπόριο, τις παρεχόμενες υπηρεσίες και εν γένει το επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επιδείνωση των οικονομικών συνθηκών, η δυσκολία εξεύρεσης χρηματοδότησης, οι δομικές αδυναμίες της αγοράς, σε συνδυασμό με την εξασθένηση της αγοραστικής δύναμης, οδήγησαν σε διαχρονική κάμψη της τοπικής οικονομίας. Παράλληλα, η δυσκαμψία στη λειτουργία των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και η συρρίκνωση της κατανάλωσης τροφοδοτούν και στο Ηράκλειο τη σημερινή εικόνα της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντός του.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιχειρηματική δραστηριότητα στο Νομό Ηρακλείου τα τελευταία χρόνια βαίνει μειούμενη και τούτο τεκμηριώνεται από τον ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων που σταματούν τη λειτουργία τους. Έτσι, στο διάστημα 2009-2017 έκλεισαν συνολικά 13.900 επιχειρήσεις. Ειδικότερα, σύμφωνα με στοιχεία του ΕΒΕΗ τη συγκεκριμένη περίοδο οι επιχειρήσεις που έκλεισαν ήταν κατά κάτι περισσότερες από εκείνες που άνοιξαν. Συγκεκριμένα για το έτος 2017 άνοιξαν 1.010 επιχειρήσεις, ενώ έκλεισαν 1.026.



Ο τύπος των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην πόλη του Ηρακλείου είναι εκείνος των πολύ μικρών επιχειρήσεων και κατά κανόνα οικογενειακού χαρακτήρα. Το μικρό μέγεθος συχνά ταυτίζεται με αδυναμίες όπως η περιορισμένη διείσδυση σε Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, η έλλειψη - ενσωμάτωση στοιχείων καινοτομίας, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη και κυρίως η περιορισμένη εξωστρέφεια, που συγκρατούν σε χαμηλά επίπεδα την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων οι οποίες εξακολουθούν ακόμη να λειτουργούν σε ένα αβέβαιο περιβάλλον.

Σε ότι αφορά στη νομική μορφή, η εικόνα έχει ως εξής:



Στο σύνολο των εγγεγραμμένων επιχειρήσεων του ΕΒΕΗ, δεσπόζουσα θέση με ποσοστό σχεδόν 62% κατέχουν οι ατομικές επιχειρήσεις και τούτο σχετίζεται με το ότι αφορούν ατομικές επιχειρηματικές πρωτοβουλίες και δεξιότητες, για την ίδρυσή τους δεν απαιτείται κάποιο ελάχιστο πόσο κεφαλαίου και επιπλέον δεν απαιτούνται ιδιαίτερες νομικές διαδικασίες. Τα πλεονεκτήματα της ατομικής επιχείρησης αφορούν στην προσαρμοστικότητα που παρουσιάζει στις μεταβολές του περιβάλλοντος, στη γρήγορη λήψη αποφάσεων, στην προσωπική επαφή του ιδιοκτήτη με τους πελάτες του, κ.ά. Ωστόσο, η συγκεκριμένη νομική μορφή συνεπάγεται και αρκετά μειονεκτήματα όπως η απουσία εξειδίκευσης, καθώς όλες οι δραστηριότητες εκτελούνται από τον ιδιοκτήτη - επιχειρηματία, τα μικρά συνήθως κεφάλαια, η ευάλωτη εικόνα σε κρίσεις, κ.ά.

Σημειώνεται ότι το σύνολο σχεδόν των ατομικών επιχειρήσεων δραστηριοποιείται στον εμπορικό κλάδο και στην παροχή υπηρεσιών (44% και 39% αντίστοιχα). Ακολουθούν με μεγάλη απόκλιση οι μεταποιητικές επιχειρήσεις, ενώ μόλις το 3% των τουριστικών επιχειρήσεων έχουν νομική μορφή ατομικής επιχείρησης.



Εξειδικεύοντας την ανάλυση σε επίπεδο κλάδων προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων στους κλάδους πρωτίστως του λιανικού και χονδρικού εμπορίου και κατόπιν των υπηρεσιών καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης και μεταποίησης είναι ατομικές επιχειρήσεις.

Έπονται οι ΟΕ επιχειρήσεις (13,5% επί του συνόλου των επιχειρήσεων) οι οποίες αφορούν συχνά σε μικρές επιχειρήσεις. Υψηλά ποσοστά ΟΕ εντοπίζονται στον κλάδο του χονδρικού και λιανικού εμπορίου – επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών, στον κλάδο των υπηρεσιών καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης και εκείνον της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος, φυσικού αερίου, ατμού και κλιματισμού.

Παρακάτω αποτυπώνεται αναλυτικά η νομική μορφή των επιχειρήσεων για τους σημαντικότερους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

ΚΛΑΔΟΣ	ΑΤ	ΑΕ	ΟΕ	ΕΕ	ΕΠΕ	ΜΟΝΟ-ΠΡΟΣΩΠΗ	ΚΟΙΝΟ-ΠΡΑΞΙΑ	ΙΚΕ	ΚΟΙΝΣΠΕΠ / ΚΟΙΣΠΕ	ΚΟΙΝΩΝΙΑ
Μεταποίηση	114	5	13	5	1	4	2	2		
Λιανικό και Χονδρικό εμπόριο - επισκευή μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών	785	44	162	58	18	37	2	17		
Υπηρεσίες παροχής καταλύματος & υπηρεσιών εστίασης	247	26	73	31	6	18		20		
Ενημέρωση & Επικοινωνία	25	8	7	6	1	11		3		1
Κατασκευές	37	36	26	15	7	6	15	1		
Χρηματοπιστωτικές & ασφαλιστικές δραστηριότητες	54	8	3	5	2			3		
Διαχείριση ακίνητης περιουσίας	35	23	4	1	1	3		5		2
Επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες	140	10	23	8	8	8	1	8		
Διοικητικές και υποστηρικτικές δραστηριότητες	56	33	10	6	7	23		5	1	
Παροχή ηλ. Ρεύματος φυσικού αερίου και κλιματιστικών	0	11	23	4	3	4		8		
Μεταφορά και αποθήκευση	78	10	7	3	4	4		2		28
Εκπαίδευση	42	2	11	3	1		1			
Δραστηριότητες σχετικές με την υγεία και την κοινωνική μέριμνα	11	8	7	6	4	2		4	2	
Τέχνες, διασκέδαση και ψυχαγωγία	16	2	7	1		2		1	1	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ΕΒΕΗ 2018

Συμπερασματικά:

Από τους παραπάνω κλάδους οικονομικής δραστηριότητας ενδιαφέρον και σκοπιμότητα ένταξης στο δίκτυο αστικής επιχειρηματικότητας παρουσιάζουν ορισμένοι μόνο εξ αυτών, οι οποίοι εμφανίζουν λειτουργική συνάφεια με τις πολιτιστικές διαδρομές, δρουν δηλαδή συμπληρωματικά, αθροιστικά και υποστηρικτικά στους τομείς του τουρισμού και του πολιτισμού και εκτιμάται ότι έχουν εκ των πραγμάτων κρίσιμο και ενεργό ρόλο στη λειτουργία, ανάδειξη και προβολή των πολιτιστικών διαδρομών και κυρίως στη διαμόρφωση μοναδικών ταξιδιωτικών εμπειριών για τους επισκέπτες της πόλης του Ηρακλείου.

Στην κατεύθυνση αυτή προκρίνονται επιχειρηματικές δραστηριότητες που θα δώσουν, μέσα από τη μεταξύ τους συνεργασία, ώθηση και αναπτυξιακή διάσταση στη διασύνδεση των πολιτιστικών διαδρομών με την τοπική οικονομία και επιχειρηματικότητα. Συνιστούν πόλο προσέλκυσης των επισκεπτών προσφέροντας τη δυνατότητα γνωριμίας

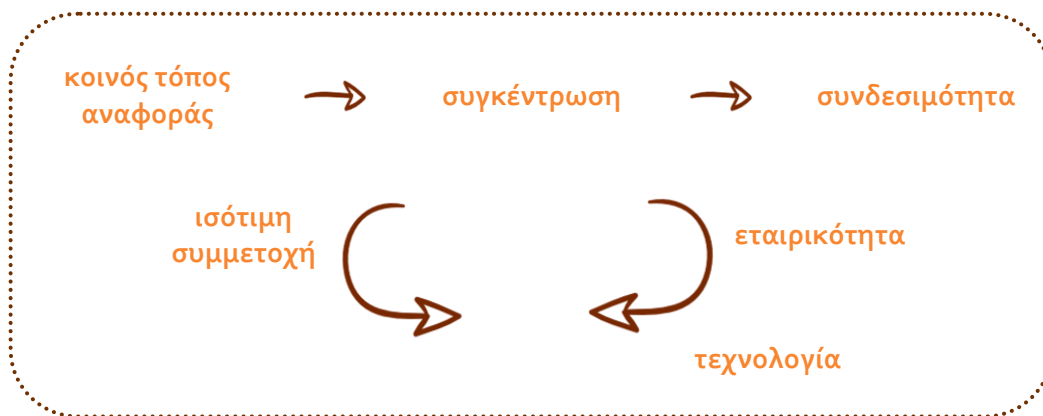
με την ιστορία της πόλης, την τοπική ταυτότητα και κουλτούρα, τη γαστρονομία, τα τοπικά προϊόντα, κλπ. Ζητούμενο συνιστά η ύπαρξη ποικίλων πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων εντός μιας διαδρομής, ώστε να διαμορφωθεί ένα ελκυστικό και ολοκληρωμένο τουριστικό πακέτο απαλείφοντας τον κίνδυνο μιας αδιάφορης και μονότονης περιήγησης που δε μπορεί να συγκινήσει και να εντυπωσιάσει τον επισκέπτη.

Σκοπός επομένως είναι η διαμόρφωση μιας ιδιαίτερα ενδιαφέρουσας διαδρομής που θα μαγνητίζει το ενδιαφέρον του επισκέπτη, θα του προσφέρει πολλαπλές επιλογές δεδομένου ότι ο επισκέπτης – περιηγητής της διαδρομής θέλει να δει, να γευτεί, να απολαύσει, να αφουγκραστεί, να αγοράσει, να εμπλακεί σε τοπικά δρώμενα και συμπερασματικά επιζητά μοναδικές ταξιδιωτικές εμπειρίες.

Σε κάθε περίπτωση και με γνώμονα την πολιτιστική διαδρομή που επιλέχθηκε να αναπτυχθεί ως πιλοτική, η δημιουργία ενός δικτύου επιχειρήσεων από διαφορετικούς κλάδους δραστηριότητας και με σημείο αναφοράς την άθροιση δυνάμεων, τη συνύπαρξη και τη συμπόρευση προς όφελος της ίδιας της τοπικής επιχειρηματικότητας και της ίδιας της πόλης του Ηρακλείου αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα για τα ελληνικά και τοπικά δεδομένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters)

Συστάδα επιχειρήσεων ή Cluster είναι ομάδες επιχειρήσεων εγκατεστημένες σε γειτνιάζουσες περιοχές οι οποίες αλληλεπιδρούν για την επίτευξη κοινών στρατηγικών με την υλοποίηση προγραμματισμένων ενεργειών σε καθορισμένους τομείς δραστηριοτήτων. Βασικό χαρακτηριστικό είναι η εταιρικήτητα, η ισότητα των μελών που την απαρτίζουν και η βιωσιμότητα του εγχειρήματος. Οι δράσεις που υλοποιούνται είναι οριζόντιου χαρακτήρα όπως προβολή και προώθηση, εκπαίδευση προσωπικού, προμήθειες, εισαγωγή νέων τεχνολογιών, κ.α.



Ειδικότερα, η έννοια των συστάδων επιχειρήσεων (cluster) χαρακτηρίζεται από τα εξής:

- ✓ Είναι μια οικονομική δραστηριότητα που εντοπίζεται σε όλα τα επίπεδα: της κοινωνίας, της γεωγραφικής περιοχής, του συνόλου.
- ✓ Αποτελεί μια ξεχωριστή λειτουργική οντότητα θεσμοθετημένη ή μη.
- ✓ Πρόκειται για μια διαδικασία ανοιχτή σε νέα μέλη.
- ✓ Βασίζονται σε κοινωνικές αξίες οι οποίες ενισχύουν την εμπιστοσύνη και ενθαρρύνουν σχέσεις αμοιβαιότητας.
- ✓ Οι επιχειρήσεις έχουν τις ίδιες ή αλληλοσυνδεόμενες επιχειρηματικές περιοχές ενασχόλησης.
- ✓ Οι επιχειρήσεις μπορεί να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, αλλά μέσα από την εξειδίκευση συνεισφέρουν στην ανάπτυξη του cluster.
- ✓ Η συνεργασία των επιχειρήσεων δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις και σχέσεις εμπιστοσύνης.
- ✓ Η δικτύωση στηρίζεται σε συλλογικό όραμα.

Σύμφωνα με τη Λευκή Βίβλο για τις πολιτικές υπέρ των clusters οι Thomas Anderson, Sylvia Schwaag Serger, Jens Sorvik και Emily Wise Hansson εντοπίζουν μια ομάδα από επτά κυρίαρχα στοιχεία που συνιστούν τα βασικά χαρακτηριστικά των συστάδων επιχειρήσεων:

Γεωγραφική συγκέντρωση

Αποτελεί το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός cluster, καθώς η εγγύτητα συμβάλλει στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας, ενώ επιδρά στην πρόσβαση και ανάπτυξη εξειδικευμένου ανθρώπινου προσωπικού και στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών μάθησης, καθώς ευνοείται η διάχυση γνώσης. Στην αλληλεπίδραση των επιχειρήσεων στα πλαίσια της γεωγραφικής εγγύτητας κυρίαρχο ρόλο παίζει το κοινωνικό κεφάλαιο, ο ανθρώπινος παράγοντας όπως και οι σχέσεις που δημιουργούνται κατά την επικοινωνία και συνεργασία των επιχειρήσεων.

Διακριτή οικονομική εξειδίκευση

Τα clusters εστιάζουν σε μια βασική δραστηριότητα με την οποία όλες οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν με κάποιο τρόπο σχετίζονται. Συνήθως ο κοινός κλαδικός προσανατολισμός αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ των διάφορων τομεακών εξειδικεύσεων μέσα στο cluster και συνεργεί στη διάχυση της γνώσης και την έμμεση ή άμεση συνεργασία.

Μεγάλο πλήθος και εύρος επιχειρήσεων

Η διασφάλιση υψηλής ετερογένειας στο cluster επιτυγχάνεται με τη συμμετοχή μεγάλου πλήθους και εύρους συμμετεχόντων. Στο πλαίσιο αυτό υιοθετείται το μοντέλο της «Τριπλής Έλικας» που αντικατοπτρίζει τους τρεις κύριους θεσμικούς πυλώνες που συνθέτουν τους διαφορετικούς συμμετέχοντες ενός cluster και αφορά στις επιχειρήσεις ιδιωτικού συμφέροντος, τα πανεπιστήμια και το δημόσιο τομέα. Μεταξύ των τριών αυτών ομάδων εμφανίζονται συνεχείς και πολλαπλού τύπου ροές πόρων (υλικών και άυλων). Κάθε πυλώνας έχει διακριτό ρόλο και η επιτυχής λειτουργία της συστάδας επιχειρήσεων βασίζεται στη στενή μεταξύ τους συνεργασία.



ΘΕΩΡΙΑ ΤΡΙΠΛΟΥ ΕΛΙΚΑ

Σύμφωνα με τον Etzkowitz (2002) η θεωρία του τριπλού έλικα μπορεί να επεκταθεί και να περιλαμβάνει και χρηματοπιστωτικά ιδρύματα (τράπεζες) που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή και επηρεάζουν τη χρηματοδότηση των μελών του cluster.

Διάρκεια ζωής

Τα clusters χαρακτηρίζονται από μεγάλη διάρκεια ζωής με μακροπρόθεσμες προοπτικές ωστόσο, η διάρκειά τους εξαρτάται από μια σειρά παραγόντων με αποτέλεσμα κάποια να ωριμάζουν και να αναπτύσσονται, ενώ κάποια άλλα να οδηγούνται στο θάνατο.

Κρίσιμη μάζα

Η έννοια της κρίσιμης μάζας αφορά στον ελάχιστο αριθμό μελών ενός cluster και συνιστά θεμελιώδη προϋπόθεση για την ανάπτυξή του. Η ύπαρξη κρίσιμης μάζας εκτός του ότι επιφέρει οικονομίες κλίμακας και φάσματος μπορεί να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας σε εξωτερικούς κινδύνους ή άλλα είδη πίεσης θωρακίζοντας έτσι το cluster και τη βιωσιμότητά του.

Ανταγωνισμός και συνεργασία

Συνεργασία (cooperation) και ανταγωνισμός (competition) μπορούν να συνυπάρξουν ταυτόχρονα στις συστάδες επιχειρήσεων και ο συνδυασμός τους στη βιβλιογραφία αναφέρεται με τον όρο «co-opetition» οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη τόσο των μελών της συστάδας, όσο και της ίδιας ως οικονομικής οντότητας.

Καινοτομία

Ο ανταγωνισμός οδηγεί τις επιχειρήσεις να αναζητούν νέες λύσεις που προκύπτουν από στρατηγικές οι οποίες επιτυγχάνονται με την καινοτομία η οποία συνιστά βασικό στοιχείο για την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας.

Σημειώνεται ότι τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά δεν έχουν την ίδια βαρύτητα στο σχηματισμό των clusters και επιπλέον δεν απαιτείται η ύπαρξη του συνόλου τους για το σχηματισμό ενός cluster.

Μέσα από την ανάπτυξη ενός cluster επιτυγχάνεται ευκολότερα και γρηγορότερα η διάχυση της πληροφορίας, διευκολύνεται η πρόσβαση σε οργανισμούς, φορείς και ερευνητικά ιδρύματα, προωθείται η καινοτομία, ενώ υπάρχει ευκολότερη πρόσβαση σε εξειδικευμένο προσωπικό και υψηλότερη διαπραγματευτική δύναμη με προμηθευτές.

Παρακάτω αποτυπώνονται συνοπτικά τα κύρια οφέλη από τη συμμετοχή σε ένα cluster.



Στη νέα οικονομία, όπου το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί τη νέα καθοδηγητική δύναμη και η πρόσβαση σε δίκτυα έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία, οι επιχειρηματίες έχουν αρχίσει να υιοθετούν πιο ευέλικτες τακτικές για να αντιμετωπίσουν το συνεχή ανταγωνισμό. Μια τέτοια στρατηγική με ολοένα και μεγαλύτερη δυναμική αποτελεί ο σχηματισμός συστάδων επιχειρήσεων (clusters) που ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες πλήττονται άμεσα από τον αυξανόμενο ανταγωνισμό συνιστούν σημαντικό μηχανισμό που εξασφαλίζει μεγαλύτερες εγγυήσεις και προοπτικές για τις επιχειρήσεις απ’ ότι εάν η καθεμιά λειτουργούσε ξεχωριστά. Κοινή διαπίστωση ωστόσο αποτελεί ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δε συμμετέχουν εύκολα σε τέτοιες μορφές συνεργασίας. Ανασταλτικοί παράγοντες γι’ αυτό αποτελούν οι περιορισμένοι πόροι, η ελλιπής ενημέρωση και η υστέρηση επιχειρηματικής κουλτούρας, αλλά και η δυσκολία εύρεσης του κατάλληλου κώδικα επικοινωνίας.

Από παραδείγματα λειτουργίας clusters σε διεθνές επίπεδο έχει διαπιστωθεί ότι περισσότερο επιτυχημένες είναι οι συνεργασίες που δημιουργούνται με στόχο την αξιοποίηση μιας ευκαιρίας παρά για την αντιμετώπιση κάποιας αδυναμίας.

Στις συστάδες επιχειρήσεων συμμετέχουν όχι μόνο επιχειρήσεις, αλλά και « τρίτοι » φορείς όπως συμβουλευτικές υπηρεσίες, πανεπιστήμια, ερευνητικά ιδρύματα κλπ. που λειτουργούν υποστηρικτικά για την επίτευξη των κοινών στόχων του cluster. Επίσης ο αριθμός των εταίρων είναι ελεύθερος και όλα τα μέλη είναι ισότιμα.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες clusters. Ως προς το βαθμό καθετοποίησης συναντώνται τα οριζόντια και κάθετα clusters, ενώ γίνεται λόγος και για συμπληρωματικά ή διαγώνια clusters τα οποία αποτελούνται από επιχειρήσεις που δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, δε συνδέονται μεταξύ τους, δεν έχουν κοινό πεδίο δραστηριότητας και έχουν ως βασικό (κοινό) χαρακτηριστικό τη συμπληρωματικότητα. Στόχος τους είναι η προαγωγή κοινών ενδιαφερόντων, η παραγωγή κοινών ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων ή υπηρεσιών, η θέσπιση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ποιότητας και η μεταφορά τεχνογνωσίας.

Ως προς την ακτίνα δράσης υπάρχουν τα τοπικά, υπεροτοπικά, εθνικά και διεθνή clusters.

Στην προκειμένη περίπτωση, το ενδιαφέρον μας εστιάζεται στα τοπικά που καλύπτουν μια μικρή γεωγραφική έκταση και συνήθως εμφανίζουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται άμεσα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά της περιοχής στην οποία εδράζονται. Τα τοπικά δίκτυα αναπτύσσονται σε αστικό περιβάλλον εντός των ορίων ενός δήμου ή μιας πόλης ή ακόμη και σε αγροτικό περιβάλλον εκτός αστικού συγκροτήματος.

Μια ακόμη συνιστώσα διάκρισης αποτελεί ο τρόπος σύστασης βάσει του οποίου διακρίνονται σε αυθόρμητα ή «ανεπίσημα» και σε «επίσημα» ως αποτέλεσμα μιας δημόσιας πολιτικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Ο ρόλος του πολιτισμού στην αστική ανάπτυξη - πολιτιστικά Clusters

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των περισσότερων εθνικών οικονομιών, υφίστανται έντονο ανταγωνισμό και δέχονται τις περισσότερες πιέσεις λόγω του μικρού μεγέθους τους και της τοπικότητας που χαρακτηρίζει την παραγωγή και τη διάθεση των προϊόντων τους. Παράλληλα, το χωρικό πεδίο του ανταγωνισμού μεταφέρεται συχνά και στον αστικό χώρο όπου οι πόλεις ανταγωνίζονται και επιδιώκουν να προσελκύσουν περισσότερες ιδιωτικές επενδύσεις, πιο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, περισσότερες επιχειρήσεις και τουριστικές ροές. Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού αυτού οι πόλεις προχωρούν σε εκσυγχρονισμό της οικονομικής ελκτικότητάς τους και σε βελτιώσεις της ποιότητας του αστικού χώρου κυρίως με τη δημιουργία νέων δομών πολιτισμού και ελεύθερου χρόνου, αλλά και με την αναβάθμιση της εικόνας και της ταυτότητας του τόπου μέσω αναπλάσεων των ιστορικών κέντρων και μέσω καινοτόμου σχεδιασμού του χώρου (Μπεριάτος, Γοσπονίδη 2006).

Ο ανταγωνισμός αυτός έχει οδηγήσει σε αλλαγή των αστικών πολιτικών και της αστικής διακυβέρνησης από τα παραδοσιακά διοικητικά σχήματα σε νέα μοντέλα επικεντρωμένα στην ανάπτυξη μέσω των προσφερόμενων «χωρικών απολαύσεων», ενώ ο αστικός σχεδιασμός αναδεικνύεται πλέον σε «εργαλείο» οικονομικής ανάπτυξης στηρίζοντας τις πόλεις να αναπτύξουν νέες οικονομικές δραστηριότητες όπως τον αστικό τουρισμό και τη δημιουργική – πολιτιστική βιομηχανία.

Οι στρατηγικές αυτές συχνά περιλαμβάνουν κίνητρα και στοχεύουν στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας στις επιχειρήσεις. Μεταξύ αυτών είναι και η ενθάρρυνση δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών όπως οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters). Τα τελευταία χρόνια τα clusters αποτελούν κορυφαίο παράδειγμα πολιτικής για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και κατέχουν εξέχουσα θέση στην αναπτυξιακή ατζέντα των πιο ανεπτυγμένων οικονομιών.

Οι συστάδες επιχειρήσεων (clusters) δημιουργούνται κατά κανόνα σε μητροπόλεις ή αστικά κέντρα γιατί ευνοούνται από τις οικονομίες αστικοποίησης και τις οικονομίες εντοπιότητας ή συσπείρωσης. Μάλιστα, ο θεσμός των clusters προωθείται και ενισχύεται από τους φορείς των πόλεων μέσω μεγάλων έργων αναδόμησης ή ανάπλασης με σκοπό τη δημιουργία νέων επίκεντρων για την ενθάρρυνση χωρικής συγκέντρωσης (clustering) μεταβιομηχανικών οικονομικών δραστηριοτήτων.

Ο συγγραφέας Hutton (2004) αναφερόμενος στα clusters χρησιμοποιεί τον όρο «σημαίνοντες θύλακες» τους οποίους περιγράφει ως : *επίκεντρα της νέας οικονομίας του κέντρου της μεταβιομηχανικής πόλης. Συμπεριλαμβάνουν παραγωγικές δραστηριότητες σε νέους οικονομικούς τομείς - κλειδιά, επανακαθορίζουν τα χαρακτηριστικά της νέας κατανάλωσης και του νέου τρόπου ζωής και προσφέρουν ευκαιρίες για ανάπτυξη δικτύου*

τεχνογνωσίας μέσω χωρικής αλληλεπίδρασης και ανταλλαγής πληροφοριών. Αντιπροσωπεύουν διακριτό αστικό περιβάλλον και συνεισφέρουν στην ενίσχυση της ταυτότητας του τόπου.

Υπό το πρίσμα του ανταγωνισμού και του marketing πόλεων τα νέα επίκεντρα σχεδιάζονται χωρικά προκειμένου :

- να λειτουργούν ως νέα τοπόσημα που σηματοδοτούν το δομημένο περιβάλλον της πόλης και
- να συντάσσουν νέα τοπία αίγλης, εξουσίας και οικονομικής άνθισης αντιπροσωπεύοντας την ανταγωνιστική αιχμή της πόλης (Α. Γοσπουνίδη 2009).

Στο πλαίσιο αυτό στη μεταβιομηχανική εποχή αναπτύσσονται στις πόλεις δύο τύποι χωρικών συγκεντρώσεων (clusters):

1. clusters επιχειρήσεων παροχής οικονομικών υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και εταιριών υψηλής τεχνολογίας και
2. clusters δραστηριοτήτων πολιτισμού και χώρων κατανάλωσης.

Δημιουργούνται έτσι επιχειρηματικά και πολιτιστικά επίκεντρα που αποτελούν δημιουργικές νησίδες της νέας οικονομίας και σχηματίζουν εντοπισμένους χωρικούς θύλακες (clusters) εντός του αστικού ιστού.

Ειδικότερα αναφέρονται:

- Τα **επιχειρηματικά επίκεντρα** δημιουργούνται σε κεντρικές αστικές περιοχές μετά από αναδόμηση (urban development) και αντιστοιχούν σε χωρικές συγκεντρώσεις επιχειρήσεων χρηματο-οικονομικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και εταιριών υψηλής τεχνολογίας και τεχνογνωσίας και διακρίνονται από καινοτόμο χωρική μορφολογία. Τέτοια παραδείγματα αποτελούν το Ootzdamer Platz στο Βερολίνο, το One North στη Σιγκαπούρη, το Citylife στο Μιλάνο, κ.α.
- Τα **επίκεντρα υψηλού πολιτισμού** αντιστοιχούν σε χωρικές συγκεντρώσεις πολιτιστικών δραστηριοτήτων (π.χ. μουσεία, όπερες, αίθουσες συναυλιών, κ.α.), ενώ οι συμπληρωματικές λειτουργίες περιλαμβάνουν βιβλιοπωλεία, καφετέριες και εστιατόρια. Είναι προϊόντα εν μέρει αστικής ανάπτυξης ιστορικών πυρήνων και εν μέρει αστικής αναδόμησης με νέες κατασκευές. Η χωρική μορφολογία είναι μικτή ενσωματώνοντας την αρχιτεκτονική κληρονομιά με τον καινοτόμο σχεδιασμό του χώρου. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν η Συνοικία Μουσείων στη Βιέννη, η Συνοικία Μουσείων στο Ρότερνταμ, η πόλη των τεχνών και των επιστημών στη Βαλένθια, κ.α.
- Τα **επίκεντρα δημοφιλούς ψυχαγωγίας** αποτελούν τα πιο ζωντανά τμήματα των ιστορικών κέντρων και αντιστοιχούν σε χωρικές συγκεντρώσεις οικονομικών δραστηριοτήτων αναψυχής (π.χ. καφετέριες, εστιατόρια, μπαρ), ενώ οι συμπληρωματικές δραστηριότητες αφορούν σε καταστήματα με αντίκες,

καταστήματα ρούχων, βιβλιοπωλεία, δισκοπωλεία, μικρά θέατρα, κλπ. Οι νέοι χώροι προκύπτουν από αστική ανάπλαση ιστορικών πυρήνων και η χωρική μορφολογία αυτών των επίκεντρων έχει αναφορές στην τοπική αρχιτεκτονική κληρονομιά. Σχετικά παραδείγματα είναι το Westergas-fabriek στο Άμστερνταμ, το Temple Bar στο Λονδίνο, η Πλάκα και η περιοχή του Ψυρρή στην Αθήνα, τα Λαδάδικα στη Θεσσαλονίκη, κ.α.

- Τα παραλιακά επίκεντρα πολιτισμού και ελεύθερου χρόνου αντιστοιχούν σε χωρικές συγκεντρώσεις δραστηριοτήτων υψηλού πολιτισμού και δημοφιλούς ψυχαγωγίας (μουσεία, θεματικά πάρκα, θέατρα, καφετέριες, εστιατόρια, μπαρ), ενώ οι συμπληρωματικές λειτουργίες περιλαμβάνουν κατοικίες και γραφεία. Είναι προϊόντα κυρίως αστικής αναδόμησης με καινοτόμο αστική και αρχιτεκτονική μορφολογία, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις μπορούν να προκύψουν εν μέρει και από ανάπλαση ιστορικών αστικών πυρήνων.

Η παραγωγή νέων επίκεντρων αφορούν σε όλες τις κατηγορίες και ομάδες πόλεων: μητροπόλεις, μεγάλες πόλεις, μικρές πόλεις κ.α. Στην περίπτωση των μικρών πόλεων αυτές οι πρακτικές εφαρμόζονται για να αντιμετωπίσουν προβλήματα περιθωριοποίησης, οικονομικής ύφεσης και ανεργίας, αναδιάρθρωσης της τοπικής οικονομίας στην κατεύθυνση των νέων αστικών οικονομιών και δη στην κατεύθυνση του αστικού και πολιτιστικού τουρισμού και των σχετικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Την τελευταία εικοσαετία οι πολιτικές δημιουργίας και διατήρησης πολιτιστικών περιοχών με τη μορφή των clusters συνιστούν δημοφιλή εναλλακτική λύση για την πολιτιστική και τουριστική ανάπτυξη των πόλεων. Ωστόσο, η ρίζα των πολιτιστικών clusters ανάγεται στη δεκαετία του '80 και τις πρώτες αστικές πολιτικές για αναδόμηση, ανάπλαση και αναζωογόνηση υποβαθμισμένων αστικών περιοχών (κυρίως πρώην βιομηχανικές περιοχές). Από τη δεκαετία του '90 και έπειτα, η ενίσχυση του φαινομένου των πολιτιστικών clusters συνδέεται με την προσπάθεια των πόλεων να καταστούν ανταγωνιστικές και να προωθήσουν μια ελκυστική εικόνα.

Από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, η μεταβιομηχανική πόλη μετατρέπεται σε κόμβο πολιτιστικής οικονομικής ανάπτυξης, καθώς ο πολιτισμός εισέρχεται σε μια νέα φάση όπου αναγνωρίζεται ως σημαντικό πλεονέκτημα κάθε πόλης, λόγω των οικονομικών και κοινωνικών πλεονεκτημάτων που επιφέρει, αλλά και λόγω της άμεσης σύνδεσής του με τον αστικό ιστό. Πλέον, η αστική διαχείριση έχει περάσει στην εξειδικευμένη διαχείριση γεγονότων και εμπειριών, στο πολιτιστικό και τουριστικό marketing, στο city branding και στην ανάδειξη της αξίας της πολιτιστικής επένδυσης και επιχειρηματικότητας. Ο πολιτισμός μετά την αποβιομηχάνιση και τη συρρίκνωση των μεταποιητικών δραστηριοτήτων αντιμετωπίζεται ως ισχυρό μέσο για τον έλεγχο των πόλεων και συνιστά βασική πολιτική προτεραιότητα και εργαλείο αστικής αναζωογόνησης. Αποτελεί δε το επίκεντρο επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη βάση της τουριστικής προσέλκυσης, ενώ η αύξηση της πολιτιστικής κατανάλωσης και των σχετικών

βιομηχανιών αποτέλεσαν με το πέρασμα του χρόνου κινητήρια δύναμη των πόλεων με αποτέλεσμα την προώθηση της επονομαζόμενης συμβολικής οικονομίας της πόλης¹.

Η εικόνα των πόλεων είναι ένα σύνολο από πεποιθήσεις, ιδέες και εντυπώσεις που έχουν ή διαμορφώνουν οι άνθρωποι για την πόλη ή ένα συγκεκριμένο προορισμό. Αστικές περιοχές σε όλο τον κόσμο αναζητούν στρατηγικές προκειμένου να βελτιώσουν την εικόνα και τη φήμη τους, να δημιουργήσουν μια σύγχρονη, ανταγωνιστική και διαφοροποιημένη ταυτότητα στο πλαίσιο της συνεχούς τεχνολογικής ανάπτυξης, της ολοένα και πιο επεκτατικής παγκοσμιοποίησης και των κοινωνικών – πολιτισμικών αλλαγών. Τέτοιες στρατηγικές είναι το city branding και το place branding που αφορά στη διαχείριση της ταυτότητας του τόπου και την ανάδειξη των βασικών του χαρακτηριστικών. Οι διαχειριστές του branding ενός τόπου καλούνται να εντοπίσουν και να προβάλλουν τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, να διαμορφώσουν και να προβάλλουν τη θετική του εικόνα και να συνδέσουν όλα αυτά με την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη (Κοντονή, 2010: 71).

Σήμερα οι στρατηγικές city branding τείνουν να εξειδικεύονται και να έχουν θεματική διάσταση. Έτσι η πολιτιστική κληρονομιά, ο σύγχρονος πολιτισμός και οι δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου συχνά έχουν το ρόλο του ακρογωνιαίου λίθου των στρατηγικών μάρκετινγκ αφού συνδέονται περισσότερο από κάθε άλλο τομέα με την κυρίαρχη εικόνα ενός τόπου και την ποιότητα ζωής. Ο πολιτισμός δίνει το πλεονέκτημα της αναγνωρισιμότητας, καθώς και της ταύτισης της ιστορικής συνέχειας και της συλλογικής αντιπροσώπευσης και αντιμετωπίζεται ως ανταγωνιστικό στοιχείο στη σύγχρονη πόλη. Ειδικότερα, η εικόνα, η ταυτότητα και η φήμη μιας πόλης επηρεάζονται σε μέγιστο βαθμό από την πολιτιστική κληρονομιά, το κτηριακό απόθεμα, το σύγχρονο πολιτισμό, τη γαστρονομία, τις νεανικές κουλτούρες κλπ., και αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο αποτελούν κεντρικά στοιχεία στις καμπάνιες προώθησης των πόλεων.

Συχνά δε επιδιώκεται, μέσω στρατηγικών, η παρουσία και δικτύωση πολιτιστικών οργανισμών και επαγγελματιών του δημιουργικού τομέα στο πλαίσιο της πόλης με στόχο την κοινωνική και οικονομική αναζωογόνηση στην κατεύθυνση του αστικού – πολιτιστικού τουρισμού. Τάση η οποία υπαγορεύεται και από την Ευρωπαϊκή Πολιτική Τουριστικής Ανάπτυξης που προωθεί την αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς. Επίσης, η Ευρωπαϊκή Ατζέντα για έναν αειφόρο και ανταγωνιστικό ευρωπαϊκό τουρισμό και οι νέες προτεραιότητες της ΕΕ όπως αποτυπώνονται στην Ευρώπη 2020 προτείνουν ένα νέο πλαίσιο συντονισμένων τουριστικών δράσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της ικανότητας αειφόρου ανάπτυξης όπου ο πολιτισμός και η κληρονομιά κατέχουν βαρύνουσα θέση.

Σε μικρά αστικά κέντρα καταγράφεται η πρακτική της ανάπτυξης πολιτιστικών επίκεντρων που στηρίζονται σε ψυχαγωγικές και πολιτιστικές δραστηριότητες με τη λειτουργία ποικίλων επιχειρήσεων όπως μουσεία, γκαλερί, κινηματογράφους, αίθουσες

¹ Η νέα συμβολική οικονομία στην πόλη, διαθέτει τέσσερα συστατικά στοιχεία: α) τον τουρισμό (ο οποίος αφορά κυρίως μουσεία και συνέδρια), β) τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, γ) τη διασκέδαση (η οποία αφορά κυρίως τις τέχνες, τις αγορές αναψυχής και τις δραστηριότητες φαγητού/ποτού) και δ) τα ειδικά γεγονότα (που αφορούν κυρίως τον πολιτισμό και τον αθλητισμό) (Δέφνερ, 1999).

μουσικής, θέατρα, εστιατόρια, καφετέριες, δισκοπωλεία, βιβλιοπωλεία, κ.α. στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν στις νέες τάσεις τουριστικής ζήτησης καθώς και της βελτίωσης / διαφοροποίησης της ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Οι σύγχρονες τουριστικές πρακτικές εστιάζουν σε νέες ιδέες και ποιοτικές αναζητήσεις με την άυλη πολιτιστική κληρονομιά να βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος και να ενισχύει την ελκυστικότητα ιστορικών περιοχών και πόλεων.

Τα παραδείγματα δημιουργίας clusters μέσα σε πόλεις είναι πολλά στον Ευρωπαϊκό, αλλά και το διεθνή χώρο, ενώ στην Ελλάδα η εφαρμογή του θεσμού του clustering στο επιχειρηματικό περιβάλλον παραμένει πολύ περιορισμένη, αποκλίνοντας σημαντικά από το μέσο όρο της ΕΕ τόσο ως προς τον αριθμό των συνεργατικών σχηματισμών, όσο και ως προς το επίπεδο της συμπληρωματικότητας και της συνέργιας που επιτυγχάνεται από τους υφιστάμενους συνεργατικούς σχηματισμούς.

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα clusters σε αστικά κέντρα που αφορούν στα πεδία του τουρισμού και του πολιτισμού:

Πρόγραμμα «ΕΝΤΟΣ ΑΘΗΝΩΝ» και επιχειρηματικές διαδρομές

Το έργο αφορά στην ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου μηχανισμού υποστήριξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του Δήμου Αθηναίων. Στο πλαίσιο αυτό υλοποιήθηκαν δράσεις εξατομικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε υποστήριξη σε ομάδες επιχειρήσεων που επιθυμούσαν τη διαμόρφωση επιχειρηματικών δικτύων για την προώθηση των αναπτυξιακών σχεδίων τους. Το χαρτοφυλάκιο των παρεχόμενων υπηρεσιών συμπλήρωσε η δράση για τον σχεδιασμό και την ανάδειξη επιχειρηματικών διαδρομών στην πόλη της Αθήνας, οι οποίες λειτουργούν σαν εργαλείο ανάπτυξης και προώθησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αξιοποιώντας στοιχεία από την ιστορία της πόλης, το πολιτιστικό της κεφάλαιο και την εξέλιξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε αυτήν.

Ο στόχος από την υλοποίηση του έργου είναι η βελτίωση της λειτουργίας της μικρομεσαίας επιχείρησης, η ενίσχυση της βιωσιμότητάς της και η προσαρμογή της στις σύγχρονες ανάγκες της καινοτόμου επιχειρηματικότητας, μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων επιχειρηματικής υποστήριξης.

Το πρόγραμμα υλοποιήθηκε από το Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της ΓΣΕΒΕΕ και το Ινστιτούτο Εμπορίου και Υπηρεσιών της ΕΣΕΕ. Αποτέλεσμα του προγράμματος ήταν η δημιουργία συνεργατικών σχηματισμών και η ανάπτυξη επιχειρηματικών διαδρομών, ορισμένες εκ των οποίων παρουσιάζονται παρακάτω :

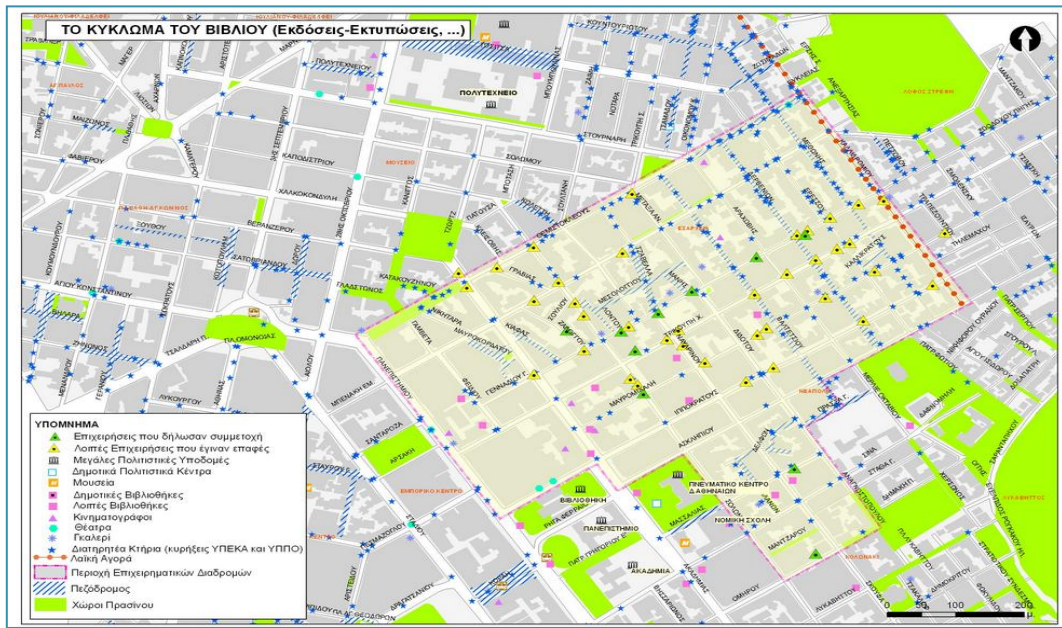
Διαδρομή 1:

«Κυψέλη Τέχνης και Πολιτισμού» στην περιοχή της πλατείας Κυψέλης



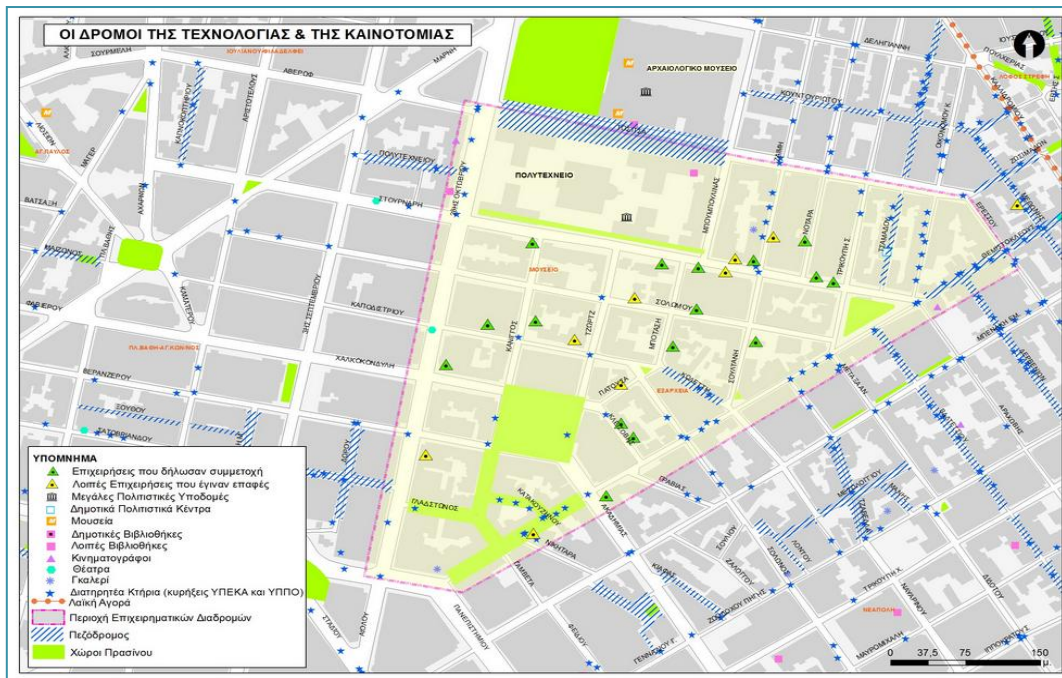
Διαδρομή 2:

«Ο Κύκλος του Βιβλίου» στην περιοχή των Εξαρχείων



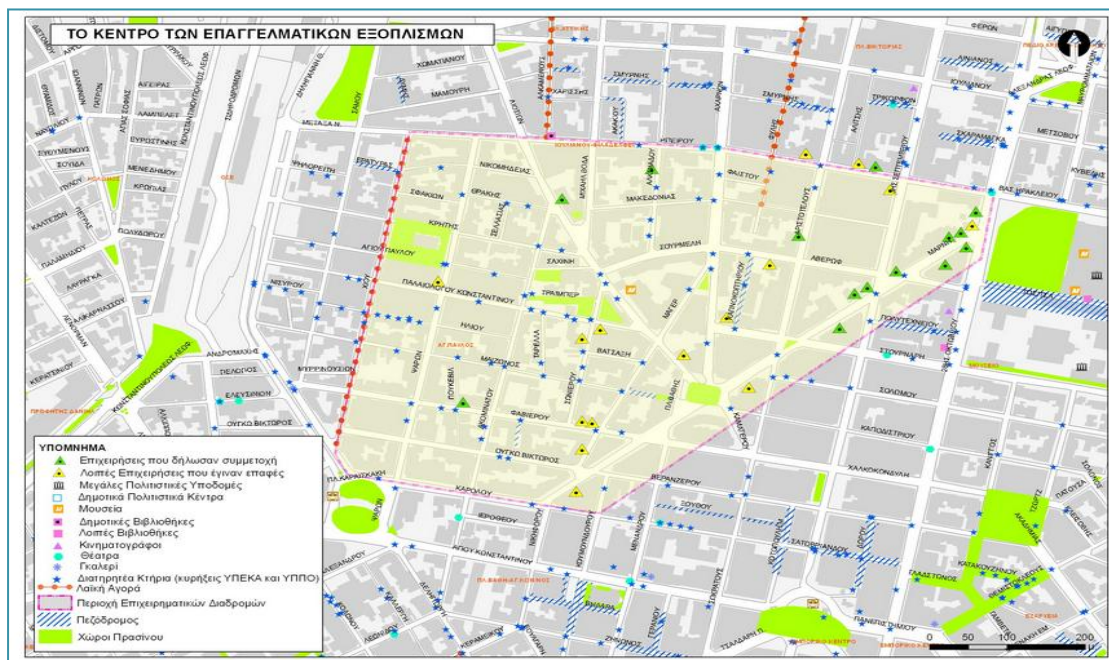
Διαδρομή 3:

«Οι δρόμοι της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας» στην περιοχή της πλατείας Κάνιγος



Διαδρομή 4:

«Το κέντρο των επαγγελματικών Εξοπλισμών» στους δρόμους κάτω από το Εθνικό Αρχαιολογικό Μουσείο.



Τα οφέλη που αποκόμισαν οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις στο πρόγραμμα είναι:

- ▶ προβάλλονται προς όλους τους δέκτες της επικοινωνίας των διαδρομών (καταναλωτικό κοινό)
- ▶ γίνονται μέρος ενός ενιαίου συνόλου με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά
- ▶ προβάλλεται συνολικά ως «διαδρομή» η ευρύτερη περιοχή κι αυτό μπορεί να της δώσει πιο έντονη υπόσταση και να προσελκύσει κοινό
- ▶ η κάθε επιχείρηση αποκτά μια άτυπη επιπλέον αναγνώριση για τον τομέα στον οποίον δραστηριοποιείται
- ▶ η σήμανση στη βιτρίνα από μόνη της μπορεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον του καταναλωτικού κοινού

Αναζωογόνηση της εμπορικής αγοράς του Πειραιά

Εμπνευστής του εν λόγω εγχειρήματος ήταν ο Εμπορικός Σύλλογος Πειραιά, ενώ επιχειρήσεις – μέλη είναι εμπορικά καταστήματα του Πειραιά. Στα λοιπά εμπλεκόμενα μέλη περιλαμβάνονται το Πανεπιστήμιο Πειραιά, ο Δήμος και επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (π.χ. διαχείριση χώρων στάθμευσης, TAXI, τοπική συγκοινωνία, κ.α.).

Στόχος της προσπάθειας ήταν η προσέλκυση και διατήρηση των επισκεπτών του Πειραιά.

Ενδεικτικές δράσεις για την επίτευξη του στόχου είναι η ανάπτυξη Loyalty card στην αγορά του Πειραιά που μπορεί να εξαργυρώνεται σε όλα τα καταστήματα – μέλη του cluster καθώς και η ανάπτυξη συστήματος αγοράς έναντι εξαργύρωσης κουπονιών parking.

Άλλες ενέργειες που πραγματοποιήθηκαν για την επιτυχία της συγκεκριμένης προσπάθειας ήταν:

- δράσεις προβολής και προώθησης,
- προσέλκυση μελών σε εμπορικούς δρόμους που γειτνιάζουν,
- ανάπτυξη δεσμών αμοιβαίας εμπιστοσύνης,
- δέσμευση μελών στην επιτυχία του εγχειρήματος (δημιουργία ανεξάρτητης εταιρίας/ joint venture)

Οφέλη που προέκυψαν:

- ▶ αύξηση του τζίρου των εμπορικών καταστημάτων
- ▶ ενίσχυση της φήμης και πελατείας των καταστημάτων
- ▶ ανάδειξη της περιοχής

Διαχείριση επισκεπτών σε πόλεις που διαθέτουν ιστορικά κέντρα ή σε τουριστικούς προορισμούς

Παραδείγματα clusters διαχείρισης επισκεπτών εντοπίζονται στη Βαρκελώνη, τη Σιέννα (Ιταλία) και στο Stratford – upon – Avon (Μ. Βρετανία) και τα οποία συνιστούν καλές πρακτικές προς μίμηση. Εμπνευστής ενός τέτοιου εγχειρήματος συνήθως είναι ο Δήμος, ο Εμπορικός Σύλλογος, το Επιμελητήριο, ενώ βασικά μέλη του δικτύου είναι τα εμπορικά

καταστήματα της πόλης και ως λοιπά εμπλεκόμενα μέρη συμπεριλαμβάνονται μουσεία, εστιατόρια, λοιπές επιχειρήσεις με συμπληρωματικές δραστηριότητες (τουριστικά λεωφορεία, διαχείριση χώρων στάθμευσης, Ταξί, τουριστικά πρακτορεία, κλπ)

Οι στόχοι αυτών των δικτυώσεων εστιάζουν:

- ☑ στην ανάπτυξη θεματικών διαδρομών στο ιστορικό κέντρο με βασικά ιστορικά, πολιτιστικά και άλλα ενδιαφέροντα (αναψυχή, μουσεία, τοπική κουζίνα, αγορές, παραδοσιακή λαϊκή τέχνη, κ.α.)
- ☑ στην αξιοποίηση της κρουαζιέρας
- ☑ στην ανάπτυξη έντυπου υλικού και δικτύου γραφείων πληροφόρησης στον τουριστικό προορισμό

Δράσεις που συνεισφέρουν στην επιτυχή επίτευξη των στόχων είναι:

- ☑ ο σχεδιασμός του δικτύου με τοπική διαβούλευση και ενεργή συμμετοχή των επιχειρήσεων
- ☑ ενεργοποίηση και συμμετοχή των τοπικών αρχών, επιμελητηρίων και άλλων φορέων
- ☑ ανάδειξη συντονιστή του δικτύου και δέσμευση των μελών στους στόχους του εγχειρήματος
- ☑ Δημιουργία «κοινού κεφαλαίου» για την υλοποίηση σχεδίου δράσης και την επίτευξη των στόχων

Τα οφέλη αφορούν:

- αύξηση του τζίρου των εμπορικών καταστημάτων
- δημιουργία θετικού brand name της πόλης – τουριστικού προορισμού

Τουριστικό cluster Schleswig-Holstein (Σλέσβιχ-Χόλσταϊν, Γερμανία)

Το Σλέσβιχ-Χόλσταϊν προωθεί τη στρατηγική των συνεργατικών σχηματισμών ως μέσο προώθησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της περιοχής και της ενίσχυσης της τοπικής οικονομίας και ανταγωνιστικότητας. Το τουριστικό cluster είναι ένα από τα έξι cluster που έχουν αναπτυχθεί στο Γερμανικό Κρατίδιο και αποτελεί συνεργασία του δημόσιου με τον ιδιωτικό τομέα για την εφαρμογή της στρατηγικής του τουρισμού έως το 2025. Αποτελεί έναν μηχανισμό υποστήριξης για όλες τις επιχειρήσεις που χρειάζονται στήριξη σε πεδία όπως νέες ευκαιρίες χρηματοδότησης, ευκαιρίες κατάρτισης, συνεργασίας, καθώς και σε θέματα βιωσιμότητας και καινοτομίας στον κλάδο της φιλοξενίας.

Τα βασικά καθήκοντα του cluster περιλαμβάνουν την παρακολούθηση και τον έλεγχο, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης του τουρισμού στην περιοχή.

Δεδομένου ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αποτελούν τον κορμό του τουρισμού στο Schleswig-Holstein, το δίκτυο που δημιουργήθηκε παρέχει στις επιχειρήσεις αυτές τα εργαλεία που χρειάζονται προκειμένου να αναπτυχθούν περεταίρω. Οι ενέργειες προς το

σκοπό αυτό περιλαμβάνουν περιφερειακές ενημερωτικές εκδηλώσεις σε θέματα όπως η εταιρική στρατηγική, η αλλαγή των απαιτήσεων των πελατών και τα νέα κανάλια μάρκετινγκ. Οι συνεδρίες πληροφόρησης και τα εργαστήρια "one-to-one" αποτελούν επίσης μέρος των υπηρεσιών διαχείρισης του δικτύου.

Cluster ψυχαγωγικού τουρισμού (Κεμπέκ, Καναδάς)

Το cluster για τον ψυχαγωγικό τουρισμό είναι ένα παρακλάδι του σχεδίου ACCORD, μιας κυβερνητικής στρατηγικής για την περιφερειακή ανάπτυξη. Ο στόχος του Cluster είναι να δημιουργήσει έργα που προσφέρουν οφέλη προστιθέμενης αξίας στις στοχοθετημένες επιχειρήσεις. Το Cluster επιδιώκει να ενισχύσει τα συγκεκριμένα τουριστικά χαρακτηριστικά της περιοχής σε τρεις συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας: Φύση, Πολιτισμός και Γεύσεις.

Για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που βιώνουν οι επιχειρήσεις του Cluster, η στρατηγική στηρίζεται σε τέσσερις τομείς:

- ☑ Εκπαίδευση και προσόντα των εργαζομένων.
- ☑ Διάρθρωση των εμπειριών στον τουρισμό και ανάπτυξη των αγορών.
- ☑ Καινοτομία και υποστήριξη που βοηθά τις επιχειρήσεις να ενσωματώσουν την αειφόρο ανάπτυξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές.
- ☑ Διακυβέρνηση και προβολή της ομάδας.

Στόχοι του δικτύου αποτελούν:

- ☑ Η ανάπτυξη εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης προσαρμοσμένων στις ανάγκες των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους τρεις καθορισμένους τομείς δραστηριότητας.
- ☑ Η παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις όσον αφορά την πρόσληψη και διατήρηση εργαζομένων.
- ☑ Η ανάπτυξη των ανταγωνιστικών στοιχείων της περιοχής που σχετίζονται με τη φύση, τον πολιτισμό και τις γεύσεις, με σκοπό την παράταση της τουριστικής περιόδου.
- ☑ Η βελτίωση της ικανότητας των επιχειρήσεων του cluster να ικανοποιούν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των τουριστών.
- ☑ Η παροχή στρατηγικών πληροφοριών στις επιχειρήσεις που θα τις βοηθήσουν να προσαρμόσουν την προσφορά τους στη βάση των διεθνών τουριστικών τάσεων.
- ☑ Η ανάπτυξη της ικανότητας των στελεχών για καινοτομία και χρήση νέων τεχνολογιών.

Για την επίτευξη των παραπάνω καταρτίστηκε σχέδιο δράσης του cluster η εφαρμογή του οποίου αποτελεί ευθύνη μιας επιτροπής που εκπροσωπεί κυρίως τις τουριστικές επιχειρήσεις. Ένας υπεύθυνος επαφής εποπτεύει την υλοποίηση και την παρακολούθηση του σχεδίου δράσης του δικτύου σε συνεργασία με τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις. Υπό

την εποπτεία της επιτροπής του δικτύου, το άτομο αυτό συνεργάζεται στενά και με τους οικονομικούς παράγοντες της περιοχής.

Ο περιφερειακός οργανισμός τουρισμού του Îles de la Madeleine παρέχει διοικητική, τεχνική και οικονομική βοήθεια στο cluster.

Η περίπτωση της Μάλτας

Μια καλή πρακτική clustering στον τομέα του τουρισμού είναι της Μάλτας στο οποίο συμμετείχαν έξι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις και πολυάριθμες πολύ μικρές επιχειρήσεις και η διοίκηση της συστάδας γίνεται από την επιχείρηση MTA (μέλος του δικτύου) που υλοποιεί παρεμβάσεις στον τομέα του branding, της εκπαίδευσης, της πιστοποίησης ποιότητας και της ανάδειξης της πολιτιστικής κληρονομιάς. Πραγματοποιεί οριζόντιες δράσεις marketing για την προώθηση του τουριστικού προϊόντος και συντονισμό των MME πάνω στην κοινή αυτή στρατηγική. Βασική επιδίωξη του εν λόγω cluster ήταν η σύναψη συνεργασιών τουριστικών επιχειρήσεων – μελών του cluster με εταιρίες πληροφορικής.

Το Ινστιτούτο Malta Enterprise χρηματοδοτείται από δημόσιους πόρους και είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση δράσεων συνεργασίας και clustering στοχεύοντας στην προώθηση της ανταγωνιστικότητας στις πολύ μικρές επιχειρήσεις τουρισμού.

Το παράδειγμα των Καρπαθίων

Η πρώτη πρωτοβουλία cluster στον τουριστικό τομέα της Ρουμανίας ήταν αυτό των Καρπαθίων, ένα δίκτυο που ιδρύθηκε το 2010 στο Braşov, ως αποτέλεσμα της συνεργασίας μεταξύ του Τουριστικού Συνδέσμου Braşov για την προώθηση και ανάπτυξη του τουρισμού και του Τουριστικού Συνδέσμου Monteoru Renaissance από την επαρχία Buzau.

Ο κοινός στόχος των μελών του cluster είναι η υποστήριξη της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και η δημιουργία πρόσθετης αξίας για τον τουριστικό κλάδο στην περιοχή των Καρπαθίων. Το cluster είναι μη κυβερνητικός οργανισμός, οργανωμένος ως ανεξάρτητο δίκτυο περιφερειακών και εθνικών φορέων του τουρισμού που συνεργάζονται με συμπληρωματικά προϊόντα και υπηρεσίες: ταξιδιωτικοί πράκτορες, πρακτορεία εκδηλώσεων, προμηθευτές τουριστικής βιομηχανίας, βιομηχανίες ψυχαγωγίας, εταιρείες μεταφορών, ενώσεις τουρισμού και σχετικές ΜΚΟ, τοπικές και εθνικές αρχές, εταιρείες παροχής υπηρεσιών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, πανεπιστήμια και ινστιτούτα κατάρτισης, κ.α.

Λόγω των πρωτοβουλιών, το cluster αποτελεί καλό παράδειγμα καινοτόμων τουριστικών δραστηριοτήτων, καθώς προωθεί τα ξεχωριστά στοιχεία των περιφερειών μέσω της ανάπτυξης νέων τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων.

Ειδικότερα το cluster:

- υποστηρίζει τον αγροτικό και γαστρονομικό τουρισμό και συνδυάζει τους γαστρονομικούς θησαυρούς με τα πιο όμορφα τουριστικά αξιοθέατα στη Ρουμανία

- προωθεί τις τουριστικές δραστηριότητες για τα ποδήλατα στα Καρπάθια Όρη και υποστηρίζει τη δημιουργία αναγνωρισμένων ποδηλατικών διαδρομών
- ανέπτυξε ένα πιλοτικό πρόγραμμα ποδηλατικού τουρισμού που επιτρέπει στους τουρίστες να ανακαλύψουν τη μαγειρική και την παράδοση του κρασιού, τον πολιτισμό και τη φύση της περιοχής.
- αναπτύσσει και προωθεί ιστορικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις για να προσελκύσει νέους τουρίστες. Τα μεσαιωνικά φεστιβάλ από το Bran, το Râhnon, το Făgăraè και το Brasov αποτελούν ορισμένα καλά παραδείγματα.

Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται το cluster μπορεί να θεωρηθεί ως παράδειγμα οργανωτικής καινοτομίας. Υπάρχουν διάφορες ομάδες εργασίας, όπου τα μέλη του cluster αναπτύσσουν μαζί νέες τουριστικές πρωτοβουλίες και εκδηλώσεις. Για παράδειγμα, τα αποτελέσματα των συζητήσεων από την ομάδα εργασίας για το γαστρονομικό τουρισμό είναι το πρόγραμμα Mobile Cooking Romania, η ποδηλατική διαδρομή Dealu Mare είναι αποτέλεσμα μιας άλλης ομάδας εργασίας, ενώ η ομάδα εργασίας τουριστικών εκδηλώσεων σχεδιάζει και διοργανώνει τα φεστιβάλ και άλλες εκδηλώσεις.

Τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν από τη λειτουργία του συγκεκριμένου cluster είναι η επίδραση του υψηλού τουριστικού δυναμικού στην περιοχή σε συνδυασμό με μια διαφοροποιημένη προσφορά τουριστικών και συμπληρωματικών προϊόντων και υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Σύσταση cluster στο Δήμο Ηρακλείου

4.1 Σκοπιμότητα Σύστασης Cluster στο αστικό κέντρο του Ηρακλείου

Το Ηράκλειο αποτελεί μια «ζωντανή-ενεργητική» πόλη, με μακράιωνη ιστορία και ιδιαίτερα πλούσιο πολιτιστικό απόθεμα που διακρίνεται από μεγάλη πυκνότητα διάσπαρτων μνημείων στην εντός των τειχών ζώνη τα οποία αντιπροσωπεύουν πέντε διαφορετικούς πολιτισμούς², συνιστούν ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα και κρίνεται ότι πρέπει να αποτελέσουν βασικό χαρτοφυλάκιο στο πλαίσιο της ενίσχυσης της ελκυστικότητας και ανταγωνιστικότητας της πόλης, αλλά και της διαμόρφωσης μιας ισχυρής τοπικής ταυτότητας που θα αποτελέσει εχέγγυο για την ανάπτυξη του τουρισμού πόλης και της αύξησης των τουριστικών επιδόσεων. Ο τουρισμός πόλης ή εναλλακτικά αναφερόμενος και ως αστικός τουρισμός αναδεικνύεται από τα μέσα της δεκαετίας του '80 σε έναν από τους πλέον δυναμικούς κλάδους της τουριστικής οικονομίας (ΙΝΣΕΤΕ, Μελέτη για τον τουρισμό πόλεων, 2015).

Ωστόσο, παρά την πληθώρα των σημαντικών πολιτιστικών πόρων και σημείων ενδιαφέροντος του Ηρακλείου μόνο ένα μέρος αυτών έχει μέχρι σήμερα αναδειχθεί – αξιοποιηθεί και είναι γνωστά στους επισκέπτες και τους κατοίκους.

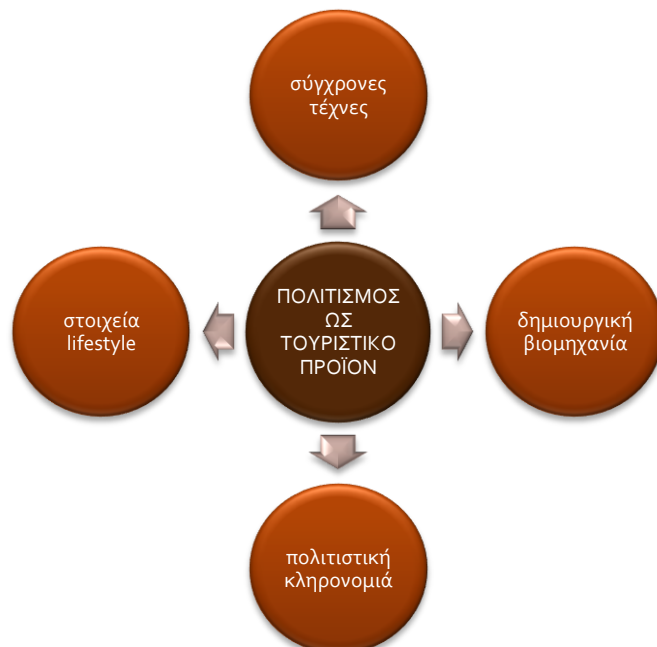
Επιπρόσθετα, το Ηράκλειο κατέχει σημαντικό μερίδιο στη συνολική κίνηση της κρουαζιέρας πανελλαδικά με σημαντική δυνητική πελατεία για τις εμπορικές επιχειρήσεις στην ευρύτερη περιοχή του λιμένα (πόλη εντός των τειχών). Εντούτοις, μέχρι σήμερα η αποτίμηση του οφέλους της κρουαζιέρας στην τοπική επιχειρηματικότητα και οικονομία δεν είναι η αναμενόμενη, δεδομένου ότι ένα τμήμα των επιβατών των κρουαζιερόπλοιων (περίπου το 50%) είτε δεν αποβιβάζονται (παραμένουν στο πλοίο) θεωρώντας μικρό το ενδιαφέρον του προορισμού (αυτό οφείλεται στη μέχρι σήμερα εικόνα και φήμη της πόλης), είτε συμμετέχουν σε οργανωμένες εκδρομές που δε συμπεριλαμβάνουν στο πρόγραμμα επισκέψεων το ιστορικό κέντρο του Ηρακλείου (Δ. Κούτουλας, Πρόγραμμα τουριστικού μάρκετινγκ για την πόλη του Ηρακλείου). Επιπλέον είναι καταγεγραμμένο το κενό στη διασύνδεση του λιμένα με την παλιά πόλη και στην κατά συνέπεια περιορισμένη διάχυση των επισκεπτών στον ιστορικό πυρήνα της πόλης.

² Μινωικός, Βυζαντινός, Αραβικός, Ενετικός, Τούρκικος Πολιτισμός

Το πρόβλημα λοιπόν της καλύτερης διάχυσης των επισκεπτών, αλλά και ζητήματα όπως της διασύνδεσης του θαλάσσιου μετώπου με το ιστορικό κέντρο, της προσέλκυσης και συγκράτησης επισκεπτών εντός της πόλης και της αντίστοιχης ωφέλειας των εγκατεστημένων επιχειρήσεων σε αυτήν, της ανάδειξης των ισχυρών σημείων του ιστορικού κέντρου, κ.α. αναμένεται να αντιμετωπιστούν μέσα από την ανάπτυξη και λειτουργία πολιτιστικών διαδρομών που θα καθοδηγούν τους επισκέπτες και θα βοηθούν στην καλύτερη εξερεύνηση - γνωριμία της πόλης και της ιστορίας της. Βοηθητικό στοιχείο στην προσπάθεια αυτή αποτελεί το μέγεθος της παλιάς πόλης που αφενός θεωρείται περιορισμένο σε έκταση και μπορεί εύκολα να «περπατηθεί» με ασφάλεια, ενώ από την άλλη συγκεντρώνει πλήθος επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που προσφέρουν πολλαπλές επιλογές αξιοποίησης του χρόνου των επισκεπτών. Στο πλαίσιο αυτής της προσπάθειας και προκειμένου να στεφθεί με επιτυχία κρίνεται αναγκαίο το αφήγημα (storytelling) για την πόλη του Ηρακλείου να μην εστιάζει μόνο στην πολιτιστική κληρονομιά, αλλά και στην «ενέργεια» της πόλης (οινογαστρονομία, ψυχαγωγία, αγορές, κ.α.).



Σε αντίστοιχη δυναμική με την πόλη του Ηρακλείου προορισμούς διαπιστώνεται ότι προβάλλεται ισοδύναμα η ιστορική κληρονομιά και η αναψυχή. Σε κανέναν προορισμό ακόμη και σε εκείνους με μνημεία διεθνούς ακτινοβολίας που έχουν χαρακτηριστεί από την UNESCO ως Μνημεία Παγκόσμιας Κληρονομιάς δεν υιοθετείται ένα αφήγημα με κυρίαρχο στοιχείο μόνο το παρελθόν, καθώς αυτό έχει αποδειχθεί αναποτελεσματικό για την ανάπτυξη του αστικού τουρισμού. Το βέλτιστο μείγμα αποτελεί ο συνδυασμός της πολιτιστικής κληρονομιάς και των σύγχρονων θέλγητρων, ώστε να αποφευχθεί ένα μονόπλευρο αφήγημα, πρακτική που είχε υιοθετηθεί μέχρι σήμερα για το Ηράκλειο, η οποία όμως αξιολογήθηκε ότι είναι μη ενδεδειγμένη και ως εκ τούτου πρέπει να τύχει αλλαγής.



Η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι κλειδί για την εδραίωση μιας πόλης ως ελκυστικού προορισμού (αστικός τουρισμός) είναι η ποικιλία αξιοθέατων και δραστηριοτήτων και εν ολίγοις, ο πλούτος των επιλογών.

Οι βασικές συνθήκες για μια επιτυχημένη ανάπτυξη αστικού τουρισμού είναι:

1. η ελκυστική εικόνα
2. η ικανότητα προσφοράς ποικιλίας τουριστικών προϊόντων με εύκολη πρόσβαση και υψηλή ανταγωνιστικότητα
3. η ανάπτυξη συνεργειών μεταξύ όλων των δυνάμεων της πόλης (τοπικές αρχές, επιχειρήσεις, φορείς, κάτοικοι)
4. η εξατομικευμένη προσέγγιση της τουριστικής εμπειρίας

1 Κύρια στοιχεία της πόλης		2 Εκδηλώσεις	
	Περιγραφή		Περιγραφή
Πολιτισμός/ τέχνη	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αρχαιολογικοί χώροι, μουσεία, αρχιτεκτονικά μνημεία 	Τέχνη	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Φεστιβάλ, θεατρικές παραστάσεις, μουσική, κτλ.
Περιβάλλον	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιοχές συσχετισμένες με ανάπαυση όπως: Θεματικά πάρκα, παραθαλάσσιες περιοχές, κτλ. 	Αθλητισμός	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Περιοδικές αθλητικές διοργανώσεις
Γαστρονομία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εθνική και διεθνής κουζίνα, από παραδοσιακά / βραβευμένα εστιατόρια 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάθε οργανωμένη εκδήλωση που στοχεύει στην προσέλκυση τουριστών
Shopping	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αγορές τοπικών προϊόντων και επιλογές μόδας 		
Νυχτερινή ζωή	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μπαρ, κλαμπ, μουσικές σκηνές, κτλ. 		
Τάσεις/Στυλ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο παλμός μιας πόλης για μια συγκεκριμένη κατηγορία 		
<p>Οι κύριες πόλεις χτίζουν σε περισσότερα του ενός αντιπροσωπευτικά στοιχεία</p>		<p>Η διάρκεια των εκδηλώσεων ποικίλλει από μία μέρα έως περισσότερο από ένα μήνα</p>	

Στη σύγχρονη εποχή ο πολιτιστικός τουρισμός σχετίζεται έντονα με το αστικό περιβάλλον. Έτσι, οι πόλεις προσπαθούν να αξιοποιήσουν τους πολιτιστικούς πόρους που διαθέτουν, στηριζόμενες στις τέχνες και τον πολιτισμό, για να αναζωογονήσουν και να καταστήσουν τα κέντρα τους πιο ελκυστικά και ανταγωνιστικά. Τα σύγχρονα αστικά κέντρα στηρίζονται στα μουσεία, στις τέχνες του θεάματος, τα θέατρα και τους συναυλιακούς χώρους για να ωθήσουν την οικονομική ανάπτυξη. Ένα παράδειγμα που αποτυπώνει την επίδραση νέων μεγάλων πολιτιστικών έργων και τη συμβολή τους στην ενδυνάμωση της τοπικής οικονομίας και της εικόνας της πόλης είναι το μουσείο Guggenheim, του ομώνυμου ιδρύματος, που υλοποιήθηκε το 1997 στο Μπιλμπάο της Ισπανίας. Το Guggenheim Bilbao αποτέλεσε το πρώτο μουσείο σύγχρονης τέχνης, το οποίο έδωσε άλλη εικόνα σε ολόκληρη την πόλη και αποτέλεσε μετασημασιώδες σύμβολο για την συνολική αλλαγή του αστικού τοπίου.

Η Βαρκελώνη θεωρείται επίσης ένα καλό παράδειγμα που τοποθετείται στη διεθνή τουριστική αγορά ως ένας πολιτιστικός προορισμός και μια από τις πιο ελκυστικές πόλεις της Μεσογείου. Σε αυτό συνέβαλαν η στρατηγική υλοποίησης σημαντικών εκδηλώσεων,

γεγονότων και θεματικών εορτών που διαμόρφωσαν μια νέα εικόνα για την πόλη, καθώς και η αστική διακυβέρνηση η οποία είχε ως κύρια σημεία: τη δημιουργία συναίνεσης μεταξύ των δημόσιων φορέων, τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στη χρηματοδότηση έργων, την υιοθέτηση ενιαίου στρατηγικού σχεδιασμού, την εστίαση σε νέες και καλές ιδέες. Επίσης η ανάπλαση του αστικού περιβάλλοντος με τη δημιουργία νέων πολιτιστικών εγκαταστάσεων όπως το Μουσείο σύγχρονης τέχνης της Βαρκελώνης και το σύγχρονο κέντρο πολιτισμού λειτούργησαν καταλυτικά στην εδραίωση του πολιτιστικού προϊόντος της πόλης. Ένα παράδειγμα σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα που είχε άμεσο αντίκτυπο στον τουρισμό της πόλης αποτέλεσε ο Οργανισμός Turisme de Barcelona, ο επίσημος οργανισμός τουριστικής προώθησης της Βαρκελώνης και προβολής των σημαντικών της αξιοθέατων που υποστηρίχθηκε από το Δήμο, το εμπορικό επιμελητήριο και τις εταιρίες προώθησης του προορισμού της Βαρκελώνης.

Με τις εξελίξεις στην τουριστική αγορά, η Βαρκελώνη ενισχύει το πολιτιστικό της προϊόν και καθίσταται πλέον «δημιουργικός προορισμός» με σημείο αναφοράς την ενεργή συμμετοχή των επισκεπτών στην πολιτιστική ζωή του τόπου επίσκεψης.

Οι θεματικοί περίπατοι μπορούν επίσης να ενισχύσουν την εμπειρία των επισκεπτών στην πόλη. Προωθούνται συχνά μικρής διάρκειας περίπατοι μέσω διαδρομών που διέρχονται από σημεία με εύκολη πρόσβαση σε πεζούς και προωθούν συγκεκριμένα αξιοθέατα και εμπειρίες στον αστικό ιστό.

Οι πολιτιστικές διαδρομές ως ολοκληρωμένο και σύνθετο τουριστικό προϊόν (εργαλείο ανάπτυξης πολιτιστικού και αστικού τουρισμού) επιτρέπουν την με βιωματικό τρόπο εξερεύνηση της πόλης εμπεριέχοντας ένα χαρτοφυλάκιο προϊόντων που αφορά σε σημαντικά πολιτιστικά μνημεία, αλλά και σε ελκυστικά ερεθίσματα για τα ενδιαφέροντα των επισκεπτών εξασφαλίζοντας μοναδικές ταξιδιωτικές εμπειρίες. Επιτυγχάνουν τη μετάβαση από τον πολιτιστικό τουρισμό της πληροφόρησης στον πολιτιστικό τουρισμό της εμπειρίας που αποτελεί και τη νέα τάση στην τουριστική ζήτηση.

Κατά τους Gilmore & Pine 1999, η εμπειρία σε αντιδιαστολή με την υπηρεσία είναι μια προσωπική, βιωματική, ιδιαίτερα ισχυρή σχέση, που βασίζεται στο συναίσθημα, εντυπώνεται στη μνήμη και αναπτύσσεται μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Το μοντέλο σχεδιασμού εμπειριών έχει άμεση εφαρμογή στην τουριστική βιομηχανία, σε σύνδεση και με την πολιτιστική διαχείριση.

Οι πολιτιστικές διαδρομές δημιουργούν μια ενδιαφέρουσα αλυσίδα αξίας επί της οποίας μπορούν να αναπτυχθούν δίκτυα, καθώς υπάρχει μια κρίσιμη μάζα εμπλεκομένων που εργάζονται σε μικρό γεωγραφικό χώρο και μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οικονομικά και κοινωνικά πλεονεκτήματα.



Από τις διάφορες περιπτώσιολογικές μελέτες που κατά καιρούς έχουν εκπονηθεί, αλλά και από τα ευρήματα της μελέτης *Impact of European culture routes on SMEs' innovation and competitiveness, 2010* κατέστη σαφές ότι οι πολιτιστικές διαδρομές συμβάλλουν πράγματι θετικά στην τοπική οικονομική ανάπτυξη και ειδικότερα στην ενίσχυση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ. Ειδικότερα ο ΟΟΣΑ αναφέρει ότι η μελέτη των διαδρομών του Συμβουλίου της Ευρώπης υπογραμμίζει τις δυνατότητες για δημιουργία επιχειρήσεων, δημιουργία συστάδων και δικτύων και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών πολιτιστικού τουρισμού³.

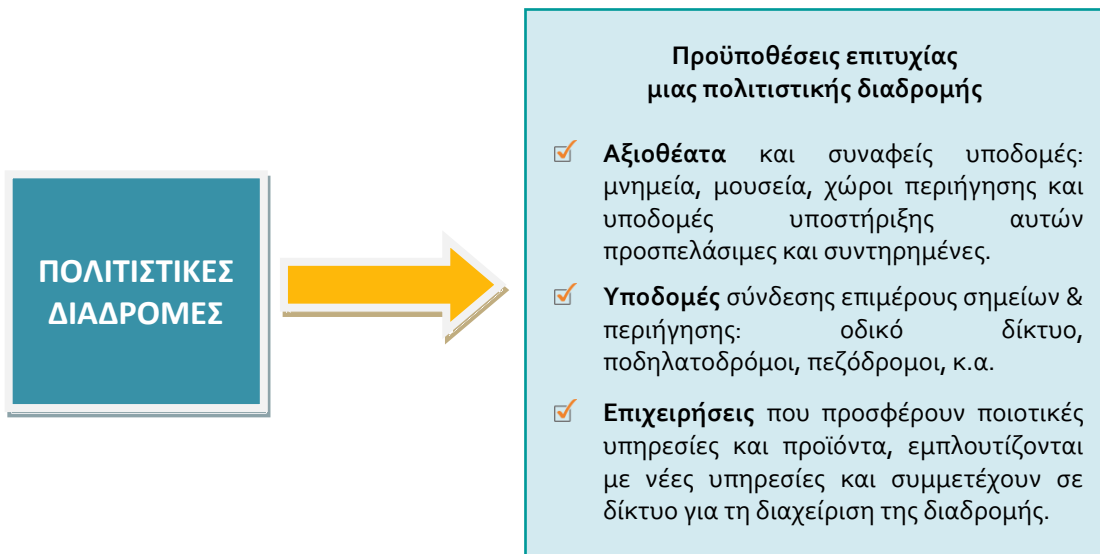
Στόχοι μιας πολιτιστικής διαδρομής είναι:

- ▣ να προσελκύσει επισκέπτες στην περιοχή από όπου διέρχεται
- ▣ να δημιουργήσει ευκαιρίες στις επιχειρήσεις και τους παραγωγούς προϊόντων και υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη περιοχή
- ▣ να προσελκύσει νέες επενδύσεις
- ▣ να επιμηκύνει την τουριστική περίοδο
- ▣ να προσφέρει νέες εμπειρίες
- ▣ να φέρει σε επαφή και να δικτυώσει επιχειρήσεις και φορείς της πόλης

Η λογική των πολιτιστικών διαδρομών είναι ότι μέσω της οργάνωσης ενός θεματικού προορισμού προσελκύουμε επισκέπτες, «ανοίγουμε» δηλαδή τους χώρους με οργανωμένο τρόπο στον τουρισμό που είναι ο κύριος τομέας όσον αφορά στην αναγνώριση των πολιτιστικών πόρων, τη διάδοση της αξίας τους και την εξασφάλιση όχι μόνο εσόδων για την προστασία και διατήρησή τους στο μέλλον, αλλά και σημαντικών εσόδων στην τοπική οικονομία. Στο πλαίσιο της διαδρομής συνδέεται άρρηκτα ο τουρισμός με την τοπική παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών: υπηρεσίες, προϊόντα, μεταποίηση, τουριστικές επιχειρήσεις, πολιτιστική παραγωγή, δρώμενα, κ.α.

Άλλωστε, για να είναι επιτυχημένη μια πολιτιστική διαδρομή πέραν των αξιοθέατων και των υποδομών σύνδεσης των διάφορων σημείων (πεζόδρομους, οδικό δίκτυο, κλπ.) απαιτούνται και επιχειρήσεις που προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες καταστρώνοντας την πιο «ενεργή», ενδιαφέρουσα και ελκυστική.

³ OECD Tourism papers 2015/01. A review of Effective Policies for Tourism Growth.



Συνεπώς μια πολιτιστική διαδρομή οφείλει να αποτελεί ταυτόχρονα ένα πλήρως λειτουργικό και ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν. Ο επισκέπτης της διαδρομής θέλει να ικανοποιήσει όλες τις αισθήσεις του: να γνωρίσει την ιστορία του τόπου και τον πολιτισμό, να δοκιμάσει τοπικά προϊόντα, να συμμετάσχει σε διάφορες δραστηριότητες (π.χ. παραδοσιακοί χοροί, μαθήματα μαγειρικής), να κάνει αγορές, να παρακολουθήσει τοπικά πολιτιστικά δρώμενα, κ.α. Πρέπει κατά συνέπεια να διαμορφωθεί ένα σύνθετο και ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών. Τελικός στόχος είναι να προσφέρει στον επισκέπτη τη δυνατότητα να μετατρέψει την επίσκεψή του σε μια δημιουργική εμπειρία, να αποκτήσει νέες γνώσεις τις οποίες θα προσφέρει η πόλη του Ηρακλείου και εν τέλει να περάσει καλά. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι η εμπειρία του επισκέπτη θα είναι ξεχωριστή, πλούσια σε περιεχόμενο και ευχάριστη.

Σύμφωνα άλλωστε και με τους Poria et al. (2003) ο πολιτιστικός τουρισμός (μέρος του οποίου αποτελούν οι πολιτιστικές διαδρομές) έχει ως πυρήνα την πραγματική σχέση χώρου και ατόμου. Το άτομο επισκέπτεται το χώρο όχι απλώς για να δει, αλλά για να συμμετάσχει, να εκπαιδευτεί και κυρίως να νιώσει.

Κοινή διαπίστωση αποτελεί ότι μια πολιτιστική διαδρομή για να είναι επιτυχημένη προϋποθέτει τη συμμετοχή πολλών εμπλεκόμενων που θα συνεργαστούν, θα συμφωνήσουν και θα υιοθετήσουν το όλο εγχείρημα, προϋποθέτει δηλαδή αποτελεσματικές συνέργιες.

Οι πρώτες πολιτιστικές διαδρομές εισήχθησαν από το Συμβούλιο της Ευρώπης το 1987, με αποτέλεσμα τη δημιουργία των πρώτων δέκα πολιτιστικών διαδρομών, οι οποίες αποτέλεσαν και τον οδηγό για τη μετέπειτα ανάπτυξη των πολιτιστικών διαδρομών, αναδεικνύοντας παράλληλα και τη διασύνδεση που μπορούν να έχουν αυτές οι διαδρομές σε τοπικό, περιφερειακό και διεθνές επίπεδο.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω και επιπρόσθετα:

α) τις κατευθύνσεις της στρατηγικής έξυπνης εξειδίκευσης της Περιφέρειας Κρήτης (RIS CRETE) που προωθεί την ανάπτυξη του συμπλέγματος τουρισμός – πολιτισμός

β) τις κατευθύνσεις του ΠΠΧΣΑΑ και του τομεακού χωροταξικού για τον τουρισμό που προβλέπει για την περιοχή του Ηρακλείου να αναδειχθεί σε: 1. μητροπολιτικό κέντρο διαπεριφερειακής εμβέλειας για το Μινωικό πολιτισμό, 2. σε ισχυρό κέντρο κρουαζιέρας της Μεσογείου, 3. η κεντρική περιοχή του Ηρακλείου σε ισχυρό κέντρο εμπορικό, διοικητικό, κέντρο υπηρεσιών και ποιοτικό κέντρο αστικού και πολιτιστικού τουρισμού

γ) το ΠΕΠ Κρήτης 2014-2020 και ειδικότερα τον ειδικό στόχο «προστασία και αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς σε διασύνδεση με τον τουρισμό»

δ) το όραμα του ΣΟΑΠ για το Ηράκλειο «έξυπνη, συνεκτική πόλη, τόπος συνάντησης 5+1 πολιτισμών», την ανάγκη αποκατάστασης του «KENOY» στη λειτουργική σύνδεση της παλιάς πόλης και του παράκτιου μετώπου (λιμάνι – πύλη εισόδου κρουαζιέρας) που "τραυματίζει" τη λειτουργία της οικονομίας της πόλης και την πρόταση επίλυσης του προβλήματος με την ανάπτυξη «έξυπνων – πράσινων – πολιτιστικών και επιχειρηματικών διαδρομών»

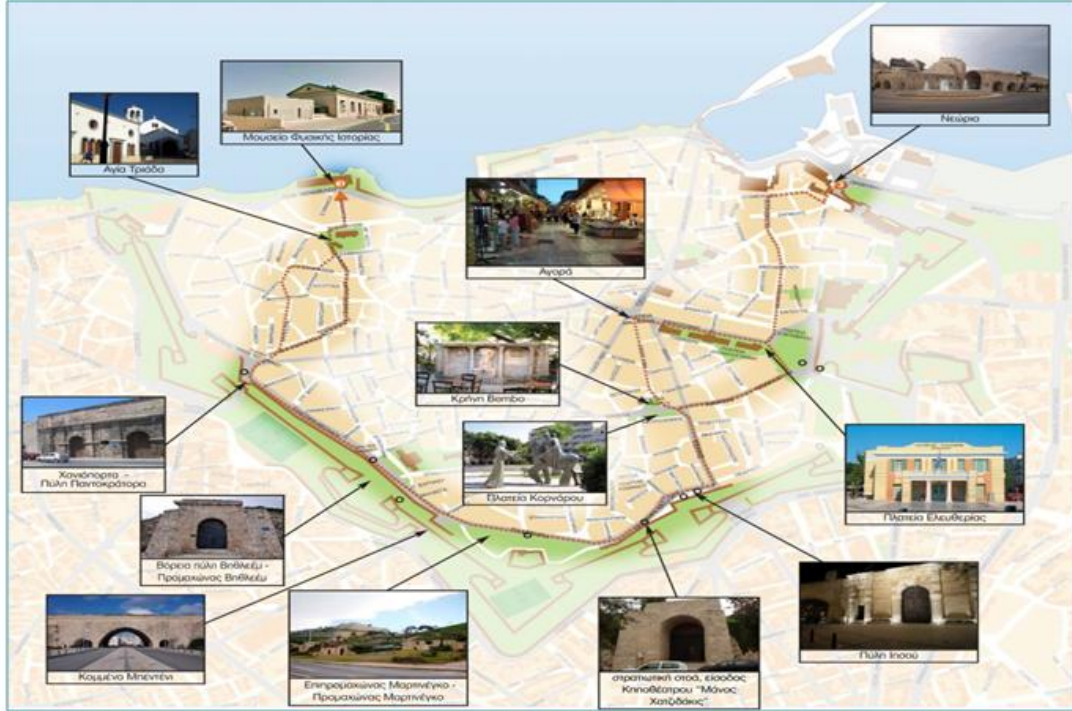
ε) τη στρατηγική μάρκετινγκ για το Ηράκλειο που θέτει ως στόχους: i. την ανάπτυξη ισχυρής ταυτότητας που τονίζει τη μοναδικότητα του Ηρακλείου, την ιστορική διαδρομή ανά τους αιώνες και τις επιλογές ψυχαγωγίας και ii. την αύξηση ημερήσιων επισκεπτών και ενθάρρυνσή τους να δαπανήσουν περισσότερο χρόνο και χρήμα στην πόλη του Ηρακλείου

αξιολογείται ότι η αξιοποίηση του μηχανισμού των πολιτιστικών διαδρομών συνιστά κατάλληλο αναπτυξιακό εργαλείο για την επίτευξη των όσων προαναφέρθηκαν και συγκεκριμένα για την ανάδειξη της ταυτότητας του ιστορικού κέντρου του Ηρακλείου, αλλά και την τόνωση της αστικής επιχειρηματικότητας η οποία έχει πληγεί ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια συνεπεία της οικονομικής κρίσης.

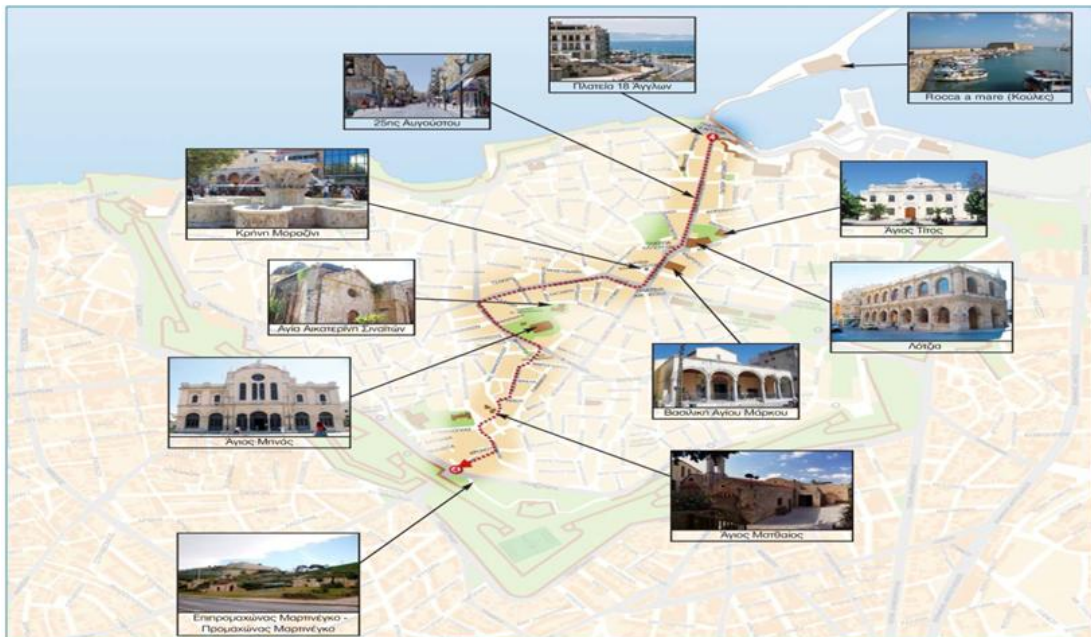
Ειδικότερα, στην κατεύθυνση της ανάδειξης της ταυτότητας, της ιστορίας και της καθημερινής ζωής της εντός των τειχών πόλης του Ηρακλείου, της αναγνωρισιμότητας της σαν τουριστικό προορισμό και της προβολής των ιδιαίτερων ιστορικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών της, της διάχυσης της κίνησης των επισκεπτών, ισορροπημένα εντός της παλιάς πόλης, εκπονήθηκε μελέτη με τίτλο «δημιουργία υποδομών για χάραξη διαδρομών ενδιαφέροντος στην παλιά πόλη» στο πλαίσιο της οποίας προτάθηκαν οι κάτωθι πολιτιστικές διαδρομές:

3. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΕΝΕΤΙΚΩΝ ΠΥΛΩΝ

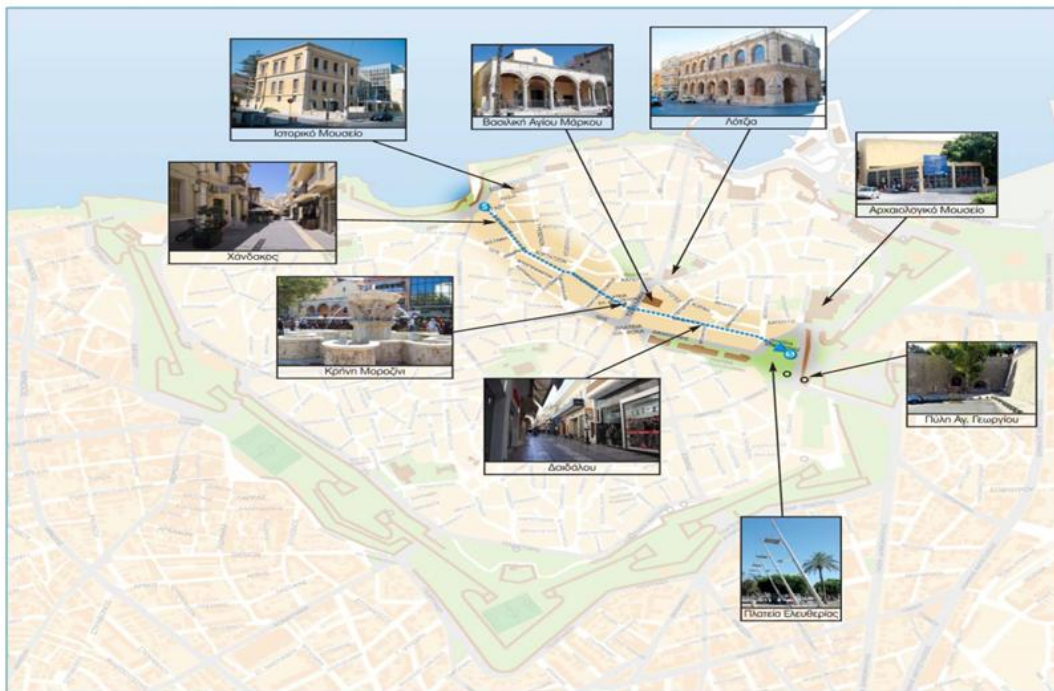
(Από Πύλη Δερματά - Χανιώπορτα – Πύλη Παντοκράτορα – Πλατεία Κορνάρου – Κεντρική Αγορά – Δικαιοσύνης – Λιμάνι)



4. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΕΝΕΤΙΚΟΥ ΛΙΜΕΝΑ – ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟΥ ΚΕΝΤΡΟΥ



5. ΔΙΑΔΡΟΜΗ ΚΟΛΠΟΥ ΔΕΡΜΑΤΑ – ΠΛΑΤΕΙΑΣ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ



Από τις πέντε αυτές διαδρομές επιλέχθηκε η **διαδρομή 4 «Διαδρομή Ενετικού Λιμένα - Πολιτιστικού κέντρου»** να αναπτυχθεί πιλοτικά και στο πλαίσιο των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω. Στην κατεύθυνση αυτή και για την ενεργοποίηση του απαιτούμενου χαρτοφυλακίου προϊόντων που θα καταστήσουν ενεργή, ενδιαφέρουσα, ελκυστική και βιώσιμη τη διαδρομή κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη δεσμών συνεργασίας μεταξύ τοπικών φορέων και ιδιωτικής πρωτοβουλίας και κυρίως είναι αναγκαία η ενεργοποίηση των επιχειρήσεων κατά μήκος και ευρύτερα της διαδρομής που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με τους κλάδους του τουρισμού και του πολιτισμού (ξενοδοχεία, τουριστικά γραφεία, πρακτορεία εισερχόμενου τουρισμού, ξεναγοί, δραστηριότητες γαστρονομικού ενδιαφέροντος, επιχειρήσεις εστίασης, εμπορικά καταστήματα, μεταφορικές επιχειρήσεις, κλπ.) προκειμένου να υποστηρίξουν αυτό το εγχείρημα από το οποίο άλλωστε θα επωφεληθούν και οι ίδιοι.

Ο αριθμός, η επιρροή και το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα που θα εμπλακούν άμεσα στην υποστήριξη και ανάπτυξη της διαδρομής αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του βαθμού επιτυχίας της. Βασικό στοιχείο μιας διαδρομής συνιστά ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της που συνεπάγεται ενσωμάτωση ποικίλων και διαφορετικών παράλληλων δραστηριοτήτων.

Ο τρόπος οργάνωσης της διαχείρισης και λειτουργίας της διαδρομής θα έχει τη μορφή μιας επιχειρηματικής συστάδας (cluster) με τη συμμετοχή επιχειρήσεων διαφόρων οικονομικών δραστηριοτήτων και μεγεθών, που σε συνεργασία με τη δημοτική αρχή και άλλους αναπτυξιακούς φορείς θα συνεισφέρει με τεχνογνωσία και πόρους στην σε βάθος

χρόνου επιτυχή λειτουργία της και θα προετοιμάσει το έδαφος για τη διεύρυνσή της ή και την ανάπτυξη μελλοντικά και άλλων στην ίδια λογική και φιλοσοφία.

4.2 Έρευνα πεδίου για τη διερεύνηση της δυνατότητας και των προϋποθέσεων δημιουργίας επιχειρηματικής δικτύωσης στο Ηράκλειο

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των περισσότερων εθνικών οικονομιών, δέχονται και τις περισσότερες πιέσεις στο πεδίο του ανταγωνισμού λόγω του μικρού μεγέθους τους και της τοπικότητας που χαρακτηρίζει την παραγωγή και διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών τους. Παράλληλα, οι πόλεις μέσω στρατηγικών σχεδίων προσπαθούν να προσελκύουν περισσότερες ιδιωτικές επενδύσεις και περισσότερες επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές συχνά περιλαμβάνουν κίνητρα και στοχεύουν εμμέσως πλην σαφώς στη δημιουργία οικονομιών κλίμακας στις επιχειρήσεις και μεταξύ αυτών (των στρατηγικών) είναι η ενθάρρυνση της δημιουργίας συνεργατικών σχηματισμών, όπως δίκτυα επιχειρήσεων (clusters). Σημειώνεται ότι τα τελευταία τριάντα χρόνια οι συνεργατικοί σχηματισμοί αποτελούν κορυφαίο παράδειγμα πολιτικής για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στην αναπτυξιακή ατζέντα των πιο ανεπτυγμένων οικονομιών. Σήμερα, στη δύσκολη οικονομικά και ανταγωνιστικά εποχή, οι επιχειρήσεις πρέπει (είναι αναγκασμένες) να βρουν σχηματισμούς να δικτυωθούν και να ωφεληθούν από αυτούς. Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται σε ένα συνεργατικό σχηματισμό αναπτύσσουν μεταξύ τους σχέση συνέργειας που βασίζεται σε κοινά συμφέροντα, συνδυάζουν ικανότητες, βρίσκουν πηγές και πόρους για την επίτευξη των στόχων και επιτυγχάνουν αποτελέσματα που δε θα μπορούσαν να προκύψουν διαφορετικά.



Από τη βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι σε διεθνή κλίμακα cluster εμπορικών επιχειρήσεων δε δημιουργούνται συχνά. Αντίθετα, σύνηθες κίνητρο για τη σύσταση cluster είναι η εμπορική προώθηση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η προσέλκυση επιχειρήσεων και η εξασφάλιση της αποδοχής για συμμετοχή σε ένα συνεργατικό σχήμα αμοιβαίου συμφέροντος, αποτελεί εκ προοιμίου δύσκολο εγχείρημα και ιδίως στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις που η παραδοσιακή δομή τους συνεπάγεται έλλειψη συνεργατικής κουλτούρας και αρνητική ή επιφυλακτική στάση σε μια προοπτική συνεργασίας λειτουργώντας εν τέλει ως τροχοπέδη σε μια τέτοια συνεργατική προσπάθεια.

Η ανάπτυξη, ευδόκιμη λειτουργία ενός cluster διακρίνεται σε τέσσερις (4) διακριτές φάσεις: α) Σύσταση, β) Ανάπτυξη, γ) Λειτουργία και δ) Μετασχηματισμός.



Η **πρώτη φάση** που αφορά στη **σύσταση** του δικτύου είναι εξέχουσας σημασίας και περιλαμβάνει τις προπαρασκευαστικές ενέργειες που θα θέσουν τα θεμέλια για τη δημιουργία του cluster. Ουσιαστικά προετοιμάζεται το έδαφος και περιλαμβάνει δράσεις ενημέρωσης και πρωτοβουλίες εντοπισμού επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο δίκτυο, καθώς και καλλιέργεια και ανάπτυξη κοινής αντίληψης και στόχων όσον αφορά στη δικτύωση.

Στη φάση της σύστασης απαιτούνται ικανότητες παρακίνησης/ενθάρρυνσης και εν ολίγοις, ένας αποτελεσματικός μηχανισμός κινητοποίησης – εμπύχωσης. Πέραν της αναγκαιότητας για ουσιαστική στήριξη μιας τέτοιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας κρίσιμη παράμετρος είναι η ενθάρρυνση συμμετοχής μιας μικρής αρχικά μάζας επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκαν αλληπάλληλες συναντήσεις με επιχειρηματίες, ώστε μέσα από ενημερωτικές συζητήσεις να μεταφερθεί και να αναδειχθεί στην επιχειρηματική κοινότητα η σημασία και η συνεισφορά του cluster και τα αμοιβαία οφέλη από τη συμμετοχή τους σε αυτό. Η άρση των επιφυλάξεων και της έμφυτης διστακτικότητας αποτελεί ζητούμενο και ενέργεια μείζονος σημασίας για την εξασφάλιση συναίνεσης, αλλά και μιας κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η προσέγγιση των επιχειρήσεων - δυνητικών μελών του cluster αποσκοπεί στη χαρτογράφηση (mapping) των αναγκών, των προσδοκιών και των θεματικών πεδίων παρέμβασης, ώστε σε μετέπειτα στάδιο το σχέδιο δράσης του δικτύου να είναι αποτέλεσμα συμμετοχικού σχεδιασμού και πραγματικών αναγκών.

Η σπουδαιότητα άλλωστε της ενημέρωσης και επικοινωνίας των δυνητικών μελών του δικτύου πηγάζει και από κακές πρακτικές και εμπειρίες του παρελθόντος που καταδεικνύουν ως παράγοντα αποτυχίας πολλών τέτοιων πρωτοβουλιών την «εκ των άνω» προσέγγιση (top down approach) που είχε ως αποτέλεσμα την ανεπαρκή κινητοποίηση αφού η πρωτοβουλία σύστασης του δικτύου σε τέτοιες περιπτώσεις ανήκει αποκλειστικά στον εμπνευστή της με συνέπεια οι επιχειρήσεις να μη μπορούν να αναπτύξουν το αίσθημα «διοκτησίας της πρωτοβουλίας» και δεν καταφέρνουν εύκολα να ενστερνιστούν - στηρίξουν την προσπάθεια.

Στο πλαίσιο όλων των παραπάνω σχεδιάστηκε και υλοποιήθηκε πρωτογενή έρευνα, ο σκοπός της οποίας ήταν διερευνητικός με ζητούμενο την καταγραφή του ενδιαφέροντος συμμετοχής, των σκέψεων, των αναγκών, των προσδοκιών και εν γένει των απόψεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με το εξεταζόμενο αντικείμενο.

Κρίσιμα σημεία για την υλοποίηση της έρευνας αποτέλεσαν ο χώρος / τόπος, η επιχειρηματική εικόνα, οι ευκαιρίες ή δεσμεύσεις, καθώς και τα εργαλεία υλοποίησης της έρευνας.

Δεδομένου ότι στην ποιοτική έρευνα το κυρίαρχο δεν είναι το ποσοτικό στοιχείο, αλλά το ποιοτικό, το ενδιαφέρον εστιάστηκε σε ένα μικρό, αλλά ικανοποιητικό, κατάλληλο και επαρκές δείγμα και κυρίως στη δυνατότητα αξιοποίησης μιας εκ των πέντε πολιτιστικών διαδρομών που σχεδιάστηκαν την ίδια περίοδο με την έρευνα και εν δυνάμει αποτελούν μια (πilotική) πρόκληση - ευκαιρία. Επιπλέον, σημασία δεν έχει η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος επί του συνόλου των επιχειρήσεων, αλλά η εις βάθος ανάλυση του υπό διερεύνηση θέματος. Συνεπώς, αξιολογήθηκε ότι οι συμμετέχοντες πρέπει να συγκεντρώνουν ορισμένα επιθυμητά στοιχεία όπως η γνώση του αντικειμένου, η επιχειρηματική κουλτούρα, το ενδιαφέρον, η διάθεση, η προθυμία, η υπέρβαση, το όραμα.

Για την επιλογή του δείγματος αξιολογήθηκαν καταρχήν ποιες είναι εκείνες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες που για λόγους λειτουργικούς, κλαδικούς, αναπτυξιακούς, κλπ. είναι σκόπιμο να συμμετέχουν στο cluster και συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που βρίσκονται ή γειτνιάζουν με την pilotική πολιτιστική διαδρομή αυτή δηλαδή που τέμνει κάθετα το κέντρο και διέρχεται από τις πλέον γνωστές περιοχές της πόλης του Ηρακλείου.

Επιπλέον κριτήριο που πρέπει να πληρούν οι υπό - αναζήτηση επιχειρήσεις είναι η δυνατότητά τους να δημιουργούν και να συμμετέχουν σε συνέργειες που θα προσδώσουν ώθηση και αναπτυξιακή διάσταση στη σύνδεση της συγκεκριμένης Πολιτιστικής Διαδρομής με την τοπική οικονομία και επιχειρηματικότητα.

Μια ακόμη παράμετρος για την επιλογή των πρώτων επιχειρήσεων που θα διαμορφώσουν τον πυρήνα του δικτύου είναι το μέγεθός τους, καθώς και η αντιπροσωπευτική συμμετοχή επιχειρήσεων από διάφορες οικονομικές δραστηριότητες, ώστε στη διαδρομή να υπάρχει σε αρχικό - pilotικό - στάδιο πολυεπίπεδη και πολυτομεακή δραστηριότητα. Ζητούμενο είναι στο δίκτυο να μην ενταχθούν μόνο πολύ μικρές επιχειρήσεις οι οποίες είναι κοινά αποδεκτό ότι διαπνέονται από χαρακτηριστικά που λειτουργούν ανασταλτικά σε θέματα συνεργασιών και δικτυώσεων, ενώ χαρακτηρίζονται από περιορισμένο χρόνο και πόρους (όχι απαραίτητα οικονομικούς) και δε μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στο δίκτυο.

Στη λογική των παραπάνω εντοπίστηκαν οι πρώτοι «κρίσιμοι παίκτες» οι οποίοι αξιολογήθηκε ότι με την πιθανή συμμετοχή τους στο δίκτυο (pilotική φάση) θα λειτουργήσουν ως «βιτρίνα», θα οικοδομήσουν κλίμα εμπιστοσύνης για το εγχείρημα, θα πείσουν και θα προσελκύσουν το ενδιαφέρον και άλλων επιχειρήσεων λειτουργώντας

κατ' αυτόν τον τρόπο προσελκυστικά στη λειτουργία και την εξέλιξη του δικτύου. Η συγκέντρωση επιχειρηματιών με ικανότητα να εμπνεύσουν, να πείθουν, να αναπτύσσουν σχέσεις, να συνεργάζονται, να επενδύουν χρόνο και πόρους, να μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις και να αναζητούν το κοινό όφελος αποτελούν συστατικά στοιχεία που προδιαγράφουν την ευοίωνη πορεία ενός δικτύου.

Έτσι, διαμορφώθηκε η λίστα επιχειρήσεων που πληρούσαν τις παραπάνω προϋποθέσεις και σχεδιάστηκε η στρατηγική έρευνας για την πρώτη προσέγγιση - ενημέρωση των επιχειρηματιών αναφορικά με το σκοπό και τη φιλοσοφία της δικτύωσης, τα αναμενόμενα οφέλη, τα πεδία συνεργασίας και την παρότρυνση/κινητοποίησή τους να συμμετάσχουν στην επιχειρηματική αυτή «παρέα».

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε για την υλοποίηση της έρευνας ήταν οι κατ' ιδίαν συναντήσεις – συνεντεύξεις.

Ειδικότερα:

Προσωπικές συνεντεύξεις

Ένα από τα βασικά εργαλεία της ποιοτικής μεθόδου είναι η συνέντευξη που χαρακτηρίζεται από την επικοινωνία μεταξύ προσώπων, οι ερωτήσεις που δημιουργούνται από τον ερευνητή ο οποίος καθοδηγεί τη συζήτηση με απώτερο σκοπό την απόσπαση πληροφοριών σχετικών με το αντικείμενο της έρευνας (Cohen και Manion, 1992). Σύμφωνα με τον Tuckman, οι συνεντεύξεις αντιμετωπίζονται ως μια δυνατότητα «εισόδου» στο περιβάλλον του μυαλού του υποκειμένου, με στόχο την προβολή των βαθύτερων σκέψεων και αντιλήψεών του (Παρασκευοπούλου - Κόλλια, 2008).

Πραγματοποιήθηκαν ατομικές ημι-δομημένες συνεντεύξεις (πρόσωπο με πρόσωπο). Ομάδα - στόχος της έρευνας ήταν επιχειρήσεις και φορείς που δραστηριοποιούνται στην εντός των τειχών περιοχή του Ηρακλείου και βρίσκονται εντός ή στις παρυφές της πολιτιστικής διαδρομής που έχει επιλεγεί να λειτουργήσει ως πιλότος και οι οποίες σχετίζονται με την ιστορία της πόλης και κατανοούν και υπηρετούν αξιακά πρότυπα και πρακτικές.

Σκοπός των συνεντεύξεων ήταν να διερευνηθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων γύρω από το θέμα της επιχειρηματικής συνεργασίας και δικτύωσης, το ενδιαφέρον και τα κίνητρα για συμμετοχή σε μια τέτοια προσπάθεια, οι προσδοκίες από το δίκτυο, η ανάπτυξη ιδεών και προτάσεων σχετικά με το δίκτυο και τον τρόπο λειτουργίας του.

Μεθοδολογικά, για την υλοποίηση των συνεντεύξεων ακολουθήθηκαν τα εξής στάδια:



Ειδικότερα:

- **Διατύπωση ερευνητικού προβλήματος:** Καθορισμός σκοπού και στόχων της συνέντευξης.
- **Σχεδιασμός:** Κατάρτιση ενός λειτουργικού και συνοπτικού οδηγού συνέντευξης στον οποίο στηρίζεται ο διάλογος ερευνητή – ερωτώμενου. Ο οδηγός είναι κοινός σε όλες τις συνεντεύξεις και περιλαμβάνει μικρό αριθμό ερωτημάτων. Επιλέχθηκαν ερωτήματα γνώμης, καθώς και υποθετικές ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, ώστε ο συνεντευξιαζόμενος να είναι σε θέση να παραθέσει και να αναπτύξει ελεύθερα και εις βάθος τις απόψεις του.
- **Πραγματοποίηση Συνέντευξης:** Αφού έγινε τηλεφωνική επικοινωνία με τους εκπροσώπους των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν ως δείγμα, ορίστηκε ραντεβού στο χώρο της επιχείρησης όπου και έλαβε μέρος η συνέντευξη. Ο συνεντευκτής ανέπτυξε σχέση αλληλεπίδρασης και εμπιστοσύνης με το συνομιλητή με ζητούμενα ευρήματα να είναι αληθή, εύστοχα, αξιόπιστα και να διευρύνουν την έρευνα.
- **Ανάλυση δεδομένων:** ο ερευνητής επεξεργάζεται και αναλύει τα ευρήματα της έρευνας.

Τα ερωτήματα που διατυπώθηκαν είναι τα εξής:

1. *Βλέπετε θετικά τη δημιουργία δικτύου επιχειρήσεων (cluster) για την προβολή και προώθηση της πόλης του Ηρακλείου, αλλά και των επιχειρηματικών σας συμφερόντων;*
2. *Είναι εφικτή η δικτύωση και ποιος ο καλύτερος τρόπος;*
3. *Θα συμμετείχατε σε μια τέτοια προσπάθεια και με ποιους όρους και προϋποθέσεις;*
4. *Τι προσδοκάτε από τη συμμετοχή σας σε ένα τέτοιο δίκτυο; Ποιο θα ήταν το κίνητρο που θα σας έπειθε να λάβετε μέρος σε μια τέτοια πρωτοβουλία;*
5. *Τι θα λειτουργούσε ως αντικίνητρο για τη συμμετοχή σας στο δίκτυο;*
6. *Ποιοι φορείς /οργανισμοί /επιχειρήσεις της πόλης κρίνεται ότι δεν πρέπει να απουσιάζουν από ένα τέτοιο δίκτυο;*
7. *Ποιες κρίνετε ότι είναι οι προϋποθέσεις για ένα βιώσιμο, αποτελεσματικό και αποδοτικό δίκτυο;*

Οι παραπάνω ερωτήσεις, ικανοποιούν τις απαιτήσεις της ποιοτικής έρευνας, καθώς ο αριθμός τους είναι μονοψήφιος, αφορούν συγκεκριμένα, ειδικά θέματα που συνδέονται

με το κεντρικό ερευνητικό ζήτημα, ενώ τα ερωτήματα είναι ημι-δομημένα, αλλά με πολύ συγκεκριμένους στόχους.

Τόπος υλοποίησης της έρευνας ήταν γεωγραφικά η περιοχή της 4^{ης} πολιτιστικής διαδρομής και οι παρυφές αυτής που εστιάζει στο κέντρο του Ηρακλείου, ενώ χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα Μάιος - Ιούνιος 2018. Αναφορικά με το δείγμα της έρευνας σημειώνεται ότι διαμορφώθηκε από είκοσι τρεις (23) συμμετέχοντες από διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους, τόσο από τον ιδιωτικό, όσο και τον δημόσιο τομέα, άμεσα συσχετιζόμενους με τον πολιτισμό και τον τουρισμό.

Επιπρόσθετα, προσεγγίστηκαν συλλογικοί φορείς προκειμένου να ενημερωθούν και να υποστηρίξουν την πρωτοβουλία και να συμβάλλουν στην ενημέρωση, ενθάρρυνση, κινητοποίηση – παρότρυνση των μελών τους για συμμετοχή στο cluster.

Διαδικασία ανάλυσης απαντήσεων

Η διαδικασία η οποία θα ακολουθήθηκε για την ανάλυση των απαντήσεων στηρίχθηκε στα εξής βήματα:

- ✓ Αυτούσιο κείμενο της συνέντευξης
- ✓ Κωδικοποίηση του κειμένου-εντοπισμός διαφορών και ομοιοτήτων
- ✓ Συμπύκνωση όμοιων κωδικών σε θεματικές ενότητες
- ✓ Παραγωγή συμπερασμάτων

Με βάση λοιπόν τα παραπάνω, οι ερωτήσεις που τέθηκαν στις συνεντεύξεις, κωδικοποιήθηκαν και δημιούργησαν τις εξής θεματικές ενότητες:

- Πραγματοποιήσιμη ιδέα
- Πολιτιστικά στοιχεία Ηρακλείου
- Τουρισμός Ηρακλείου
- Συμμετοχή στο δίκτυο
- Προσδοκίες/ κίνητρα συμμετοχής
- Αντικίνητρα/ αρνητικοί παράγοντες
- Εν δυνάμει μέλη του δικτύου
- Προϋποθέσεις για ένα βιώσιμο, αποτελεσματικό και αποδοτικό δίκτυο

Τα ευρήματα της έρευνας αναπτύσσονται παρακάτω:

Η **ιδέα της δημιουργίας ενός δικτύου (cluster) τοπικών επιχειρήσεων που θα λειτουργήσει στο πλαίσιο του διπόλου τουρισμός - πολιτισμός στην εντός των τειχών περιοχή του Ηρακλείου κρίνεται εφικτή και πραγματοποιήσιμη**, καθώς στο Ηράκλειο υπάρχει πλούτος πολιτιστικών στοιχείων, διαθέσιμος προς αξιοποίηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σαφής και ακριβής διατύπωση της πρότασης, η κατανομή των ρόλων, των ευθυνών και των καθηκόντων σε καθένα από τους εν δυνάμει εταίρους, καθώς και η αρμονική συνεργασία και συνύπαρξή τους μέσα από μετρήσιμα οφέλη και ευδιάκριτους στόχους.

Τα **πολιτιστικά στοιχεία της πόλης Ηρακλείου**, που αναφέρθηκαν τις περισσότερες φορές κατά τη διαδικασία των συνεντεύξεων είναι η **Κνωσός**, τα **μουσεία**, τα **ενετικά τείχη**, οι **ναοί**, οι **διαδρομές** και τα **φεστιβάλ εντός και εκτός της πόλης**, τα **τοπικά προϊόντα**, η **Κρητική διατροφή**, η **παλιά πόλη Ηρακλείου** και κυρίως η **σε λανθάνουσα κατάσταση δυναμική της πόλης**, των **επιχειρηματιών** και των **κατοίκων**.

Σχετικά με τον **τουρισμό του Ηρακλείου**, οι ερωτώμενοι δήλωσαν πως πρόκειται κυρίως για **μαζικό τουρισμό**, που έχει συνδυάσει το νησί με το τρίπτυχο «ήλιος, φαγητό, θάλασσα», ωστόσο, τα τελευταία χρόνια καταγράφεται ζήτηση και στον τομέα του **θεματικού τουρισμού**. Όπως τονίστηκε, γίνεται **προσπάθεια προσέλκυσης τουρισμού πόλης** με την παράλληλη δημιουργία σχετικών υποδομών, διαδρομών και δράσεων, με θετικά έως τώρα δείγματα.

Οι ερωτηθέντες, **συμφώνησαν στη συμμετοχή τους στο δίκτυο (cluster) με την προϋπόθεση ύπαρξης ενός σαφούς σχεδίου δομής και οργάνωσης, της ισόρροπης διάχυσης ωφελειών και της στήριξης του εγχειρήματος από τις Τοπικές Αρχές**, ώστε να ενισχυθεί η προσπάθεια διαχείρισης και προβολής του πολιτισμού όχι μόνο μέσω των διαδρομών, αλλά σε ένα ολοκληρωμένο και συνολικό επίπεδο. Υπάρχουν μάλιστα και οι υποδομές στήριξης μιας τέτοιας προσπάθειας, καθώς και ειδικά **κονδύλια από την Ευρωπαϊκή Ένωση**, αρκεί η **πρόταση** που θα προκύψει όπως τονίστηκε **να είναι σαφής** και εφικτή και όχι ένα απλό όραμα.

Σε ό,τι αφορά στους **παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν αρνητικά** στην υλοποίηση της σύστασης και λειτουργίας του δικτύου, οι περισσότεροι συμφώνησαν πως ένα από τα βασικά θέματα είναι η **έλλειψη ενημέρωσης**, η **απουσία κοινού στόχου** και **συγκεκριμένης στρατηγικής**, η **ελλιπής κατάρτιση των εν δυνάμει συμμετεχόντων**, η **αδυναμία συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των εταίρων**, το **πρωτότυπο της ιδέας** και η **απουσία ανάλογων πρωτοβουλιών** κατά το παρελθόν, η **απουσία συντονιστή**, ενώ ως το κυριότερο πρόβλημα θεωρείται η **υποβάθμιση των ίδιων των μνημείων** και η **αδιαφορία** σε ό,τι αφορά στην ανάδειξη και αξιοποίηση της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς της πόλης.

Ως απαραίτητα **ιδρυτικά μέλη**, η πλειοψηφία των ερωτώμενων υπέδειξε τη συμμετοχή του **Δήμου**, της **ΔΕΠΤΑΗ**, των **μουσείων και των φορέων** της πόλης, των **επιχειρήσεων** που σχετίζονται άμεσα με τον τουριστικό κλάδο (tour operators, ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, χώροι εστίασης κ.α.).

Τέλος, στην ερώτηση σχετικά με τις **προϋποθέσεις** για ένα βιώσιμο, αποτελεσματικό και αποδοτικό δίκτυο, οι ερωτώμενοι συμφώνησαν:

- στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός **ευέλικτου και αποτελεσματικού φορέα διοίκησης και διαχείρισης**, που θα προκύψει μέσα από δημόσιο διάλογο και διαφανείς διαδικασίες και θα αναλάβει το συντονισμό και την ομαλή λειτουργία του εν λόγω δικτύου,
- στη δημιουργία ενός **«καλού» κλίματος συνεργασίας** μεταξύ των εταίρων,
- στην εξασφάλιση **σύμπραξης δημοσίου και ιδιωτικού τομέα**,

- στην απαραίτητη εκπαίδευση και **κατάρτιση** του εμπλεκόμενου ανθρώπινου δυναμικού
- στον **καθορισμό όρων, κανόνων και ενεργειών** με γνώμονα το **κοινό συμφέρον, την αειφορική λειτουργία** και ανάπτυξη της πόλης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Προϋποθέσεις εύρυθμης και βιώσιμης λειτουργίας του Cluster

Για τη συγκρότηση και ανάπτυξη του cluster ακολουθούνται τα εξής βήματα:

1° ΒΗΜΑ Κοινή αντίληψη στόχων – εδραίωση εμπιστοσύνης

Αφού εντοπιστούν οι πρώτες επιχειρήσεις που θα συμμετάσχουν στο cluster θα συζητηθούν οι όροι και τα αμοιβαία οφέλη που θα έχουν μέσα από αυτό και θα τονιστεί ότι η συνεισφορά του cluster είναι μεγαλύτερη από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει κάθε επιχείρηση λειτουργώντας μεμονωμένα και ανεξάρτητα. Κατόπιν, θα ακολουθήσουν συναντήσεις με στόχο την εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών η οποία θα συμβάλλει στη διάχυση της πληροφορίας, στην ανταλλαγή ιδεών, στην μεταξύ τους καλή συνεργασία και στην από κοινού ανάληψη δράσεων.

2° ΒΗΜΑ Ανάπτυξη στρατηγικών δεσμών

Το δεύτερο βήμα αφορά στον προσδιορισμό των δεσμών συνεργασίας που προκύπτει μέσα από τον καθορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της περιοχής, των δεξιοτήτων των μελών του cluster και τον εντοπισμό και θεραπεία τυχόν αδυναμιών του.

3° ΒΗΜΑ Ανάπτυξη στρατηγικής και οράματος

Αφού αναπτυχθούν οι τυπικοί δεσμοί συνεργασίας θα διαμορφωθεί το κοινό όραμα, ο κύριος στόχος και η στρατηγική για τη δρομολόγηση όλων των προηγούμενων.

4° ΒΗΜΑ Υλοποίηση του cluster

Μετά την ανάπτυξη της στρατηγικής και του οράματος επόμενο στάδιο αποτελεί η σύσταση του cluster. Στην κατεύθυνση αυτή θα αναπτυχθεί ένα σχέδιο δράσης των πρωτοβουλιών που θα αναπτύξει το δίκτυο. Το εν λόγω σχέδιο πέραν της δέσμης ενεργειών που θα υλοποιηθούν, θα προσδιορίσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τους απαιτούμενους πόρους, τα μέλη του cluster που έχουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες και θα μπορούσαν να εμπλακούν. Δεδομένου ότι οι απαιτήσεις της αγοράς αλλάζουν διαρκώς το όραμα και η στρατηγική πρέπει να επανεξετάζονται, ώστε να παραμένουν επίκαιρα. Αφού ολοκληρωθεί ο κύκλος της ανάπτυξης του δικτύου θα ακολουθήσει η θεσμοθέτησή του.

Ως απαιτούμενα συστατικά για την επιτυχημένη ανάπτυξη της προτεινόμενης δικτύωσης στο Δήμο Ηρακλείου θεωρούνται:

- **Η ύπαρξη κρίσιμης και ικανής μάζας επιχειρήσεων:** η κρίσιμη μάζα αφορά στο αριθμητικό κριτήριο και συγκεκριμένα στον ελάχιστο αριθμό - μελών ενός δικτύου πέρα από τον οποίο μπορεί να αναπτυχθεί και να επιτευχθεί η μέγιστη δυναμική του, αλλά και υψηλή ετερογένεια. Είναι σαφές ότι όσο περισσότερα τα μέλη (μάζα), τόσο περισσότερες και οι δυναμικές συνδετικές ροές που παρουσιάζονται μέσα σε αυτό. Η ύπαρξη κρίσιμης μάζας εκτός του ότι οδηγεί σε οικονομίες κλίμακας μπορεί ταυτόχρονα να λειτουργήσει ως προστατευτικός παράγοντας του cluster σε εξωτερικές επιρροές ή άλλα είδη πίεσης όπως αποχώρηση επιχειρήσεων από τη συστάδα, θωρακίζοντας έτσι το σχηματισμό.

Αντίθετα, η απουσία κρίσιμης μάζας καθιστά το cluster ευάλωτο και δυσχεραίνει την περαιτέρω ανάπτυξη και βιωσιμότητά του. Παρά ταύτα, συνιστάται η κρίσιμη αυτή μάζα να είναι αρχικά μικρή και κυρίως συνεκτική μέχρι να εδραιωθεί και να καθιερωθεί στην τοπική αγορά ως ένα επιτυχημένο εγχείρημα. Σημειώνεται ότι είναι σκόπιμο πέραν των επιχειρήσεων να συμμετάσχουν και άλλοι φορείς όπως χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, αναπτυξιακοί φορείς, εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα.

Η παράμετρος της ικανότητας εστιάζει στην επάρκεια και δυνατότητα των επιχειρήσεων να συμπράξουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του cluster. Η ικανότητα είναι συνάρτηση εν μέρει του μεγέθους κυρίως όμως, του επιπέδου οργάνωσης, του στελεχιακού δυναμικού και του τεχνολογικού επιπέδου της κάθε επιχείρησης.

- **Η ύπαρξη κοινωνικού κεφαλαίου** δηλαδή κοινών αξιών και κανόνων, επιχειρηματικής κουλτούρας που θα διευκολύνει τη συνεργασία των μελών και θα επιτρέψει να εστιάσουν εκτός από τα μεμονωμένα οφέλη και στο κοινό συμφέρον. Ο βαθμός εταιρικής που αναπτύσσεται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, η εμπιστοσύνη και αμοιβαιότητα, αλλά και η διάχυση πληροφορίας καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας του cluster. Πρέπει να υπάρχει συναίνεση σε βασικά στοιχεία, συνειδητοποίηση της ανάγκης συνεργασίας, κοινή πεποίθηση ότι τα οφέλη θα είναι αμοιβαία και συνεχής προσωπική επικοινωνία. Κυρίαρχα ζητούμενα αποτελούν το αυξημένο πνεύμα συνεργασίας, η συσπείρωση, ο κοινός προσανατολισμός και η δέσμευση για συστηματική συλλογική προσπάθεια.
- **Η οικονομική αυτοτέλεια.** Ένα δίκτυο θεωρείται επιτυχημένο όταν είναι αυτοχρηματοδοτούμενο, καθώς έτσι εξασφαλίζεται η βιωσιμότητά του και η διάρκεια στο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων που θα συνδράμουν, ώστε το δίκτυο να υλοποιήσει ενέργειες με σημαντικά οφέλη προς τα μέλη του. Τα άμεσα αποτελέσματα λειτουργούν ως κίνητρο και προσελκύουν νέες επιχειρήσεις-μέλη. Επίσης θετικά θα λειτουργήσει η δυνατότητα πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης, η παρουσία μεγάλων επιχειρήσεων και η υποστήριξη από τοπικούς αναπτυξιακούς και οικονομικούς φορείς και οργανισμούς.

Σε γενικές γραμμές οι πηγές χρηματοδότησης των συστάδων επιχειρήσεων είναι τρεις: η πολιτεία (τοπικό, περιφερειακό, κεντρικό επίπεδο), οι επιχειρήσεις – μέλη και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Από τη διεθνή εμπειρία προκύπτει ότι ο πλέον ενδεδειγμένος τύπος χρηματοδότησης είναι ο μικτός (δημόσια / ιδιωτική χρηματοδότηση) όπου τα clusters χρηματοδοτούνται αρχικά από δημόσιους πόρους για το πρώτο στάδιο (1-2 έτη), αλλά στη συνέχεια αναπτύσσουν υπηρεσίες τις οποίες παρέχουν έναντι κάποιου τιμήματος (συνδρομή) στα μέλη τους. Σταδιακά λοιπόν η δημόσια χρηματοδότηση φθίνει και αυξάνει αντίστοιχα η συνεισφορά των επιχειρήσεων – μελών της συστάδας, με αποτέλεσμα μετά το πέρασμα των πρώτων χρόνων να μην υπάρχει «ξένη» χρηματοδότηση και το cluster να είναι πλέον αυτοχρηματοδοτούμενο.

- **Η επιλογή περιορισμένου εύρους δράσεων** του cluster εστιασμένες σε ενέργειες, ικανές να επιφέρουν μετρήσιμα αποτελέσματα.
- **Ο προσανατολισμός στη συνεχή υλοποίηση ενεργειών.** Η συνεχής ανάληψη πρωτοβουλιών από ένα cluster συμβάλλει στη δέσμευση των μελών του στους σκοπούς του cluster και στη διασφάλιση ενεργών και όχι αδρανών - παθητικών μελών. Μάλιστα, στο πρώτο στάδιο λειτουργίας του πρέπει να υλοποιούνται ενέργειες χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις σε κόστος και χρόνο, αλλά με άμεσα αποτελέσματα, ώστε να επιτευχθεί θετικό αντίκτυπο στη συνείδηση των μελών. Εάν κατά τα πρώτα στάδια λειτουργίας οι ενέργειες που θα αναληφθούν δεν έχουν απτά αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν, πολλές θα αποχωρήσουν από το σχηματισμό, καθώς θα θεωρήσουν ότι εξέλειπε ο λόγος συμμετοχής τους.
- **Ο σαφής καταμερισμός εργασιών.** Για την υλοποίηση των πρωτοβουλιών που έχουν συμφωνηθεί από την ομάδα διοίκησης του cluster, απαιτείται μια σειρά ενεργειών. Οι ενέργειες αυτές πρέπει να αναληφθούν από περισσότερα του ενός μελών, προκειμένου να γίνει καταμερισμός εργασιών. Έτσι, ο φόρτος θα επιμεριστεί, θα υλοποιηθούν περισσότερες ενέργειες εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου και τα μέλη θα έχουν την ευκαιρία να συνεργαστούν μεταξύ τους.
- **Η καθιέρωση μιας ξεκάθαρης οργανωτικής δομής και μεθόδων συμμετοχικής διοίκησης.** Με την υιοθέτηση σαφών κανόνων και μεθόδων συνεργασίας διασφαλίζεται κοινή αποδοχή, διαφάνεια σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας, μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία και αποφυγή προβλημάτων λόγω έλλειψης συνεννόησης. Επιτυγχάνεται αποτελεσματική διαχείριση και συντονισμός των αναγκών και των συμφερόντων όλων των μελών του cluster.
- **Η δυνατότητα αξιοποίησης νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών** για την ανάπτυξη των κοινών δραστηριοτήτων της συστάδας, αλλά και για την υποστήριξη των μηχανισμών διοίκησης.

- **Η ύπαρξη κατάλληλου σχήματος διοίκησης** που θα αναλάβει την κινητοποίηση για επέκταση της πιλοτικής δράσης του cluster μέσω κατάλληλων ενεργειών (π.χ. ενημέρωση και ενθάρρυνση επιχειρήσεων) για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών και των πλεονεκτημάτων της επιχειρηματικής συνεργασίας. Το σχήμα διοίκησης θα είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση, εποπτεία, υλοποίηση και παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του cluster και το σχεδιασμό της στρατηγικής ανάπτυξής του.
- **Η κατάρτιση ενός ρεαλιστικού σχεδίου δράσης** το οποίο περιλαμβάνει μεταξύ άλλων σαφή προσδιορισμό του οράματος, των στόχων, των ρόλων των συμμετεχόντων επιχειρήσεων και των αναμενομένων ωφελειών από τη λειτουργία του cluster.

Συμπερασματικά, οι προϋποθέσεις του clustering συνοψίζονται στα 3C's (Commonality, Concentration, Connectivity):



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Μορφή Συνεργασίας Δικτύου, Κανόνες Ποιότητας, Σύστημα Διοίκησης

6.1 Προτεινόμενη Μορφή Συνεργασίας

Ως πρώτο βήμα συνεργασίας / δικτύωσης προτείνεται η άτυπη μορφή συνεργασίας – δικτύωσης (Μνημόνιο Συνεργασίας) στη βάση του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας που θα υπογραφεί από τους συμμετέχοντες και που μελλοντικά μπορεί και πρέπει να μετεξελιχθεί σε cluster.

Το Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας θα αποτελέσει τη βάση συνεργασίας μέσα από την ανάπτυξη και συμφωνία προδιαγραφών και κριτηρίων που θα αφορούν στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και κατ' επέκταση θα οδηγήσει στη δημιουργία ενός ισχυρού brand name. Ο στρατηγικός στόχος του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας (ΤΣΠ) είναι η επίτευξη των προαναφερθέντων, μέσω ουσιαστικής και βιώσιμης συνεργασίας με την Τοπική Αυτοδιοίκηση, του φορέα της πόλης, την επιστημονική κοινότητα, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία των πολιτών.

Οι βασικοί άξονες – επιδιώξεις του ΤΣΠ είναι οι ακόλουθοι:

- **Ο πολιτισμός:** θα αναδειχθεί και θα αξιοποιηθεί ο πολιτιστικός πλούτος (υφιστάμενος και σε λανθάνουσα κατάσταση) μέσα από την υποστήριξη της λειτουργίας των πολιτιστικών διαδρομών.
- **Ο τουρισμός:** θα προωθηθεί ο αστικός και πολιτιστικός τουρισμός και θα αξιοποιηθεί ο τουρισμός κρουαζιέρας αυξάνοντας έτσι την επισκεψιμότητα και τη διάρκεια παραμονής των επισκεπτών στην πόλη.
- **Η τοπική οικονομία:** θα ενισχυθεί η επιχειρηματικότητα μέσω της αύξησης της ζήτησης τοπικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- **Το city branding:** θα δομηθεί μια ισχυρή ταυτότητα για την πόλη του Ηρακλείου ως ελκυστικός και ανταγωνιστικός τουριστικός προορισμός.

Παράλληλα, η δημιουργία ενός πειστικού και αποδεκτού Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας θα αποτελέσει βásiμα τον συν- διαχειριστή της νέας εικόνας της πόλης που εκτιμάται ότι θα έχει πολλαπλασιαστικό αντίκτυπο τόσο στην πιλοτική φάση, όσο και αργότερα.

Πιο συγκεκριμένα αναμένεται να συμβάλλει στην:

- Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και του κοινωνικού κεφαλαίου της πόλης.
- Ανάδειξη της ιστορίας, του πολιτισμού και της τοπικής εικόνας και ταυτότητας.
- Ενίσχυση ανταγωνιστικότητας προϊόντων και υπηρεσιών και ενσωμάτωσή τους στο τουριστικό προϊόν.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας με την παροχή κινήτρων (π.χ. δωρεάν προβολή των πιστοποιημένων επαγγελματιών).
- Διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών και της θετικής εμπειρίας και εικόνας των πελατών.
- Δημιουργία κινήτρων βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της αύξησης της ανταγωνιστικότητας.

Κύρια χαρακτηριστικά του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας αποτελούν τα εξής:

- i. αφορά σε **επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμούς ιδιωτικού, κοινωφελούς και δημόσιου χαρακτήρα**, οι οποίοι **συνορεύουν, σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τις Πολιτιστικές Διαδρομές εντός των τειχών της πόλης του Ηρακλείου** και συναποφασίζουν να συνεργαστούν προκειμένου να ενισχύσουν την εικόνα και ανταγωνιστικότητά τους, να αναδείξουν αυτές τις διαδρομές και κατ' επέκταση την πόλη του Ηρακλείου ως μοναδικού προορισμού με ισχυρή ταυτότητα και αποδοχή
- ii. έχουν δικαίωμα συμμετοχής **επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμοί που ασκούν δραστηριότητα με γεωγραφική ή/και λειτουργική συνάφεια και αλληλεπίδραση** με την πιλοτική πολιτιστική διαδρομή που επιλέχθηκε σε πρώτη φάση και την ευρύτερη περιοχή αυτής
- iii. επιζητείται η **μέγιστη δυνατή ποιοτική συμμετοχή** προκειμένου να διαμορφωθεί μια δυναμική ομάδα συνεργασίας τα μέλη της οποίας αποδέχονται και ενστερνίζονται την κοινή στρατηγική του Συμφώνου και των κανόνων που απορρέουν από αυτό (...πρόθυμοι και εκλεκτικοί...), υιοθετούν στον τρόπο επιχειρηματικής λειτουργίας τους, ενισχύουν την τοπική ταυτότητα, την ιστορία και τον πολιτισμό της πόλης, συμβάλλουν στη διαμόρφωση ενός αξιόπιστου και ισχυρού brand name, αξιοποιούν νέες τεχνολογίες, κ.α.
- iv. οι συμμετέχοντες αποτελούν ένα **ενιαίο σύνολο που δρα για τον ίδιο στόχο**, ωστόσο μεμονωμένα και ανάλογα με το μέγεθος και τη δυναμική του μπορεί να συνδράμει ποικιλοτρόπως και σε διαφορετικό βαθμό. Ειδικότερα, οι πιο δυναμικές - πρόθυμες επιχειρήσεις πρέπει να ηγηθούν, να μπουν μπροστά και να στηρίζουν έμπρακτα πλέον το συγκεκριμένο εγχείρημα εφόσον η επιχειρηματική τους κουλτούρα, τα μέσα και το ανθρώπινο δυναμικό τους το επιτρέπουν. Σε δεύτερο χρόνο όλοι οι εταίροι θα συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και τη βιωσιμότητα του Συμφώνου Ποιότητας με την εξασφάλιση χρηματοδοτικών πόρων αναγκαίων και ικανών να στηρίξουν τους στόχους και τις επιδιώξεις τους
- v. θεσπίζονται **απλά και ελάχιστα σε αριθμό κριτήρια συμμετοχής**, ώστε ακόμη και οι μικρότερες και θεωρητικά «πιο αδύναμες» επιχειρήσεις να μπορούν να συμμετάσχουν σε αυτή την πρωτοβουλία και να επωφεληθούν οι ίδιες, αλλά και να συμβάλλουν στο μέτρο του δυνατού από την πλευρά τους στο όραμα και στους στόχους του Συμφώνου

- vi. στους συμμετέχοντες που πληρούν τα ορισθέντα κριτήρια απονέμεται **Σήμα** ως ένδειξη επιβράβευσης και κυρίως πιστοποίησης της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών φιλοδοξώντας να καταστεί (το Σήμα) ένα ισχυρό επικοινωνιακό εργαλείο προώθησης των ίδιων, αλλά και της πόλης
- vii. **ενθαρρύνονται συνέργειες** μεταξύ των ωφελουμένων του νέου και ελπιδοφόρου τουριστικού προϊόντος (πολιτιστικές διαδρομές) ενισχύοντας τις εισροές και τη διάρκεια παραμονής των επισκεπτών στην πόλη και κατ' επέκταση, την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων που συμμετέχουν (τουλάχιστον)
- viii. δίδεται ιδιαίτερη έμφαση σε **ζητήματα ενημέρωσης, επιμόρφωσης και κατάρτισης** επιχειρηματιών και εργαζομένων προκειμένου να αναπτύξουν την απαιτούμενη επιχειρηματική κουλτούρα και συνεργατικότητα ως βασικά προαπαιτούμενα στο πλαίσιο της συνεργασίας
- ix. ορίζεται ως **ορίζοντα λειτουργίας του Συμφώνου η πενταετία** (πιλοτικά και με δυνατότητα επέκτασης) με το πρώτο έτος λειτουργίας να έχει χαρακτήρα προπαρασκευαστικών ενεργειών, ώστε ανεπηρέαστα και χωρίς δεσμεύσεις να καλλιεργηθεί το αναγκαίο κλίμα εμπιστοσύνης που συνιστά τη βασικότερη προϋπόθεση επιτυχίας και επιπλέον οι επιχειρήσεις χωρίς χρονική πίεση να μπορέσουν να προβούν στις απαιτούμενες προσαρμογές συμμόρφωσης
- x. το **σύστημα διοίκησης** θα επιτρέπει την εκπροσώπηση όλων των ενδιαφερόμενων και θα προάγει – εδραιώνει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
- xi. ο **μηχανισμός ελέγχου** για την αξιολόγηση της πληρότητας των κριτηρίων και της απονομής του Σήματος πρέπει να στηρίζεται σε απλές, εύκολες διαδικασίες, απαλλαγμένες από κάθε είδους γραφειοκρατία και περιττές ενέργειες
- xii. ο **φορέας που θα αναλάβει την υποστήριξη και διαχείρισή του** πρέπει να είναι **έμπειρος, να τυγχάνει ευρείας και καθολικής αποδοχής** και να σχετίζεται με τα πεδία του τουρισμού, του πολιτισμού και της επιχειρηματικότητας. Μια τέτοια περίπτωση αποτελεί με βεβαιότητα η Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου (ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ) η οποία εκ των πραγμάτων θα πρέπει είναι και από τους πρωτεργάτες του όλου εγχειρήματος.

6.2 Κανόνες Ποιότητας – Κριτήρια ένταξης

Στόχος αποτελεί η διαμόρφωση ενός πλαισίου κριτηρίων τα οποία δεν θα είναι ιδιαίτερα αυστηρά, ώστε να λειτουργούν αποτρεπτικά και ως αντικίνητρο ένταξης των ενδιαφερομένων στο Σύμφωνο. Άλλωστε, η τυπολογία των επιχειρήσεων που λειτουργούν στην πόλη του Ηρακλείου είναι τέτοια - πολύ μικρές, ατομικές και οικογενειακές επιχειρήσεις - που δεν αφήνει περιθώρια και υπαγορεύει τη θέσπιση απλών, κατανοητών και αποδεκτών κανόνων προκειμένου να είναι εφικτή η εξασφάλιση κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων για να μπορέσει να λειτουργήσει το όλο εγχείρημα. Επιπρόσθετα, ζητούμενο (σε επόμενο στάδιο) αποτελεί η ευρεία συμμετοχή, αλλά και η ένταξη διαφορετικών ειδών επιχειρήσεων, ώστε η πολιτιστική διαδρομή που επιλέχθηκε

να λειτουργήσει πιλοτικά να είναι ενδιαφέρουσα και ελκυστική και να επηρεάσει και τις υπόλοιπες προς την ίδια κατεύθυνση.

Τα παραπάνω τεκμηριώνονται απόλυτα λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την ελληνική εμπειρία δικτύων και Τοπικών Συμφώνων Ποιότητας στα οποία οι όροι ένταξης των επιχειρήσεων αξιολογήθηκαν εκ των υστέρων ως ιδιαίτερα αυστηροί και αποτέλεσαν στις περισσότερες περιπτώσεις το κύριο αίτιο αποτυχίας.

Στο πλαίσιο αυτό, βασική επιδίωξη αποτελεί η θέσπιση τέτοιων κριτηρίων που να επιτρέπουν εύκολα την ένταξη επιχειρήσεων στο Σύμφωνο, χωρίς ωστόσο αυτό να λειτουργήσει εις βάρος της όλης φιλοσοφίας, αλλά και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών - προϊόντων και της δόμησης μιας ισχυρής ταυτότητας (brand name) για την πόλη του Ηρακλείου. Κατά συνέπεια, ο «πήχης» δεν πρέπει να τεθεί πολύ ψηλά τουλάχιστον στο πρώτο στάδιο λειτουργίας του Συμφώνου αντίθετα, αυτό θα μπορεί να γίνεται σταδιακά και στο πλαίσιο μετρήσιμων αποτελεσμάτων και ωφελειών του, ενσωματώνοντας στην πορεία και όποτε αυτό κριθεί σκόπιμο, νέες / συμπληρωματικές προϋποθέσεις.

Δεδομένης αφενός της οικονομικής στενότητας των επιχειρήσεων και αφετέρου, της αντίληψης των επιχειρηματιών και της απροθυμίας για πρωτοβουλίες που απαιτούν χρόνο και πόρους κρίνεται σκόπιμο τα κριτήρια να εστιάσουν σε ζητήματα αναβάθμισης της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και όχι σε θέματα που σχετίζονται με τις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων, εστιάζοντας κυρίως σε soft ενέργειες.

Ως υποχρεωτική απαίτηση για την ένταξη μιας επιχείρησης στο Σύμφωνο ορίζεται η νόμιμη λειτουργία της και η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία πρέπει να πληρούνται στο σύνολό τους για την παροχή του Σήματος είναι τα εξής:

1. **Η επιχείρηση ασκεί δραστηριότητα που βρίσκεται σε λειτουργική συνάφεια και αλληλεπίδραση με την πιλοτική Πολιτιστική Διαδρομή.** Ειδικότερα, το αντικείμενο δραστηριότητας εντάσσεται σε έναν από τους παρακάτω κλάδους οικονομικής δραστηριότητας:
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων πρώτης μεταποίησης των προϊόντων του πρωτογενή τομέα (Τυροκομικά και Γαλακτοκομικά προϊόντα, Αρωματικά Φυτά, Μέλι, εμφιαλωμένο κρασί, κ.α.)
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων διατροφής μετά την πρώτη μεταποίηση (αρτοσκευάσματα, γλυκά κτλ.)
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων βιοτεχνίας τοπικού χαρακτήρα (υφαντά, ξύλινα, ξυλόγλυπτα, πέτρινα, δερμάτινα, είδη αργυροχρυσοχοΐας και αγιογραφίας κτλ.)
 - Ξενοδοχειακά καταλύματα
 - Χώροι εστίασης και αναψυχής (ταβέρνες, καφέ, ζαχαροπλαστεία, κ.α.)

- Εγκαταστάσεις Ειδικής Τουριστικής Υποδομής (μουσεία, πινακοθήκες, χώροι επίδειξης παραδοσιακών τεχνικών)
- Εμπορικά καταστήματα ειδών λαϊκής τέχνης, αναμνηστικών ειδών, παλαιοπωλεία, δισκοπωλεία, βιβλιοπωλεία
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, εκτυπώσεις, κ.α.
- Γραφεία προώθησης θεματικών μορφών τουρισμού, ξεναγοί
- Γραφεία γενικού τουρισμού
- Επαγγελματικές δραστηριότητες που σχετίζονται ή θα μπορούσαν να σχετίζονται με τους τομείς του τουρισμού και του πολιτισμού
- Μεταφορές (ΟΛΗ, Αστικό ΚΤΕΛ)
- Αυτοαπασχολούμενοι, ελεύθεροι επαγγελματίες που υποστηρίζουν ή εξυπηρετούν τους ως άνω κλάδους (Μηχανικοί, Σύμβουλοι Επιχειρήσεων, Γραφίστες, κ.α.)

Εκτός των παραπάνω στο δίκτυο μπορούν κατ' εξαίρεση να συμμετάσχουν φορείς και οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν οικονομικά και τεχνικά στην προσπάθεια του Συμφώνου να πετύχει τους στόχους του (π.χ. εμπορικό επιμελητήριο, εμπορικός σύλλογος, κέντρα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, φορείς προώθησης πολιτισμού, κ.α.).

2. **Εγγύτητα με διαδρομή:** Η επιχείρηση βρίσκεται κατά μήκος της πολιτιστικής διαδρομής ή πλησίον αυτής.
3. **Ιστορικότητα – τοπικότητα:** Η επιχείρηση είτε διακρίνεται για τη μακρόχρονη λειτουργία της, είτε προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που αναδεικνύουν την ιστορία, τον πολιτισμό, την κουλτούρα, τα τοπικά προϊόντα και την κρητική γαστρονομία και γενικότερα την ταυτότητα και την ιστορία της πόλης, είτε εμπλουτίζει την τουριστική εμπειρία.
4. **Εξωστρέφεια:** Ελάχιστη απαίτηση αποτελεί η λειτουργία ιστοσελίδας εκ μέρους της επιχείρησης ή σελίδας σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ή προβολής της μέσα από μεγάλους ταξιδιωτικούς ιστότοπους (π.χ. TripAdvisor), ενώ θετικά εκτιμώνται δράσεις όπως e-shop, συμμετοχή σε τοπικές, εθνικές η διεθνείς εκθέσεις, προβολή μέσα από τουριστικούς καταλόγους, κ.α.
5. **Μέγεθος:** Στο Σύμφωνο μπορούν να συμμετάσχουν επιχειρήσεις όλων των μεγεθών.
6. **Προσωπικό & εξυπηρέτηση:** Το προσωπικό πρέπει να διακρίνεται από επαγγελματική συμπεριφορά, προσεγμένη εμφάνιση, να είναι φιλικό, πρόθυμο να ανταποκριθεί σε κάθε αίτημα του πελάτη. Η εξυπηρέτηση να είναι άμεση και άριστη. Ενδείκνυται στην επιχείρηση να υπάρχει άτομο με γνώσεις της αγγλικής γλώσσας.
7. **Συμμετοχή κατ' ελάχιστον σε 8-10 ώρες επιμόρφωσης:** Τα σχετικά προγράμματα σχεδιάζονται και υλοποιούνται με ευθύνη του μηχανισμού υποστήριξης του εγχειρήματος (ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ βλ. παρακάτω) και στοχεύουν στην επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών - μελών του Συμφώνου αναφορικά με την ιστορία της πολιτιστικής διαδρομής, τη φιλοσοφία του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας, τους κανόνες συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης στους επισκέπτες / χρήστες των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

8. **Διαχείριση παραπόνων/υποδείξεων** : Κάθε επιχείρηση προκειμένου να αυτοβελτιώνεται θα διαθέτει δελτίο εντυπώσεων (σύντομο ερωτηματολόγιο ή βιβλίο εντυπώσεων) ή χώρο για σχόλια σε περίπτωση ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. ιστοσελίδα της επιχείρησης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης που τυχόν διαθέτει η επιχείρηση, εξειδικευμένα ταξιδιωτικά portal όπως π.χ. TripAdvisor, Booking στα οποία προβάλλεται η επιχείρηση) όπου ο πελάτης/επισκέπτης/χρήστης μπορεί να αποτυπώσει τις παρατηρήσεις – συστάσεις – υποδείξεις – σχόλια αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν.
9. **Συμμετοχή στην «Εβδομάδα Κοινής Δράσης»** με ενεργό εμπλοκή κάθε μέλους του Συμφώνου σε κάποιες από τις δράσεις που θα διαμορφώνουν την ατζέντα της συγκεκριμένης εβδομάδας (π.χ. εκπαιδευτική κάρτα σε αγοραστές προϊόντων/χρηστών υπηρεσιών, συμμετοχή σε workshop ανάδειξης τοπικών πρακτικών και δεξιοτήτων, κλπ.)
10. **Προβολή:** κάθε μέλος μεριμνά για την προβολή του Συμφώνου, των μελών του και της πολιτιστικής διαδρομής και στο πλαίσιο αυτό συμβάλλει στη διανομή εντύπων, ενώ σε ορατά σημεία των επιχειρήσεων /φορέων / οργανισμών τοποθετείται επικοινωνιακό υλικό το οποίο αφορά, ενισχύει και προβάλλει τα πιστοποιημένα μέλη. Ακόμη σε ορατό σημείο τοποθετείται το Σήμα που έχει απονεμηθεί.

Πέραν των προαναφερθέντων προδιαγραφών παρουσιάζονται ορισμένα επιπλέον κριτήρια για συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων.

Για τα **κέντρα εστίασης**, που θα πρέπει:

- ✓ να προωθούν την κρητική κουζίνα προσφέροντας και τοπικά πιάτα για τα οποία θα υπάρχει είτε ειδική αναφορά στο γενικό menu, είτε συγκεκριμένος τιμοκατάλογος για τα εν λόγω πιάτα, είτε ενημέρωση με οποιοδήποτε άλλο τρόπο
- ✓ να χρησιμοποιούν για την παρασκευή των τοπικών πιάτων κρητικές πρώτες ύλες
- ✓ να προσφέρονται κρητικά κρασιά
- ✓ να προσφέρεται κέρασμα στο τέλος του γεύματος με τοπικά επιδόρπια
- ✓ το menu να είναι μεταφρασμένο τουλάχιστο στην αγγλική γλώσσα και να είναι αναρτημένο στην είσοδο της επιχείρησης
- ✓ εφόσον υπάρχει μουσική, πρέπει να είναι διακριτική και στο μέτρο του δυνατού κρητική και ελληνική μουσική
- ✓ να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής και οι κανόνες καθαριότητας όλων των χώρων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται
- ✓ να χρησιμοποιούνται βαμβακερά τραπεζομάντιλα που θα είναι σε καλή κατάσταση και καθαρά
- ✓ το προσωπικό να είναι κατάλληλα ενδεδυμένο ανάλογα με τα καθήκοντα που έχει (σερβιτόρος, μάγειρας) και να είναι ενήμερο αναφορικά με τα προσφερόμενα κρητικά πιάτα, ώστε να είναι σε θέση να δίδει σχετικές πληροφορίες
- ✓ να παρέχεται δωρεάν πρόσβαση στο ιντερνέτ μέσω σύνδεσης με ασύρματο δίκτυο (wifi)
- ✓ να συμπεριλαμβάνονται στη διακόσμηση στοιχεία που προβάλλουν την ιστορία και την ταυτότητα της πόλης (φωτογραφίες, γκραβούρες, πίνακες, διακοσμητικά αντικείμενα, κ.α.)

Για τα **ξενοδοχεία** της πόλης που λειτουργούν εστιατόριο ή/και καφέ - bar πρέπει να προσφέρουν και τοπικά πιάτα με ειδική αναφορά στο μενού. Στο πρωινό πρέπει να συμπεριληφθούν μεταξύ των άλλων και προϊόντα στο πλαίσιο της προώθησης του Κρητικού Πρωινού (π.χ. παξιμάδι, μέλι, τυρί, γιαούρτι, ελιές, αρωματικά φυτά για αφέψημα, ελληνικός καφές, κ.α.). Επίσης στο καφέ/bar πρέπει να προσφέρονται μεταξύ των άλλων και κρητικοί οίνοι, ρακί, αρωματικά βότανα ως αφεψήματα, κρητικά αναψυκτικά, τοπικά γλυκά.

Στο χώρο υποδοχής (reception) θα υπάρχει έντυπο ενημερωτικό υλικό για την Κρήτη και το Ηράκλειο (χάρτες, τουριστικοί οδηγοί, κ.α.), ενώ το προσωπικό θα ενημερώνει τους επισκέπτες για τις πολιτιστικές διαδρομές της πόλης, το Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας, καθώς και για τις επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες σε αυτό. Επίσης πρέπει να υπάρχει προωθητικό υλικό των επιχειρήσεων – μελών του Συμφώνου.

Η ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει να συνεργάζεται με επιχειρήσεις – μέλη του Συμφώνου στο πλαίσιο των προμηθειών της και εν γένει με επιχειρήσεις της πόλης του Ηρακλείου.

Σε κάθε δωμάτιο, σε ορατό σημείο, διατίθεται δελτίο εντυπώσεων και παραπόνων από την παραμονή στο ξενοδοχείο και την πόλη ή εναλλακτικά στο χώρο υποδοχής (reception) υπάρχει καλαίσθητο βιβλίο εντυπώσεων και παραπόνων.

Τα **κέντρα αναψυχής** (καφετέριες, καφενεία, κλπ.) που θα πρέπει:

- ✓ να προσφέρουν μεταξύ άλλων ρακί, τοπικούς οίνους και άλλα ποτά όπως τοπικές μπίρες συνοδευόμενα από πιάτο με κρητικά προϊόντα (π.χ. παξιμάδια, ελιές, γραβιέρα, κ.α.). Ακόμη προσφέρονται κρητικά αναψυκτικά και ροφήματα από αρωματικά βότανα, τοπικά γλυκά, κ.α.
- ✓ εφόσον προσφέρονται σνακ θα πρέπει να ενσωματωθούν στα προσφερόμενα είδη ορισμένα τοπικά προϊόντα όπως π.χ. κρητικό ντάκο, κρητικά τυριά, ελιές, τοπικά αλλαντικά, κ.α.
- ✓ ισχύουν επίσης οι ίδιες προδιαγραφές αναφορικά με το προσωπικό, την καθαριότητα των χώρων και του εξοπλισμού, τον τιμοκατάλογο (ειδικό έντυπο με κρητικά προϊόντα μεταφρασμένο και στα Αγγλικά), την ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο (free wifi), τη δυνατότητα πληρωμής με πιστωτική κάρτα, την ανάδειξη της κρητικής και ελληνικής μουσικής
- ✓ δεν επιτρέπεται η χρήση διαφημιστικών και πλαστικών σταχτοδοχείων
- ✓ υπάρχει ειδικός χώρος /stand με πληροφοριακό υλικό για το Ηράκλειο και την Κρήτη (π.χ. οδηγός πόλης, τουριστικοί οδηγοί, χάρτες, βιβλία, διαφημιστικά έντυπα επιχειρήσεων μελών και μη του Συμφώνου).

Στα **καταστήματα εμπορίας προϊόντων διατροφής** (τύπου παντοπωλείου) πρέπει να πωλούνται στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό κρητικά προϊόντα διατροφής. Για εκείνα τα οποία διατίθενται χύμα πρέπει να υπάρχει αναγραφή του παραγωγού, του τόπου παραγωγής και της ημερομηνία παραγωγής. Σε όλα τα προϊόντα υπάρχει αναγραφή τιμών. Διατίθεται πιάτο γευστικής δοκιμής/κεράσματος εφόσον το επιτρέπουν τα προϊόντα της επιχείρησης (π.χ. παξιμάδι, ελιές, τυρί, κ.α.). Οι προθήκες που είναι

τοποθετημένα τα προϊόντα οφείλουν να διέπονται από τάξη και οργάνωση. Η πληρωμή μπορεί να γίνει και με πιστωτική κάρτα.

Τα **τουριστικά γραφεία** που αναλαμβάνουν να υλοποιούν εκδρομές με βάση τις πολιτιστικές διαδρομές της πόλης του Ηρακλείου για να λάβουν το Σήμα θα πρέπει:

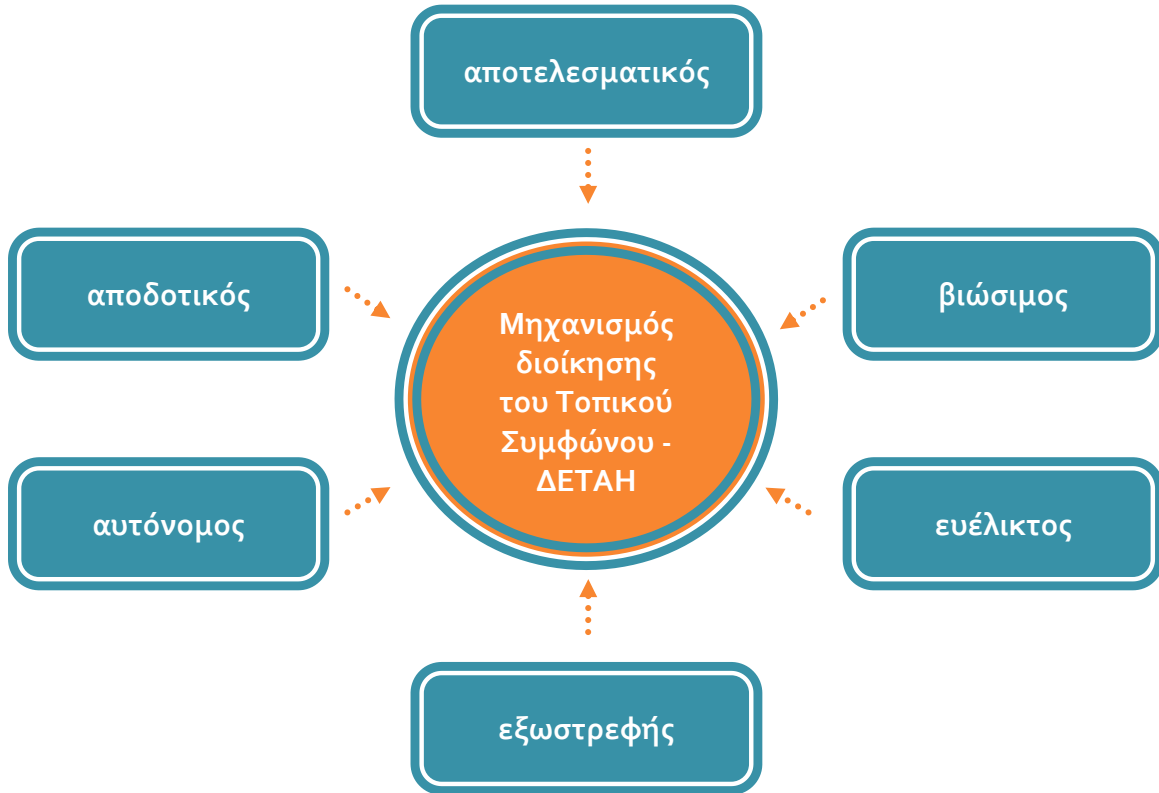
- να καλύπτουν ως προς το τουριστικό πακέτο της Διαδρομής όλες τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στο ΠΔ 399/96 (περί οργανωμένων ταξιδίων σε συμμόρφωση με την Οδηγία 90/314 για τα οργανωμένα ταξίδια και τις οργανωμένες διακοπές και περιηγήσεις - ΦΕΚ Α' 255/11-9-1996) στο βαθμό που το πακέτο αυτό συνιστά «οργανωμένο ταξίδι» ή «οργανωμένη περιήγηση» κατά την έννοια της Οδηγίας 90/314ΕΟΚ.
- Να διαθέτουν οδηγό με καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας, της περιοχής, αλλά και της ιστορίας της πόλης και των πολιτιστικών της θησαυρών

6.3 Μηχανισμός Διοίκησης και Ελέγχου

Η σημαντική αυτή από κάθε άποψη πρωτοβουλία απαιτεί ολοκληρωμένο σχεδιασμό και προγραμματισμό, άριστο συντονισμό ενεργειών και συνεχή παρακολούθηση. Κυρίως όμως απαιτεί ικανούς και πρόθυμους συμμάχους και συνοδοιπόρους στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας δεδομένου ότι οποιαδήποτε προσπάθεια από όπου και αν προέρχεται για να φέρει αποτέλεσμα προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ικανής, μικρής, αλλά δυναμικής ομάδας που θα ασχοληθεί σοβαρά και ουσιαστικά, ειδάλλως είναι καταδικασμένη σε σταδιακή αποδυνάμωση, απαξίωση και αποτυχία.

Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται ένας μηχανισμός συντονισμού και λειτουργίας που θα είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της στρατηγικής, αλλά και με παρεμβατικό ρόλο όπου χρειαστεί, για να μην «ξεθωριάσει και λοξοδρομήσει» η προσπάθεια. Ειδικότερα, θα έχει την ευθύνη της εποπτείας, υλοποίησης και παρακολούθησης των δραστηριοτήτων του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας, της διαμόρφωσης του Σήματος και του συστήματος ελέγχου των απαιτήσεων συμμόρφωσης για την απόκτησή του από τα Μέλη του Συμφώνου.

Στην κατεύθυνση των παραπάνω υπογραμμίζεται η ανάγκη για έναν αποτελεσματικό, ευέλικτο, δυναμικό, βιώσιμο, εξωστρεφή και καθολικά αποδεκτό μηχανισμό διαχείρισης του Συμφώνου.



Ως ο πλέον κατάλληλος φορέας που προτείνεται να αναλάβει το ρόλο του **Μηχανισμού (Φορέα) Διαχείρισης του Τοπικού Συμφώνου** είναι η **ΔΕΠΤΑΗ** δεδομένου ότι διαθέτει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει ένας αποτελεσματικός τέτοιος μηχανισμός, ήτοι:

Λειτουργική Ετοιμότητα: πρόκειται για επιχείρηση του Δήμου Ηρακλείου η οποία λειτουργεί ήδη σε ανάλογη κατεύθυνση με τη διοίκηση - διαχείριση «εμβληματικών – θεματικών» πρωτοβουλιών όπως π.χ. το Πολιτιστικό Κέντρο, τα Ενετικά Τείχη. Συνεπώς χωρίς δυσκολία και άμεσα είναι σε θέση και μπορεί να αναλάβει παράλληλα και το ρόλο της διοίκησης και διαχείρισης του Τοπικού Συμφώνου.

Ευελιξία: η νομική οντότητά της ως ΝΠΙΔ της προσδίδει ευελιξία και δυνατότητα εύκολης, αλλά και γρήγορης προσαρμογής σε τυχόν αλλαγές στοχοθεσίας, προτεραιοτήτων, ή έκτακτων γεγονότων και γενικότερα σε μεταβολές που ενδέχεται να προκύψουν είτε στο εσωτερικό, είτε στο εξωτερικό περιβάλλον του μηχανισμού διαχείρισης.

Στελέχωση: απαλλαγμένη σε μεγάλο βαθμό από γραφειοκρατική και δημοσιouπαλληλική νοοτροπία, λειτουργεί αποτελεσματικά και δυναμικά. Διακρίνεται από σημαντικό αριθμό έμπειρων στελεχών. Ωστόσο, σημειώνεται ότι για να μπορέσει να υποστηρίξει σωστά τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία θα απαιτηθούν επιπλέον άνθρωποι

πόροι με την προσθήκη εξειδικευμένων στελεχών που θα συνεισφέρουν θετικά στην υλοποίηση του εγχειρήματος.

Αναγνωρισιμότητα και αποδοχή: Αποτελεί έναν έμπειρο, τοπικό αναπτυξιακό φορέα με πολλά έτη λειτουργίας και δράσης (έτος ίδρυσης 1985) που τυγχάνει αναγνωρισιμότητας, αποδοχής και εμπιστοσύνης από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, την επιχειρηματική κοινότητα και την τοπική κοινωνία.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: η ΔΕΠΤΑΗ έχει την ικανότητα να δημιουργήσει προστιθέμενη αξία στους τομείς της τοπικής επιχειρηματικότητας, του τουρισμού και του πολιτισμού.

Σημειώνεται ότι η ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ θα είναι ο στυλοβάτης της νέας αυτής πολυτομεακής και πολυεπίπεδης πρωτοβουλίας στο Ηράκλειο για την ανάπτυξη και προώθηση της Πιλοτικής Πολιτιστικής Διαδρομής ως τουριστικού προορισμού/προϊόντος και της σύνδεσής της με την τοπική οικονομία.

Για το σκοπό αυτό θα:

- I. **έχει** τη συνολική ευθύνη υλοποίησης του Τοπικού Συμφώνου
- II. **διασφαλίζει** τα βήματα και τις προϋποθέσεις που θα δημιουργήσουν το αναγκαίο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα
- III. **συμμετέχει** στη διοίκησή του
- IV. **συμβάλλει** στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του εγχειρήματος, υποστηρίζοντας εμπράκτως την προσπάθεια με οικονομικούς πόρους και παροχή τεχνογνωσίας.
- V. **Συστήσκει** και πρόκειται να διαμορφώσει και να λειτουργήσει ένα αυτόνομο τμήμα το οποίο θα στελεχωθεί με προσωπικό που θα απασχολείται κατά βάση με τη συγκεκριμένη πρωτοβουλία.

6.4 Διοίκηση Τοπικού Συμφώνου

Τα όργανα του Συμφώνου είναι τρία:

• Γενική Συνέλευση

Είναι το ανώτατο όργανο του ΤΣΠ και αποτελείται από τους νόμιμους εκπροσώπους όλων των μελών του, λαμβάνει αποφάσεις με πλειοψηφία των παρόντων. Συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση μια φορά το έτος και έκτακτα, όταν το αποφασίσει το 1/3 των μελών ή η Επιτροπή Διαχείρισης. Κύριες αρμοδιότητές της είναι:

- ✓ Η ένταξη και διαγραφή των μελών από το ΤΣΠ
- ✓ Η εκλογή των μελών της Επιτροπής Διαχείρισης και της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ που δεν ορίζονται από τη ΔΕΠΤΑΗ
- ✓ Η τροποποίηση των προδιαγραφών και των κριτηρίων ένταξης στο ΤΣΠ ή των υποχρεώσεων των μελών
- ✓ Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις εισηγήσεις της Επιτροπής Διαχείρισης

- ✓ Η διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας της πολιτιστικής διαδρομής / πολιτιστικών διαδρομών

Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει με πλειοψηφία των 3/5 των παρόντων μελών για σημαντικά θέματα και με απλή πλειοψηφία για τα υπόλοιπα. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερσχύει η ψήφος του Προέδρου.

• Επιτροπή Διαχείρισης

Πρόκειται για το εκτελεστικό όργανο του ΤΣΠ. Είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων του ΤΣΠ, καθώς και για τη σύσταση, τη διαχείριση και το συντονισμό της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής του Συμφώνου. Η Επιτροπή Διαχείρισης εισηγείται και η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για την ένταξη, την επιβολή κυρώσεων, ή την απένταξη επιχειρήσεων από το ΤΣΠ, καθώς και για τους τρόπους αντιμετώπισης επιμέρους σημαντικών θεμάτων ή προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του ΤΣΠ. Συνεδριάζει μια φορά τουλάχιστον το μήνα και προβαίνει στη λήψη αποφάσεων μόνο όταν υπάρχει απαρτία η οποία σχηματίζεται όταν είναι παρόντα τουλάχιστον το 50% συν ένα των μελών.

Ειδικότερα, οι βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής Διαχείρισης είναι:

- ✓ Η ανάληψη κάθε υποχρέωσης προς τρίτους για την προώθηση των σκοπών του ΤΣΠ.
- ✓ Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών του ΤΣΠ.
- ✓ Η εισήγηση προς τη Γενική Συνέλευση για την ένταξη ή τη διαγραφή μελών του ΤΣΠ ή για την αντιμετώπιση επιμέρους σημαντικών θεμάτων ή προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του ΤΣΠ.
- ✓ Η πραγματοποίηση συστάσεων συμμόρφωσης προς τα μέλη του ΤΣΠ.
- ✓ Η υποβολή προτάσεων και τακτικών ή έκτακτων αναφορών στη Γενική Συνέλευση σχετικά με τη λειτουργία του ΤΣΠ, την ενδεχόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων του και την τροποποίηση ή συμπλήρωση των προδιαγραφών του ΤΣΠ.
- ✓ Η συγκρότηση, παρακολούθηση και ο συντονισμός της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ.
- ✓ Η τήρηση βιβλίου μελών του ΤΣΠ στο οποίο καταγράφονται τα κύρια στοιχεία κάθε μέλους, οι εκθέσεις ελέγχων και ο εκάστοτε βαθμός επίδοσης, τα παράπονα των πελατών - επισκεπτών, παρατηρήσεις, συστάσεις και αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων του ΤΣΠ.

Η Επιτροπή Διαχείρισης αποτελείται από επτά (7) μέλη εκ των οποίων δύο (2) ορίζονται από τη ΔΕΠΤΑΗ και πέντε (5) εκλέγονται από τα μέλη του Συμφώνου στη Γενική Συνέλευση. Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Γραμματέας και Ταμίας της Επιτροπής εκλέγονται από τα επτά (7) μέλη κατόπιν ψηφοφορίας.

- **Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ**

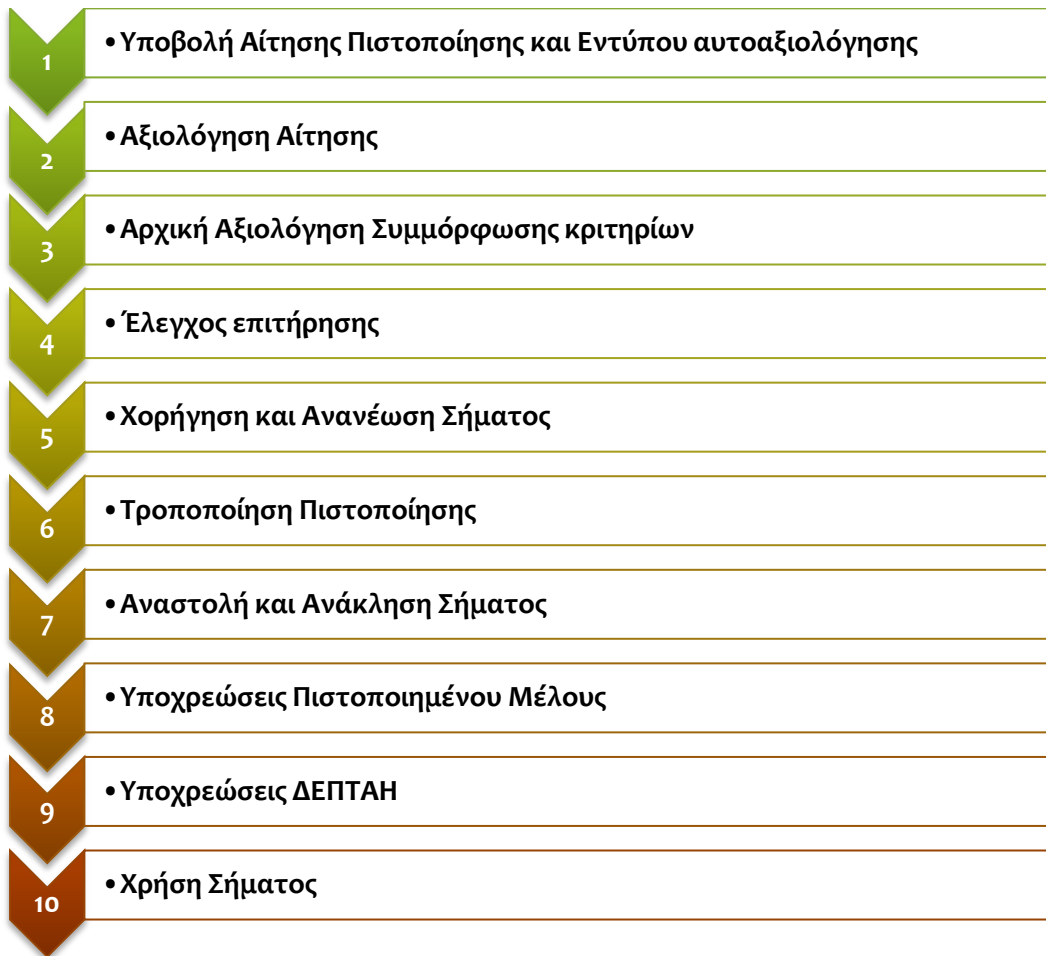
Είναι αρμόδια για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των όρων και των προδιαγραφών του ΤΣΠ. Ο έλεγχος πραγματοποιείται κατόπιν ενημέρωσης της επιχείρησης σε τακτική βάση (ετησίως) ή έκτακτα κατόπιν σχετικής απόφασης της Επιτροπής Διαχείρισης ή κατ' αίτηση της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ. Προτείνεται να αποτελείται από τρία (3) μέλη τα οποία εκλέγονται από τα μέλη του Συμφώνου στη Γενική Συνέλευση.

Σε περίπτωση που η Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ διαπιστώσει παραβίαση των κανόνων και αρχών που περιλαμβάνονται στο Μνημόνιο Συνεργασίας προβαίνει σε σύσταση συμμόρφωσης υποχρεωτικού χαρακτήρα, προσδιορίζοντας εύλογο χρόνο ανταπόκρισης. Η μη δικαιολογημένη συμμόρφωση έπειτα από δύο επανειλημμένες συστάσεις συνιστά αθέτηση των όρων του Συμφώνου και επισύρει την ποινή της διαγραφής από το Σύμφωνο η οποία αποφασίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ.

Η θητεία των μελών των προαναφερθέντων οργάνων ορίζεται στα τρία (3) έτη με δυνατότητα ανανέωσης.

6.5 Διαδικασία Ένταξης στο Σύμφωνο

Η έκδοση πιστοποιητικού (Σήματος) αφορά το αποτέλεσμα της λειτουργίας ενός τεχνικά δομημένου μηχανισμού πιστοποίησης ο οποίος ακολουθεί τους διεθνείς κανόνες που διέπουν τη λειτουργία των οργανισμών πιστοποίησης. Στο ακόλουθο διάγραμμα παρουσιάζονται τα κυριότερα βήματα για την απονομή ή όχι Σήματος σε κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση, φορέα, οργανισμό.



Ειδικότερα, η διαδικασία ένταξης στο ΤΣΠ περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- ✓ **Υποβολή αίτησης** για ένταξη στο ΤΣΠ συνοδευόμενη από δελτίο αυτοαξιολόγησης ως προς το επίπεδο ικανοποίησης των προδιαγραφών - κριτηρίων που έχει θέσει το Τοπικό Σύμφωνο. Στόχος της ΔΕΠΤΑΗ δεν είναι η παρουσία της ως ελεγκτικού μηχανισμού, αλλά η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας με τους επιχειρηματίες της πόλης. Η συμπλήρωση από πλευράς της ενδιαφερόμενης επιχείρησης εντύπου αυτοαξιολόγησης, με τον επιχειρηματία εκ των προτέρων να αναφέρει σε ποιες απαιτήσεις συμμορφώνεται, διευκολύνει τη διαδικασία του ελέγχου καθώς αυτή μετατρέπεται σε συνάντηση συνεργασίας όπου γίνονται προτάσεις βελτίωσης, έναντι των συνηθισμένων «ευρημάτων» ή «μη συμμορφώσεων».

- ✓ **Υπογραφή σύμβασης** ένταξης στο ΤΣΠ σύμφωνα με το οποίο το υποψήφιο μέλος αποδέχεται:
 - Τις βασικές αρχές του Τοπικού Συμφώνου.
 - Τους όρους απονομής του σήματος Τοπικού Συμφώνου.
 - Τη διενέργεια τακτικών και έκτακτων ελέγχων εφαρμογής του Τοπικού Συμφώνου.
 - Την υποχρέωση συμμετοχής στις δραστηριότητες του Τοπικού συμφώνου (Γενικές Συνελεύσεις, προγράμματα κατάρτισης, κοινές δράσεις, κλπ).
 - Την επανεξέταση της συμμετοχής της στο Τοπικό Σύμφωνο σε περίπτωση που παρακωλύει τη λειτουργία του, βλάπτει το κύρος του ή δεν δείχνει συστηματικά ενδιαφέρον για την προώθηση των σκοπών του.

✓ **Διεξαγωγή αρχικής αξιολόγησης:** Με την υπογραφή της σύμβασης ένταξης, η αρμόδια Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής του ΤΣΠ ορίζει ημερομηνία διεξαγωγής της αρχικής αξιολόγησης η οποία γνωστοποιείται στο υποψήφιο μέλος.

✓ **Έλεγχος νομιμότητας υποψηφίου:** Η νομοθετική συμμόρφωση αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης των υποψηφίων μελών για ένταξη στο ΤΣΠ. Εξετάζεται τόσο η τήρηση της νομοθεσίας όσον αφορά στην ίδρυση και τη λειτουργία του υποψηφίου, όσο και η γνώση των διατάξεων που διέπουν τη δραστηριότητά του. Για το σκοπό αυτό το υποψήφιο μέλος οφείλει να επιδείξει τις άδειες ίδρυσης και λειτουργίας ή την έναρξη δραστηριότητας.

✓ **Έλεγχος συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές του ΤΣΠ:** Εφόσον διαπιστωθεί πλήρης νομιμότητα σχετικά με την ίδρυση και λειτουργία του υποψηφίου μέλους, αξιολογείται ο βαθμός συμμόρφωσής του με τις προδιαγραφές του ΤΣΠ. Τυχόν ελλείψεις που διαπιστωθούν σε σχέση με τις ισχύουσες προδιαγραφές πρέπει να καλυφθούν από το υποψήφιο μέλος σε χρονικό διάστημα που καθορίζει η αρμόδια Επιτροπή Ελέγχου Εφαρμογής του Συμφώνου και το οποίο δε μπορεί να υπερβαίνει τους έξι μήνες. Στα μέλη που καλύπτουν ένα μόνο μέρος των προδιαγραφών απονέμεται το Σήμα προσωρινού μέλους με την προϋπόθεση ότι σε διάστημα έξι μηνών θα έχουν συμμορφωθούν πλήρως με το σύνολο των κριτηρίων διαφορετικά το Σήμα αφαιρείται.

Προκειμένου ένα υποψήφιος να γίνει πλήρες μέλος του ΤΣΠ πρέπει να έχει υποβληθεί με επιτυχία σε έλεγχο συμμόρφωσης με το σύνολο των προδιαγραφών.

Κάθε μέλος του ΤΣΠ υποβάλλεται σε τακτικούς ελέγχους συμμόρφωσης που πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση. Ωστόσο, δύναται να πραγματοποιούνται και έκτακτοι έλεγχοι κατόπιν είτε αιτιολογημένης απόφασης της Επιτροπής Διαχείρισης, είτε σχετικής αίτησης της Επιτροπής Ελέγχου Εφαρμογής του ΤΣΠ.

Στο πλαίσιο τυποποίησης της διαδικασίας ελέγχου, η Επιτροπή Διαχείρισης σχεδιάζει ενιαίο Έντυπο Ελέγχου (υπό μορφή check list με το σύνολο των προδιαγραφών) και τηρεί βιβλίο μελών.

Ειδικότερα, η διαδικασία της αξιολόγησης (αρχικής και περιοδικής) περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

- **Επίσκεψη της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής του ΤΣΠ** στην έδρα του υποψήφιου μέλους.
- **Συμπλήρωση Εντύπου Ελέγχου Μέλους του ΤΣΠ.** Τα πορίσματα των ελέγχων αναγράφονται στο Έντυπο Ελέγχου που συμπληρώνεται από την Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής του ΤΣΠ και υπογράφεται από όλα τα μέλη της.
- **Εισήγηση στην Επιτροπή Διαχείρισης** σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου η οποία μπορεί να αφορά:
 - ✓ Αρχική ένταξη στο Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας και χορήγηση του Σήματος
 - ✓ Ανανέωση της πιστοποίησης και διατήρηση του Σήματος ΤΣΠ
 - ✓ Συστάσεις συμμόρφωσης με τους όρους και τις προδιαγραφές του ΤΣΠ εντός ορισμένης προθεσμίας, σε περιπτώσεις διαπίστωσης επουσιωδών αποκλίσεων
 - ✓ Πρόταση διαγραφής από το ΤΣΠ και αφαίρεσης του Σήματος σε περιπτώσεις επουσιωδών αποκλίσεων ή μη συμμόρφωσης με το ΤΣΠ

Η όποια απόφαση, γνωστοποιείται στην επιχείρηση γραπτώς, το αργότερο μέσα σε ένα μήνα από την ημερομηνία ελέγχου.

✓ Απονομή Σήματος

Στα μέλη του ΤΣΠ χορηγείται ειδικό Σήμα (προσωρινό ή οριστικό) το οποίο πιστοποιεί τόσο τη συμμετοχή του μέλους στο ΤΣΠ, όσο και το βαθμό συμμόρφωσής του με τα προδιαγραφόμενα σε αυτό.

Το Σήμα αποτελεί την εταιρική ταυτότητα του ΤΣΠ, είναι ενιαίο για όλα τα μέλη και είναι **διετούς ισχύς** με δυνατότητα ανανέωσης υπό τον όρο ότι εξακολουθούν να πληρούνται τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία χορηγήθηκε, γεγονός που πιστοποιείται από την Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής του ΤΣΠ κατόπιν ελέγχου.

Οι προδιαγραφές του Σήματος (χρώματα, μεγέθη, κλπ.) χορηγούνται εγγράφως από τη ΔΕΠΤΑΗ στις ενταγμένες επιχειρήσεις οι οποίες υποχρεούνται να τις τηρούν απόλυτα. Οποιαδήποτε τροποποίηση του Σήματος ή καταστρατήγηση των όρων χρήσης του αποτελεί παράβαση των όρων και απαιτείται πλήρη συμμόρφωση, διαφορετικά γίνεται ανάκληση αυτού. Το Σήμα δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί χωρίς την απόλυτη έγκριση της ΔΕΠΤΑΗ.

Το Σήμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαφημιστικό ή άλλο έντυπο και ηλεκτρονικό υλικό. Κάθε επιχείρηση υποχρεούται να αποστείλει στη ΔΕΠΤΑΗ πριν την τελική εκτύπωση τη σχετική μακέτα, ώστε να λάβει έγκριση για την ορθή χρήση του Σήματος.

Κατά τη χορήγηση του Σήματος αναγράφεται σαφώς η επωνυμία της επιχείρησης, καθώς και η ημερομηνία έναρξης ισχύς και λήξης του.

Σύμφωνα με τη Σύμβαση που υπογράφει κάθε μέλος με το ΤΣΠ κατά την ένταξή του σ' αυτό, δεσμεύεται ως προς τα εξής:

- Ανάρτηση του Σήματος εντός του χώρου/εγκατάστασης του μέλους σε σημείο ορατό από τους πελάτες /επισκέπτες (π.χ. κεντρική είσοδο, χώρος υποδοχής)
- Επίδειξη Σήματος στις εκδηλώσεις που διοργανώνει ή συμμετέχει το μέλος
- Επίδειξη Σήματος και αναφορά στις βασικές αρχές του ΤΣΠ στην ιστοσελίδα και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του μέλους
- Ενσωμάτωση της εταιρικής ταυτότητας ΤΣΠ σε όλο το επικοινωνιακό υλικό του μέλους (έντυπα, επιστολόχαρτα, banners, διαφημιστικές καταχωρήσεις κ.α.)
- Συμμετοχή σε δράσεις προβολής – δημοσιότητας που διοργανώνει η ΔΕΠΤΑΗ ως μηχανισμός διαχείρισης του ΤΣΠ

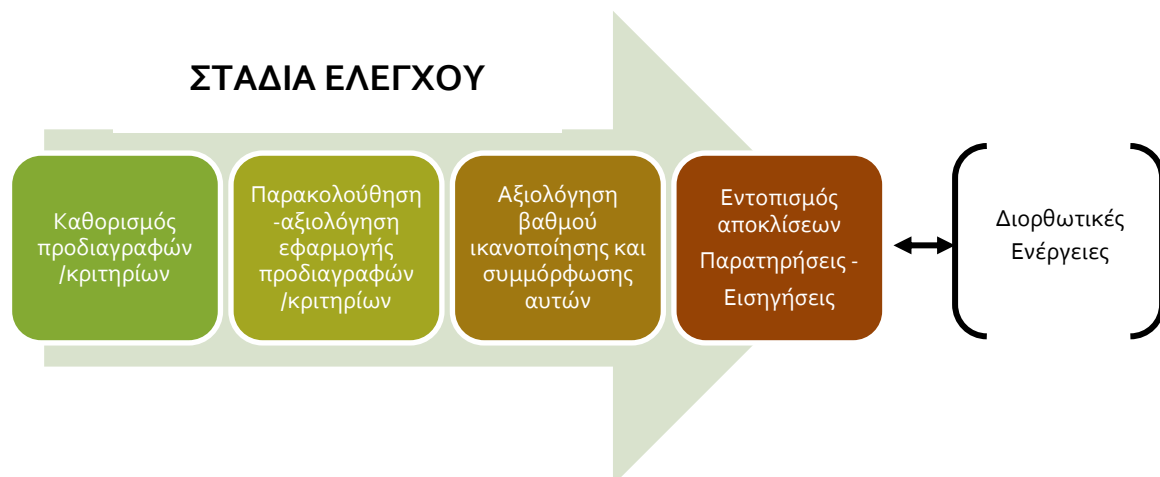
Η μη τήρηση οποιουδήποτε όρου ένταξης στο ΤΣΠ αποτελεί λόγο διαγραφής του μέλους. Αντίστοιχα, η απώλεια της ιδιότητας του μέλους του ΤΣΠ συνεπάγεται αυτοδικαίως και την αφαίρεση του Σήματος και γενικά του δικαιώματος χρήσης της εταιρικής ταυτότητας του ΤΣΠ. Ωστόσο, είναι δυνατή η επανένταξη έκπτωτων μελών με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης του ΤΣΠ και με την προϋπόθεση ότι αποδέχονται και πληρούν τους όρους του.

✓ Παρακολούθηση και έλεγχος χρήσης του Σήματος

Η παρακολούθηση και ο έλεγχος είναι εκείνες οι διαδικασίες που αφορούν την τήρηση της ορθής χρήσης του Σήματος, ώστε να εντοπίζονται εγκαίρως πιθανά ζητήματα, αστοχίες, αποκλίσεις και γενικά μη συμμόρφωση με τους όρους χορήγησης και να λαμβάνονται τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα. Είναι με άλλα λόγια το εργαλείο που «συγκρατεί το πιστοποιητικό / Σήμα στο σωστό δρόμο» και επισημαίνει πότε τα πράγματα απέχουν, αλλά και πότε βαίνουν ομαλά. Αν ο έλεγχος εφαρμοστεί σωστά στην πράξη, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για την καλή διαχείριση της πρωτοβουλίας.



Εν προκειμένω, ο έλεγχος και η παρακολούθηση είναι ενέργειες συμπληρωματικές και αλληλοτροφοδοτούμενες και δίνουν τη δυνατότητα να ελέγξουμε αν εφαρμόζονται ορθολογικά και κατά τα προβλεπόμενα αυτά που έχουν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί.



Τα (βασικά) κριτήρια με τα οποία αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος ελέγχου είναι τα παρακάτω:

Ακρίβεια	<input checked="" type="checkbox"/> Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου εκφράζεται με το βαθμό ακρίβειας των μετρήσεων και των πληροφοριών που παρέχει.
Αντικειμενικότητα	<input checked="" type="checkbox"/> Οι πληροφορίες και οι μετρήσεις πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά και όχι υποκειμενικά δεδομένα.
Χρονική καταλληλότητα	<input checked="" type="checkbox"/> Οι πληροφορίες του συστήματος ελέγχου πρέπει να λαμβάνονται την κατάλληλη στιγμή.
Εστίαση	<input checked="" type="checkbox"/> Ο έλεγχος πρέπει να επικεντρώνεται στα κρίσιμα και σημαντικά σημεία ή «περιοχές» λειτουργίας της επιχείρησης.
Οικονομικότητα	<input checked="" type="checkbox"/> Ο έλεγχος οφείλει να συνδέεται με τον προγραμματισμό, αφού τα αποτελέσματα εκφράζουν την υλοποίηση των στόχων και τις διορθωτικές ενέργειες.
Ευελιξία	<input checked="" type="checkbox"/> Το σύστημα ελέγχου πρέπει να είναι ευέλικτο και αποτελεσματικό.
Αποδοχή	<input checked="" type="checkbox"/> Προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του ελέγχου είναι η αποδοχή του από τις ελεγχόμενες επιχειρήσεις.

Τη χορήγηση του Σήματος ακολουθεί η διαδικασία για την παρακολούθηση της ορθής χρήσης του που περιλαμβάνει τη διενέργεια επανελέγχων ως εξής:

- τακτικός έλεγχος ανά έτος για την τήρηση των προδιαγραφών του Σήματος,
- έκτακτοι ενδιάμεσοι έλεγχοι (απροειδοποίητα) χωρίς κόστος για την επιχείρηση,
- έλεγχοι λόγω σημαντικών αλλαγών στη λειτουργία της επιχείρησης,
- έκτακτοι έλεγχοι σε περιπτώσεις καταγγελιών, παραπόνων, αποκλίσεων, κακής χρήσης, κ.α.

Κόστος Πιστοποίησης

Οι δαπάνες εφαρμογής, απονομής και διατήρησης του Σήματος αφορούν στα ακόλουθα κόστη:

- Έλεγχος αιτήσεων
- Έλεγχος επιχειρήσεων (πρώτη αξιολόγηση και έκτακτες αξιολογήσεις)
- Έκδοση πιστοποιητικών
- Ετήσιες επιτηρήσεις /έλεγχοι

Για τα δύο πρώτα έτη εφαρμογής του ΤΣΠ δεν απαιτείται η καταβολή τιμήματος από τις επιχειρήσεις. Η συμμετοχή είναι δωρεάν και τα έξοδα λειτουργίας του Συμφώνου θα καλυφθούν από δημόσιους πόρους ή και χορηγίες.

Για τα επόμενα έτη, το ύψος της εισφοράς των μελών θα καθοριστεί στο πλαίσιο διαβουλεύσεων και με γνώμονα τις επιμέρους ανάγκες του ΤΣΠ και τον αριθμό των μελών που θα κληθούν να τις καλύψουν.

Ωστόσο, μια ενδεικτική κοστολόγηση των υπηρεσιών πιστοποίησης σημάτων υπολογίζεται λαμβάνοντας υπόψη τις ανθρωπόωρες που απαιτείται να δαπανήσει ένας

αξιολογητής. Αν δεχτούμε ότι το μέσο κατά κύριο λόγο κόστος της εργατοημέρας ενός αξιολογητή ανέρχεται στα 200€, χρειάζεται να υπολογιστεί ο αριθμός των ανθρωποωρών που απαιτούνται για τη διενέργεια μιας αξιολόγησης, προκειμένου να εκτιμηθεί το κόστος πιστοποίησης. Λογική διάρκεια ενός ελέγχου εκτιμάται ότι είναι το χρονικό διάστημα των τεσσάρων ωρών⁴, (100€) ανά επιθεώρηση.

Το κόστος έκδοσης του Σήματος, αφορά στη γραφιστική επιμέλεια της μακέτας του Σήματος, η οποία υπολογίζεται σε 500€ σύμφωνα με τις τρέχουσες τιμές αγοράς. Η εκτύπωση για την απονομή του στις επιχειρήσεις δε θα επιφέρει επιπλέον κόστος. Αντ' αυτού, η επιχείρηση θα καταβάλει ως τέλος διατήρησης το ποσό των 100€ ετησίως προκειμένου να επωφελείται δράσεων δημοσιότητας τις οποίες θα υλοποιεί ο Φορέας Διαχείρισης.

Σημειώνεται ότι το κόστος μπορεί να μεταβληθεί και βάσει του τζίρου της επιχείρησης, ήτοι:

- 50€ για επιχειρήσεις με τζίρο έως 30.000€ ετησίως
- 100€ για επιχειρήσεις με τζίρο έως 60.000€ ετησίως
- 150€ - 200€ για επιχειρήσεις με τζίρο άνω των 60.000€ ετησίως

Συμβουλευτική επιχειρήσεων Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας

Κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία της υλοποίησης του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας είναι η ανάπτυξη δράσεων ενημέρωσης, ευαισθητοποίησης και συμβουλευτικής των εν δυνάμει μελών του Συμφώνου, του προσωπικού που απασχολούν και γενικά όλων όσων εμπλέκονται άμεσα και έμμεσα στην εφαρμογή του. Ενδεικτικά, τέτοιες δράσεις είναι:

- Η παραγωγή ενημερωτικού εντύπου για το ΤΣΠ
- Η κατασκευή και λειτουργία ιστοσελίδας του ΤΣΠ όπου θα παρουσιάζεται η φιλοσοφία, οι στόχοι και τα οφέλη του δικτύου, οι προδιαγραφές ένταξης, η μεθοδολογία πιστοποίησης, κλπ.
- Η οργάνωση επιμορφωτικών δράσεων και εκδηλώσεων για την παρουσίαση του ΤΣΠ
- Η παροχή συμβουλευτικών και ενημερωτικών υπηρεσιών στους επιχειρηματίες για τη βελτίωση της επιχειρηματικής τους προσπάθειας

⁴ Οι 4 ώρες για τον έλεγχο μίας επιχείρησης περιλαμβάνουν: α) από και προς την επιχείρηση μετακινήσεις, β) τις ώρες ελέγχου και πιστοποίησης, γ) την τυχόν επιπλέον συμβουλευτική και λοιπή υποστήριξη που μπορεί να χρειαστεί η επιχείρηση.

6.6 Προτεινόμενη νομική μορφή Συνεργασίας

Σε αρχική φάση όπως ειπώθηκε και σε προηγούμενη ενότητα το Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας δε λαμβάνει νομική οντότητα, αντίθετα συνιστά μια άτυπη συνεργασία στηριζόμενη στο «λόγω τιμής» και στην υπογραφή ενός μνημονίου συνεργασίας. Ωστόσο, σε μετέπειτα στάδιο και σε βάθος χρόνου υπάρχει η δυνατότητα μετεξέλιξής τους σε ένα cluster με πιο ουσιαστικές και θεσμοθετημένες σχέσεις συνεργασίας.

Στο cluster πρέπει να συντονιστούν κατάλληλα οι επιχειρήσεις σε ότι αφορά τη συνεργασία τους, την επικοινωνία και την υποστήριξη και ως εκ τούτου, έχει μεγάλη σημασία η διασφάλιση της κατάλληλης οργανωτικής δομής του. Η διαφύλαξη της οργανωτικής και λειτουργικής δομής του, αλλά και η υλοποίηση της στρατηγικής ανάπτυξης του απαιτεί ένα ουδέτερο, μη ανταγωνιστικό για τα μέλη συντονιστικό μηχανισμό.

Η τυπική δομή του δικτύου και οι κανόνες που θα διέπουν τη συνεργασία των επιχειρήσεων θα διασφαλίσουν τη διαφάνεια και την αξιοπιστία του απέναντι στις επιχειρήσεις – μέλη. Ζητούμενο είναι να διαμορφωθεί ένα στέρεο υπόβαθρο για την καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης η οποία αποτελεί το θεμέλιο λίθο της επιτυχημένης συνεργασίας των επιχειρήσεων – μελών του δικτύου.

Από την οργανωτική δομή εξαρτώνται ως ένα βαθμό οι λειτουργίες που θα αναπτύξει το δίκτυο, τα οφέλη των μελών και συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα και η περαιτέρω ανάπτυξη τους.

Συστατικά στοιχεία δόμησης ενός συνεργατικού σχηματισμού αποτελούν η νομική μορφή, η οργανωτική δομή, ο συντονισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρήσεων - μελών.

Η επιλογή της νομικής μορφής υποδεικνύεται αφενός από το στόχο και αφετέρου, από τη στρατηγική που επιλέγεται. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι ερωτήματα:

- πόσο στενά επιθυμούν να εμπλακούν/συνεργάζονται οι επιχειρήσεις - μέλη του δικτύου;
- ποιος είναι ο ρόλος των δραστηριοτήτων του δικτύου;
- πόσο γρήγορα πρέπει να ενσωματώνονται τα νέα μέλη στη λειτουργία του δικτύου;

Γενικότερα, είναι πιο αποδεκτές οι λιγότερο δεσμευτικές και «βαριές» νομικές μορφές, ώστε να διαμορφώνονται πιο χαλαρά σχήματα που εξασφαλίζουν τη μικρότερη δυνατή δέσμευση και διακρίνονται από ευελιξία. Η προτίμηση στρέφεται συνήθως σε άτυπα, κοινοπρακτικά, συνεταιριστικά ή μη κερδοσκοπικά σχήματα συμπράξεων, καθώς και σε μετοχικές –κερδοσκοπικές μορφές εταιριών.

Στην Ελλάδα, οι πιο συνηθισμένες μορφές νομικών προσώπων που αποκοτούν οι συνεργατικοί σχηματισμοί επιχειρήσεων είναι:

Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρία

Ο συνηθέστερος τρόπος νομικής καταχώρησης των Clusters είναι της Αστικής Μη Κερδοσκοπικής Εταιρίας με κύριο χαρακτηριστικό τα κέρδη να μη διανέμονται στους εταίρους, αλλά να παραμένουν και να επανεπενδύονται σε αυτήν. Ο λόγος για τον οποίο επιλέγεται η συγκεκριμένη νομική μορφή είναι ότι πρόκειται για μια **ιδιαίτερα ευέλικτη δομή**, καθώς:

- ιδρύεται γρήγορα και είναι εύκολη στη διαχείρισή της
- απαιτείται μικρός αριθμός εταίρων συγκριτικά με άλλες μορφές νομικών προσώπων
- διασφαλίζει την αυτόνομη ύπαρξη του φορέα
- αποτελεί μια χαλαρή δομή η οποία δε χρειάζεται υψηλή δέσμευση κεφαλαίων από πλευράς των συμμετεχόντων στο δίκτυο
- περιορίζει την ευθύνη των εταίρων στο ύψος της συνεισφοράς τους στο εταιρικό κεφάλαιο

Σε αυτή τη νομική μορφή, οι εισφορές των εταίρων και καθετί που αποκτάται για την εταιρία από τη διαχείρισή της ανήκουν σε όλους τους κατά το λόγο της εταιρικής μερίδας του καθενός. Οι Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες υπόκεινται σε όλες τις υποχρεώσεις που ορίζονται από τις διατάξεις του ΚΒΣ. Οι συνδρομές και εγγραφές των μελών, καθώς και οι χορηγίες ή δωρεές προς αυτές επειδή αποτελούν εισροές κεφαλαιουχικού χαρακτήρα δεν εμπίπτουν στα ακαθάριστα έσοδα για να φορολογηθούν.

Αστικός Συνεταιρισμός

Αποτελεί νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου και προκύπτει από την εκούσια ένωση προσώπων με οικονομικό σκοπό η οποία αποβλέπει στη συνεργασία των μελών για την οικονομική, κοινωνική πολιτιστική ανάπτυξή τους στο πλαίσιο μιας κοινής επιχειρηματικής δομής. Η νομική μορφή καθορίζεται από την έκταση της ευθύνης των συνεταίρων. Στους Συνεταιρισμούς Περιορισμένης Ευθύνης που αποτελεί και την πιο συνηθισμένη μορφή cluster επιχειρήσεων η ευθύνη κάθε συνεταίρου για τα χρέη του συνεταρισμού έναντι τρίτων προσδιορίζεται στο καταστατικό. Άλλα χαρακτηριστικά στοιχεία του αστικού συνεταρισμού είναι:

- η διαίρεση του κεφαλαίου σε μερίδες, το ύψος των οποίων καθορίζεται από τα ίδια τα μέλη
- η δυνατότητα ελεύθερης και εθελοντικής ένωσης και της απόσυρσης από την επιχείρηση
- η διάθεση των κερδών σύμφωνα με τα οριζόμενα στο καταστατικό του συνεταρισμού
- η ύπαρξη δύο οργάνων διοίκησης: της Γενικής Συνέλευσης των εταίρων και του Διοικητικού Συμβουλίου.

Για τη σύσταση του αστικού συνεταρισμού απαιτούνται το ελάχιστο 15 επιχειρήσεις – μέλη.

Κεφαλαιουχικές Εταιρίες

Στις Κεφαλαιουχικές Εταιρίες (ΕΠΕ, ΑΕ) το κεφάλαιο είναι διαιρεμένο σε μετοχές, ανώνυμες ή ονομαστικές, η ευθύνη περιορίζεται μέχρι το ποσό της εισφοράς των εταίρων στο εταιρικό κεφάλαιο, τίθενται ορισμένοι όροι δημοσιότητας των οικονομικών στοιχείων κλπ.

Με το Νόμο 4072/2012 εισήχθη μια νέα εταιρική μορφή η «Ιδιωτική Κεφαλαιουχική Εταιρία» η οποία δύναται να συσταθεί με ελάχιστο κεφάλαιο ένα (1) ευρώ. Η νέα εταιρική μορφή ανταποκρίνεται και στο διαχωρισμό των λειτουργιών των εταίρων μέσα στην επιχείρηση. Είναι γνωστό ότι υπάρχουν εταίροι που εισφέρουν μετρητά, περιουσιακά στοιχεία, εταίροι που ασχολούνται με την καθημερινή δραστηριότητα (προσφορά εργασίας), εταίροι που εισφέρουν φερεγγυότητα, παρέχουν εγγυήσεις ατομικές ή εμπράγματα, εταίροι που εισφέρουν ειδικές γνώσεις και επιστημονικές ικανότητες.

Η ευθύνη των εταίρων περιορίζεται στο ποσό της εισφοράς τους στο κεφάλαιο και δεν επεκτείνεται στην ατομική τους περιουσία. Όργανα της εταιρείας είναι η συνέλευση των εταίρων και ο/οι διαχειριστής/ες που μπορεί και να μην είναι εταίρος. Για την ενίσχυση της ευελιξίας της παρέχεται από το νόμο ή δυνατότητα λήψης αποφάσεων των εταίρων, τόσο εντός, όσο και εκτός συνέλευσης. Οι Ι.Κ.Ε. υποχρεούνται στην τήρηση βιβλίου εταίρων και ενιαίο βιβλίο πρακτικών συνελεύσεων και διαχείρισης. Τηρεί υποχρεωτικά διπλογραφικά βιβλία ως αντιστάθμισμα για την περιορισμένη ευθύνη των προσώπων, που συμμετέχουν σε αυτές, με το να υπάρχει η μέγιστη διαφάνεια στις οικονομικές συναλλαγές, η οποία επιτυγχάνεται με το διπλογραφικό σύστημα.

Ο νέος αυτός εταιρικός τύπος, αποτελεί μια ευέλικτη και απλοποιημένη μορφή επιχείρησης που διευκολύνει τη συνεργασία και τη συνύπαρξη μεταξύ των εταίρων, καθιστώντας την, κατάλληλη για οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και για επιχειρήσεις και συνεργασίες επιχειρηματιών. Συστήνεται πιο γρήγορα και πιο εύκολα από όλες τις άλλες νομικές μορφές επιχειρήσεων και νομικών οντοτήτων.

Κοινοπραξίες

Η σύσταση Κοινοπραξίας αποτελεί μια νομική μορφή που δύναται να λάβουν τα cluster. Αποτελεί μια οικονομική και οργανωτική έννοια χωρίς νομική προσωπικότητα με αντικείμενο την κοινοπρακτική δράση επιχειρήσεων για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και για την υλοποίηση ενός συγκεκριμένου έργου. Μπορεί να συσταθεί από δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις είτε με ιδιωτικό συμφωνητικό μεταξύ των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων, είτε ως θυγατρική εταιρία των επιχειρήσεων – μελών της η οποία περιβάλλεται υποχρεωτικά με κάποια νομική μορφή (Ο.Ε., Ε.Ε., Ε.Π.Ε., Α.Ε.).

Κάθε Κοινοπραξία έχει συγκεκριμένο και σαφώς προσδιορισμένο αντικείμενο δράσης και οι επιχειρήσεις που γίνονται μέλη της διατηρούν την αυτοτέλειά τους και την ανεξαρτησία τους. Αν και ο σκοπός της Κοινοπραξίας είναι πάντα οικονομικός, εντούτοις δεν αποβλέπει σε ίδια κέρδη και στη διανομή αυτών στα μέλη, αλλά στην εκπλήρωση του

στόχου της κοινοπρακτικής δράσης (από κοινού υλοποίηση ενός έργου) και υπόκειται στο φορολογικό καθεστώς της νομικής μορφής που την περιβάλλει.

Συνοψίζοντας και έχοντας υπόψη το περιβάλλον και τις ιδιαιτερότητες μιας τέτοιας πρωτοβουλίας φαίνεται να επικρατεί η άποψη της χαλαρής – άτυπης συνεργασίας υπό την επιμέλεια και υποστήριξη της ΔΕΠΤΑΗ (ενημέρωση – ευαισθητοποίηση – συναίνεση) κατά το αρχικό στάδιο. Σε επόμενο στάδιο ως βέλτιστη νομική οντότητα προκρίνεται η Αστική Μη Κερδοσκοπική Επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Μελέτη συνθηκών και προϋποθέσεων λειτουργίας DMO

7.1 Εισαγωγικό πλαίσιο

Ο Οργανισμός Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMO), συνιστά μια συντονιστική δομή που στοχεύει στη διαχείριση, την προώθηση και την ενίσχυση της προβολής του τουριστικού προϊόντος ενός συγκεκριμένου προορισμού (UNWTO, 2007). Ορίζεται ως ο οργανισμός- φορέας στον οποίο συμμετέχουν από κοινού ο δημόσιος και ιδιωτικός τομέας ή μόνο ένας δημόσιος φορέας, ή φορέας του ευρύτερου δημοσίου τομέα στον οποίο τη διοίκηση ενδέχεται να συμμετέχουν μέλη από τον ιδιωτικό τομέα. Αναλαμβάνει την υλοποίηση ενεργειών και δράσεων συντονισμού των επιμέρους στοιχείων που συνιστούν το τουριστικό προϊόν ενός τόπου ή μιας περιοχής, όπως για παράδειγμα, ελκτικά στοιχεία του προορισμού (tourist attractions), υποδομές (facilities), πρόσβαση (accessibility), τιμολόγηση (pricing), μάρκετινγκ (marketing) καθώς και την ομαλή συνεργασία των μελών-φορέων της τοπικής κοινωνίας που συνθέτουν ένα δίκτυο (cluster) με βασική επιδίωξή τους, την αύξηση των επισκεπτών του τουριστικού προορισμού (Κιλίπρης, 2017). Η ενίσχυση της παραπάνω εισροής θα συνοδεύεται από την ύπαρξη ενός αξιόλογου οφέλους για την τοπική οικονομία μέσω της αύξησης των εσόδων, την ενίσχυση της απασχόλησης και τη μείωση της εποχικότητας του τουρισμού.

Ο DMO, αποτελεί από κάθε άποψη μια σημαντική οργανωτική δομή για την προώθηση του τουριστικού προορισμού (Gehrisch, 2005). Λειτουργεί ουσιαστικά, ως ένας μηχανισμός συντονισμού, που συγκεντρώνει γύρω του διάφορους εταίρους- φορείς (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα) της τοπικής κοινότητας, με στόχο την προσέλκυση επισκεπτών μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους, με τρόπο ωφέλιμο οικονομικά, κοινωνικά, περιβαλλοντικά και πολιτιστικά. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του παραπάνω εγχειρήματος είναι η συνεργασία και η συμπόρευση των εμπλεκόμενων φορέων, η διαρκής επιστημονική και τεχνική υποστήριξη, καθώς και ο εντοπισμός των δραστηριοτήτων που υπακούουν στη στρατηγική της ανάπτυξης του συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού.

Με απώτερο στόχο την περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη μέσω της ενίσχυσης της προβολής του τουριστικού προϊόντος, οι DMO βασίζονται σε πρακτικές που ωφελούν τα συναλλασσόμενα μέλη (επισκέπτες- τοπικοί φορείς). Ως προτεραιότητες καθίστανται ο εντοπισμός των σημείων υπεροχής κάθε προορισμού, η αντικειμενική πληροφόρηση για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος του τόπου - προορισμού, η τήρηση της εθνικής, ευρωπαϊκής και διεθνούς νομοθεσίας, η αρμονική συνύπαρξη του τουριστικού τομέα με τους υπόλοιπους τομείς, η διάχυση των ωφελειών στα μέλη της τοπικής κοινωνίας και η

στήριξη της προσπάθειας ενίσχυσης της οικονομίας στηριζόμενη στους πυλώνες της αειφορικής ανάπτυξης (οικονομία- κοινωνία- περιβάλλον) (Κιλιπίρης, 2017). Έχει αποδειχθεί διεθνώς πως η λήψη πρωτοβουλιών για τη δημιουργία ενός Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού, οδηγεί στην αναβάθμιση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος και την βιώσιμη ανάπτυξη του τόπου (Παπαδημητράκης, 2018).

7.2 Δραστηριότητα

Ο DMO αποτελεί έναν ανεξάρτητο οργανισμό, μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα (στην πλειοψηφία του), βασίζεται σε συγκεκριμένους κανονισμούς θεσπισμένους από την εκάστοτε νομοθεσία, αποτελείται από διαφορετικούς τοπικούς εταίρους, οργανώνει συντονισμένες ενέργειες προβολής, ενισχύει το τουριστικό προϊόν και στοχεύει στην περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού (Brown, 2011).

Σε πρακτικό επίπεδο, ένας DMO, προκειμένου να εξασφαλίσει τη μέγιστη επιτυχία του στρατηγικού του σχεδίου, συντονίζει και ακολουθεί ένα σύνολο δραστηριοτήτων (value chain), που προσθέτει επιπλέον αξία στο τελικό προϊόν (UNWTO, 2007).

Πιο αναλυτικά, η δράση ενός Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMO), ξεκινά με την καταγραφή των τουριστικών δραστηριοτήτων της περιοχής – τόπου και την πραγματοποίηση ενός συνόλου στοχευμένων ενεργειών για την προβολή και την προώθηση του τουριστικού προϊόντος στις τουριστικές αγορές. Αρχικά, αναγκαία θεωρείται η παροχή της απαραίτητης και αντικειμενικής πληροφόρησης στους τουρίστες, ώστε να αποκτήσουν μια συνολική εικόνα του τουριστικού προϊόντος, καθώς και η δημιουργία –σύνταξη ενός ρεαλιστικού επιχειρησιακού σχεδίου για τον τουριστικό προορισμό.

Η στρατηγική δράσης του DMO, περιλαμβάνει τουλάχιστον την επαφή, την ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση των τοπικών φορέων, την εξασφάλιση της αρμονικής συνύπαρξης και συνεργασίας τους μέσω της ισόρροπης διάχυσης ωφελειών, την αξιολόγηση των τουριστικών πόρων κάθε προορισμού, το ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης, το σχέδιο κρίσεων, τη δημιουργία τουριστικού παρατηρητηρίου και τέλος την ύπαρξη σχεδίου μάρκετινγκ που θα εστιάσει σε στοχευμένες ενέργειες για την προβολή και την προώθηση του προορισμού στις τουριστικές αγορές. Η τελευταία περιλαμβάνει δράσεις διαδικτυακής προβολής, δημοσιότητας και επικοινωνίας, προωθητικές ενέργειες με κανάλια διανομής και αεροπορικές εταιρείες, ανάδειξη προϊόντων, δημιουργία και συντονισμός event, συνεργασία με τοπικούς φορείς, αξιολόγηση τουριστικής προβολής κ.α.

Οι οργανισμοί αυτοί ωστόσο, πριν και κατά τη διάρκεια της δράσης τους, έρχονται αντιμέτωποι με διάφορες προκλήσεις, ζητήματα και εμπόδια όπως η ευνοϊκή στάση των κυβερνήσεων προς την «κεντρική» διοίκηση, ο κατακερματισμός από πλευράς των επιχειρηματιών, η τάση του διαμαρτυρείν εις βάρος του πράττειν καθώς και η έλλειψη βιώσιμης οικονομικής στήριξης (Brown, 2011).

7.3 Οργανωτική δομή

Σε διεθνές επίπεδο, οι DMO μπορεί να είναι οργανωμένοι σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ενώ σε ότι αφορά τις μετοχικές τους συνθέσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα δημόσιο, ή μεικτό σχήμα (UNWTO, 2007). Το τελευταίο, η σύμπραξη δηλαδή του ιδιωτικού με τον δημόσιο τομέα, είναι η πιο διαδεδομένη και αποδεδειγμένα, η πιο αποτελεσματική μορφή που μπορεί να έχει ένας Οργανισμός Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMO).

Η βιωσιμότητα τέτοιων οργανισμών προκύπτει μέσω δημόσιων, ιδιωτικών, ή μεικτών επιχορηγήσεων ή και από τη δραστηριότητά τους ως πάροχοι υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (WTO), το μεγαλύτερο ποσοστό χρηματοδότησης προέρχεται από το Δημόσιο (UNWTO, 2007). Ωστόσο συστήνεται διεθνώς, οι DMO να επιλέγουν και να εντάσσουν στο σύστημα οικονομικής διαχείρισής τους, ένα σύνολο διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης, όπως χορηγίες από περιφερειακές και τοπικές αρχές, ιδιωτικές και δημόσιες επιχορηγήσεις, συνδρομές μελών, ξενοδοχειακοί φόροι, επιδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα και βέβαια έσοδα από επιχειρηματικές δραστηριότητες (Pike, 2004).

Σε ό,τι αφορά στον προϋπολογισμό, υποστηρίζεται σύμφωνα με σχετικές έρευνες πως για το 30,95% των DMO στην Ευρώπη, το απαιτούμενο κόστος υπολογίζεται κάτω του 1.000.000 ευρώ, ενώ για το 40,48% αυτών, ο προϋπολογισμός φτάνει τα 5.000.000 ευρώ. Το μεγαλύτερο μέρος στην κατανομή του τελευταίου, καταλαμβάνει η δημιουργία και προώθηση της εικόνας του τουριστικού προϊόντος ή προορισμού (branding) και εν γένει οι δράσεις marketing, ενώ έπειτα ακολουθεί η μισθοδοσία και τα διοικητικά έξοδα λειτουργίας ενός DMO. Σύμφωνα με έρευνες σχετικές με την εργασιακή απασχόληση, το 80% των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMO), χαρακτηρίζονται μικρομεσαίοι (Τσάρτας, Λύτρας, 2017).

7.4 Λειτουργία και διοίκηση οργανισμού

Η διοίκηση του DMO και η κατανομή των ρόλων και καθηκόντων στους εταίρους που συμμετέχουν, διαφέρει τόσο σε τοπικό, εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, καθώς διαφοροποιείται ο τρόπος λειτουργίας και η ισχύουσα νομοθεσία. Η σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου τομέα (partnership), όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, φαίνεται να παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και τα περισσότερα οφέλη. Αναλυτικότερα, ένας κοινός φορέας, σύμπραξης τοπικών εταίρων προερχόμενων από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, συναφών με τον κλάδο του τουρισμού (Δήμοι, Περιφέρειες, επιχειρηματίες του τουρισμού, λοιπά νομικά πρόσωπα, key stakeholders), των οποίων τα συμφέροντα εξυπηρετούνται από την τουριστική ανάπτυξη της περιοχής, μπορούν αποτελεσματικότερα να συνεισφέρουν στην ενίσχυσή της (Κιλιπίρης, 2017).

7.5 Τουριστικός προορισμός

7.5.1 DMO - Τουριστικός προορισμός

Ο Οργανισμός Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMO), όπως προαναφέρθηκε, συστήνεται κυρίως ως ένας συντονιστικός φορέας, που ενισχύει την προώθηση του τουριστικού προϊόντος/προορισμού. Κύρια επιδίωξη του οργανισμού, είναι η προσέλκυση επισκεπτών στον προορισμό-στόχο, μέσω της μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών/προσδοκιών των τουριστών της περιοχής. Προκειμένου να επιτύχει τα παραπάνω, ένας DMO, οφείλει να συμπεριλάβει στην στρατηγική του (κατ' ελάχιστον), την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών για κάθε είδους επισκέπτη, την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media), τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, την αναβάθμιση της τουριστικής πολιτικής, την προτροπή των τοπικών εταίρων για συμμετοχή στην διαδικασία τουριστικής προβολής και το σχηματισμό μιας λέξης-σύμβολο για τον τόπο ή την πόλη (brand name) μέσω της διαδικασίας του τουριστικού branding.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν, είναι μεταξύ άλλων:

- η ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του προορισμού στον τουριστικό χάρτη
- η εξασφάλιση βιώσιμης και διαχρονικής δραστηριότητας στο σύνολο του τουριστικού προορισμού
- η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας στον τομέα του τουρισμού
- η τόνωση των τοπικών επιχειρήσεων χάρη στην αύξηση εσόδων και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και
- η δημιουργία και κατοχύρωση ενός μοναδικού brand του προορισμού, το οποίο με τη σειρά του θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη διεθνή αναγνώριση.

7.5.2 Η διεθνής και ελληνική εμπειρία

Σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν τεθεί σε επιτυχή λειτουργία πολλοί Οργανισμοί Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού, με στόχο την ενίσχυση της επισκεψιμότητας προς όφελος της τοπικής κοινωνίας και της τουριστικής ανάπτυξης του προορισμού.

Περίπτωση 1: DMO στην πόλη Άκαμπα της Ιορδανίας (Sustainable Tourism & Implementation of Destination Management model Organization (DMO) in AQABA)

Η πρωτοβουλία για την δημιουργία ενός DMO στην πόλη Άκαμπα στην Ιορδανία, ελήφθη στα πλαίσια του προγράμματος, «Αειφορία και Τουρισμός στην Μεσόγειο» (Sustainability and Tourism in the Mediterranean (S&T MED)) .

Πρόκειται για ένα στρατηγικό πρόγραμμα τουριστικής ανάπτυξης που επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των περιβαλλοντικών πόρων, των παραδόσεων και των μνημείων της πολιτιστικής κληρονομιάς και στη συσχέτισή τους με την ύπαρξη του λεγόμενου «βιώσιμου» τουρισμού.

Τη χρηματοδότησή του (5 εκ. ευρώ), ανέλαβε εξ'ολοκλήρου η Ευρωπαϊκή Ένωση, μέσω του προγράμματος «ENPI CBC Mediterranean Sea Basin Programme 2007-2013».

Συμμετείχαν συνολικά εννέα εταίροι από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα (κυβέρνηση, τοπικές αρχές, επιστημονικά ινστιτούτα), από τρεις διαφορετικές χώρες (Ιταλία, Τυνησία, Ιορδανία). Κύριοι στόχοι του πρότζεκτ, ήταν ο σεβασμός και η προστασία του περιβάλλοντος, της τοπικής κουλτούρας και της παράδοσης, η αξιολόγηση του οφέλους της τοπικής κοινωνίας λόγω του τουρισμού, ο εντοπισμός των στοιχείων της περιβαλλοντικής και της πολιτιστικής κληρονομιάς καθώς και η διαχείρισή τους, με τρόπο βιώσιμο, βασισμένο σε μια συμμετοχική διαδικασία και πολιτική.

Ο DMO στην περίπτωση της Άκαμπα, με την ονομασία "Destination Aqaba", συστάθηκε με την συμμετοχή όλων των σχετικών τοπικών εταίρων, υπό την καθοδήγηση της ASEZA (Aqaba Special Economic Zone Authority), με βασικές επιδιώξεις:

- ✓ την αναβάθμιση του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος,
- ✓ τη δημιουργία ενός σχεδίου προβολής που θα περιλαμβάνει πρακτικές μάρκετινγκ, προωθητικές ενέργειες και σχεδιασμό μιας καμπάνιας *branding*,
- ✓ τη θέσπιση ημερίδων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των τοπικών επιχειρήσεων και των κατοίκων της περιοχής,
- ✓ την αναβάθμιση της τουριστικής πολιτικής,
- ✓ το σχεδιασμό ενός στρατηγικού σχεδίου προβολής του τουριστικού προορισμού,
- ✓ τη διασφάλιση της βιωσιμότητας της τουριστικής περιοχής.

Η παρουσία και η λειτουργία του Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMO) στην περιοχή κατέστη απαραίτητη καθώς υπήρξε η ανάγκη για περαιτέρω τουριστική ανάπτυξη, βασισμένη στην αειφορία της περιοχής, για σχεδιασμό μιας μακροπρόθεσμης τουριστικής στρατηγικής, συμβατής με τις παραπάνω προκλήσεις και τους στόχους, για ενθάρρυνση της τοπικής κοινωνίας ως προς τη συμμετοχή στις πρακτικές του DMO, για καθιέρωση της Άκαμπα ως βιώσιμος τουριστικός προορισμός και τέλος για συμμετοχή και ενσωμάτωση της περιοχής στη Διεθνή Ατζέντα του 2030, αναφορικά με τον τουρισμό και την αειφορία ενός προορισμού, υπό την έγκριση της Γενικής Συνέλευσης των Ηνωμένων Εθνών 2017 (έτος αφιερωμένο στον βιώσιμο τουρισμό).

Οι πιλοτικές ενέργειες που έθεσε σε λειτουργία ο DMO ήταν:

- ✓ ο συντονισμός μια συνάντησης- συζήτησης ανάμεσα στους εμπλεκόμενους τοπικούς εταίρους,
- ✓ η ενσωμάτωση και η προσέλκυση του λεγόμενου «θαλάσσιου τουρισμού» στο υπάρχον τουριστικό προϊόν,
- ✓ η ενεργός συμμετοχή του προορισμού στις διεθνείς καμπάνιες στα πλαίσια του εορτασμού του 2017 ως, «Έτος Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης»,
- ✓ η δημιουργία ενός info-point desk για την απαραίτητη ενημέρωση των επισκεπτών και τέλος,
- ✓ ο καθορισμός ενός στρατηγικού σχεδίου τουριστικής ανάπτυξης, με στόχο την ανάδειξη της Άκαμπα, ως ένας βιώσιμος τουριστικός προορισμός (Sharhabeel Madi, 2016).

Περίπτωση 2: Δράση DMO, στην περιοχή Bocas del Toro στον Παναμά (The Bocas Sustainable Tourism Alliance (BSTA))

Ο Οργανισμός Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (BSTA), δραστηριοποιείται στην περιοχή Bocas del Toro του Παναμά και έχει συσταθεί από το Συμβούλιο Διαχείρισης Γεωτουρισμού (Geotourism Stewardship Council). Το εν λόγω Συμβούλιο, εκπροσωπεί όλους τους ενδιαφερόμενους τοπικούς εταίρους (από ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και γεωργούς έως μέλη ιθαγενών κοινοτήτων) και ίδρυσε την «Bostas Sustainable Tourism Alliance» (BSTA), η οποία θεωρείται πλέον η κορυφαία οργάνωση στην αντιμετώπιση κοινοτικών ζητημάτων και ζητημάτων διατήρησης και προστασίας της περιοχής. Ο DMO είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό μιας ισχυρής ομάδας-δίκτυο (cluster), αποτελούμενη από τοπικούς εταίρους (stakeholders), με στόχο τη συνεργασία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στον τομέα του τουρισμού, στην περιοχή Bocas del Toro (Solimar International, 2018).

Στοχεύει στην αειφορική τουριστική ανάπτυξη της περιοχής, προωθεί την προσέλκυση του λεγόμενου «υπεύθυνου» τουρισμού (responsible tourism), ενημερώνει και παρέχει κίνητρα στους ταξιδιώτες ώστε να σεβαστούν και να προστατεύσουν την υλική ή άυλη, φυσική και πολιτιστική κληρονομιά του τόπου.

Το BSTA, δημιουργήθηκε ως απάντηση στην τάση για την ανεξέλεγκτη τουριστική ανάπτυξη που παρατηρήθηκε στην περιοχή Bocas Del Toro και είχε ως κίνδυνο της αλλοίωση των στοιχείων εκείνων που τον ανέδειξαν σε δημοφιλή προορισμό (φυσικοί πόροι, τοπική κουλτούρα, παραδόσεις, κ.α). Αποσκοπεί στη διαφύλαξη του πολιτιστικού και φυσικού τοπίου, ενισχύοντας παράλληλα την ανάπτυξη του τουρισμού ως ζωτικό στοιχείο της οικονομίας της περιοχής.

Κύριες δραστηριότητες του οργανισμού ήταν οι εξής:

- ☑ η δημιουργία στρατηγικής μάρκετινγκ, σχεδιασμός ενός συγκεκριμένου λογοτύπου (brand) για τον προορισμό,
- ☑ η κατάρτιση τοπικών φορέων,
- ☑ η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εμπλεκόμενων εταίρων, κατοίκων και επισκεπτών σχετικά την υιοθέτηση καλών πρακτικών για την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη,
- ☑ η δημιουργία χαρτών προορισμού και κατασκευή ιστοσελίδας,
- ☑ η ενίσχυση ανταγωνιστικότητας του προορισμού και των επιχειρήσεων,
- ☑ η ανάπτυξη μιας νέας τουριστικής πολιτικής που περιλαμβάνει τη δημιουργία της "La Ruta Amistad", μιας νέας διαδρομής πολιτιστικού τουρισμού που συνδέει την Κόστα Ρίκα και τον Παναμά καθώς και μια Επιτροπή Αγροτικής Αγοράς όπως και μια Επιτροπή Διαχείρισης Αποβλήτων.

Οι εμπλεκόμενοι φορείς του οργανισμού, επωφελούνται από τις τοπικές και τις παγκόσμιες προσπάθειες μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της δημοσιότητας από την ιστοσελίδα ιστοσελίδα «Discover Bocas del Toro» και το κέντρο πληροφόρησης επισκεπτών (tourist info desk) στην πόλη Bocas, από τη συνεργασία με τοπικούς και

διεθνείς ταξιδιωτικούς πράκτορες, από την πρόσβαση σε νέους πόρους και από την καθιέρωση της περιοχής ως ένας βιώσιμος τουριστικός προορισμός.

Με σύνθημα «*Making a Difference*» («*κάνοντας τη διαφορά*»), η συντονιστική ενότητα BSTA, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για τους ταξιδιώτες, τις τουριστικές επιχειρήσεις και τους κατοίκους του Bocas del Toro. Δημιουργεί ισχυρές σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης, ενημερώνει και ευαισθητοποιεί τους κατοίκους και τους επισκέπτες ως προς την βιωσιμότητα της περιοχής και την ανάγκη για προστασία του πολιτισμού και του φυσικού τοπίου εν γένει. Οι δραστηριότητες της BSTA υποστηρίζουν την τοπική οικονομία και αναβαθμίζουν το βιοτικό επίπεδο των κατοίκων αλλά και των τουριστών (Bocas Sustainable Tourism Alliance, 2011).

Τα αποτελέσματα από τη δράση της BSTA είναι τα παρακάτω:

- ☑ η δημιουργία του πρώτου κέντρου τουριστικής πληροφόρησης της περιοχής, το οποίο λειτουργεί ως κόμβος για την ανταλλαγή και την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων που προέκυψαν εξαιτίας του τουρισμού,
- ☑ η δημιουργία της επιτροπής διαχείρισης αποβλήτων, η οποία συλλέγει ανακυκλώσιμα απορρίμματα και διοργανώνει τακτικές δράσεις καθαρισμού των παραλιών,
- ☑ η αναβάθμιση στις ξενοδοχειακές υποδομές με θετικές περιβαλλοντικές συνέπειες μέσω της εφαρμογής του προγράμματος για τις καλύτερες πρακτικές διαχείρισης του Rainforest Alliance,
- ☑ ο συντονισμός εβδομαδιαίων διοργανώσεων με στόχο την προβολή της τοπικής κουλτούρας και την προώθηση των τοπικών προϊόντων και τέλος,
- ☑ ο σχεδιασμός και η εκτύπωση χαρτών για την προώθηση της La Ruta Amistad (Solimar International, 2018).

Περίπτωση 3: DMO ως Προϋπόθεση Αειφορίας για τον Τουρισμό της Ρόδου

Εξετάζοντας τα ελληνικά δεδομένα, σύμφωνα με σχετική μελέτη (Δ. Κούτουλα), η σύσταση ενός Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού στην περίπτωση της Ρόδου, κατέστη αναγκαία, για την αντιμετώπιση της φθίνουσας πορείας του τουρισμού του νησιού, της χαμηλής ανταγωνιστικότητάς του έναντι άλλων προορισμών, του μονοπωλίου των tour operators, της μείωσης στην ποιότητα των προσφερόμενων τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών, της έλλειψης συνεργασίας ανάμεσα στους εμπλεκόμενους με τον τουριστικό κλάδο καθώς και της αδυναμίας σχεδιασμού μιας ενιαίας στρατηγικής τουριστικής προβολής. Σημειώνεται πως έως τότε δεν υπήρχε ένας συγκεκριμένος φορέας που να ασχολείται με τη διαχείριση του τουρισμού και του τουριστικού προϊόντος της περιοχής.

Ο Οργανισμός Διαχείρισης του Τουριστικού Προορισμού της Ρόδου παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά: αποτελεί μια συντονιστική ενότητα, αποτελούμενη από φορείς του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα, μια οργάνωση μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα αλλά ανταγωνιστική ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει, αποσκοπώντας στην

εξασφάλιση μεγαλύτερων εσόδων από εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα και από τον ιδιωτικό τομέα.

Οι δράσεις του αφορούν στο σχεδιασμό μιας αναπτυξιακής στρατηγικής, τη διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων (product portfolio management) και τη δημιουργία σχεδίου μάρκετινγκ. Αναλυτικότερα, ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει την αναζήτηση και την καταγραφή των στοιχείων της αγοράς, την αλλαγή της τουριστικής πολιτικής με στόχο την αειφορική ανάπτυξη και τη δημιουργία ενός ισχυρού «destination brand». Σχετικά με τον τομέα του μάρκετινγκ, ο DMO αναλαμβάνει τη δημιουργία ενός γραφείου τύπου και δημοσίων σχέσεων, την υπηρεσία internet marketing, την προβολή/προώθηση προορισμού μέσω διαφημίσεων, έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων, τη διοργάνωση σχετικών forum/event κ.α. Τέλος, η διαχείριση χαρτοφυλακίου προϊόντων, περιλαμβάνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, την αναβάθμιση τουριστικών υποδομών και υπηρεσιών, την παρότρυνση επιχειρήσεων ως προς την ενεργό συμμετοχή τους στο δίκτυο εταίρων (cluster) που συντονίζει ο DMO και την προσαρμογή τους στις νέες εξελίξεις και απαιτήσεις της εποχής.

Η ομάδα που στελεχώνει την εν λόγω συντονιστική ενότητα αποτελείται από το επιστημονικά εξειδικευμένο προσωπικό του DMO και την τοπική κοινωνία της Ρόδου (Δήμος, Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, τοπικοί σύλλογοι, Μ.Κ.Ο, επιχειρηματίες στον τουριστικό κλάδο κ.α.).

Βασικές επιδιώξεις της λειτουργίας του DMO στη Ρόδο είναι:

- η εξασφάλιση της ομαλής συνεργασίας μεταξύ των εταίρων (δημόσιου και ιδιωτικού τομέα)
- η ισόρροπη διάχυση ωφελειών λόγω του τουρισμού, σε όλους τους κλάδους της τοπικής κοινωνίας και τέλος,
- η βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη του νησιού (Κούτουλας, 2012).

Περίπτωση 4: DMO στην Ήπειρο, στα πλαίσια της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου

Η Πολιτιστική Διαδρομή των Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου, αποτελεί ένα ενιαίο τουριστικό προϊόν, το οποίο, μέσω μιας βιώσιμης στρατηγικής ανάπτυξης, στοχεύει στη σύνδεση και προβολή των στοιχείων (άλων και υλικών) της πολιτιστικής κληρονομιάς του τόπου (μνημεία, χώροι πολιτισμού, μουσική, τοπική κουλτούρα και παραδόσεις, γαστρονομία κ.α.), την προσέλκυση νέων επισκεπτών (εναλλακτικές μορφές τουρισμού-τουρισμός εμπειριών) με τελικό σκοπό, την οικονομική ενίσχυση της περιοχής. Διαμορφώνεται με αυτόν τον τρόπο ένα δίκτυο (cluster) συνεργασίας των τοπικών επιχειρήσεων- εταίρων από τον δημόσιο και ιδιωτικό κλάδο, συναφών με τον τουρισμό και τον πολιτισμό και άμεσα επωφελούμενων από το σχεδιασμό της Διαδρομής.

Στο πλαίσιο της Πολιτικής Συνοχής, το «εργαλείο της Ολοκληρωμένης Χωρικής Επένδυσης (ΟΧΕ) χρησιμοποιείται ήδη με στόχο την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της περιφερειακής RIS3 στοχεύοντας στη δημιουργία της πιλοτικής πολιτιστικής διαδρομής για τα αρχαία θέατρα

της Ηπείρου». Την «διαχείριση, οργάνωση και διακυβέρνηση της Πολιτιστικής Διαδρομής», στην περίπτωση της Ηπείρου αναλαμβάνει ο Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization - DMO), σε συνεργασία με την Περιφέρεια Ηπείρου (Στρατηγική για την Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση, Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου, 2017).

Η Πολιτιστική Διαδρομή, αποτελεί μια ολοκληρωμένη «βιωματική» εξερεύνηση στους βασικότερους αρχαιολογικούς χώρους της Ηπείρου,

- Δωδώνη (Π.Ε. Ιωαννίνων)
- Νικόπολη (Π.Ε. Πρέβεζας)
- Κασσώπη (Π.Ε. Πρέβεζας)
- Αμβρακία (Π.Ε. Άρτας)
- Γίτανα (Π.Ε. Θεσπρωτίας)

μέσα από ένα συνολικό πλέγμα αλληλόδρασης ανάμεσα στους τομείς του τουρισμού – πολιτισμού – αγροδιατροφής.

Βασικοί στόχοι, της δημιουργίας της Διαδρομής, είναι η αντιμετώπιση της ανεργίας, η ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων, η σύνδεση του αγροδιατροφικού τομέα με τον τουρισμό, η επαφή της ενδοχώρας και του παράκτιου τουρισμού με τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού, η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η αναβάθμιση και η υποστήριξη των αρχαιολογικών χώρων και μνημείων τους με κατάλληλα έργα υποδομών κ.α.

Το ρόλο του DMO επωμίζεται η Αναπτυξιακή Ηπείρου (ενδεχομένως και σε συνεργασία με άλλους φορείς της οικονομίας και της κοινωνίας), ενώ οι δραστηριότητες του καλύπτουν τις παρακάτω τρεις ενότητες (όπως αναφέρονται στη μελέτη για την Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου):

1. Μέριμνα και συντονισμός των φορέων που ευθύνονται για την συντήρηση και την εύρυθμη λειτουργία των υποδομών (ωράρια λειτουργίας, λειτουργικές υποδομές, εκσυγχρονισμός έκδοσης εισιτηρίων & καταστημάτων, WiFi, σύνδεση με τις δράσεις προβολής, κλπ.)
2. Διατήρηση και επέκταση της συνεργασίας ανάμεσα στην επιχειρηματική κοινότητα- περιφέρεια- τοπική κοινωνία (εμπλουτισμός Δικτύου επιχειρήσεων, διεύρυνση τουριστικής αγοράς, ενίσχυση της επικοινωνίας της διαδρομής σε τοπικό, περιφερειακό, διαπεριφερειακό δίκτυο, συμμετοχή σε εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα προώθησής της)
3. Συνεχής προβολή και προώθηση της Διαδρομής συμπεριλαμβανομένου του δικτύου αξιοθέατων και κάθε είδους επιχειρήσεων που έχουν ενταχθεί σε αυτήν την υπερτοπική τουριστική αγορά (δημιουργία marketing plan, συνεργασία με τουριστικές επιχειρήσεις, διαδικτυακή παρουσία και προώθηση, ανάπτυξη και εγκατάσταση ψηφιακών μέσων και εφαρμογών σε κομβικά σημεία της Διαδρομής, διοργάνωση ομιλιών και εκδηλώσεων, ισχυρής παρουσία στο εξωτερικό κ.α.)

Ωστόσο, προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω, αποτελεί η ύπαρξη ενός οργανισμού, υπεύθυνου για:

- ☑ την εποπτεία και την ισάξια εκπροσώπηση των ενδιαφερόμενων εταίρων-stakeholders και της τοπικής κοινωνίας
- ☑ την εξασφάλιση επαρκούς χρηματοδότησης και της ισόρροπης κατανομής των πόρων
- ☑ την εύρεση και στελέχωσή του με επιστημονικά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό
- ☑ την εφαρμογή αρμονικής συνεργασίας μεταξύ ΟΤΑ- ιδιωτών- τοπικής κοινωνίας.

Ως πιθανές πηγές χρηματοδότησης για την Διαδρομή και τη λειτουργία του DMO, νοούνται:

- ☑ οι πόροι που προκύπτουν μέσω της επισκεψιμότητας των τουριστών
- ☑ οι συνδρομές των εμπλεκόμενων φορέων
- ☑ οι χορηγίες και οι δωρεές από την ευρύτερη κοινωνία και τους φορείς δημόσιου συμφέροντος
- ☑ τα επιδοτούμενα εθνικά ή ευρωπαϊκά προγράμματα
- ☑ τα έσοδα από εκδηλώσεις/φεστιβάλ/καμπάνιες προβολής που θα διοργανώνει ο Φορέας Λειτουργίας (π.χ. συναυλίες, προωθητικές δράσεις, παραστάσεις κ.α.)

7.5.3 Ο DMO της πόλης του Ηρακλείου

Λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω «καλές πρακτικές» σε συνδυασμό με τα ευρήματα από την έρευνα πεδίου για την πόλη του Ηρακλείου, θεωρούμε αφενός πως διαθέτει όλες τις απαιτούμενες προϋποθέσεις προσέλκυσης μεγαλύτερου και πιο ποιοτικού αριθμού τουριστών με ερωτηματικό βέβαια ως προς τη φέρουσα ικανότητα της πόλης και αφετέρου, ότι είναι ικανή να εξασφαλίσει και να προωθήσει την επιχειρηματικότητα και στους υπόλοιπους τομείς της τοπικής οικονομίας.

Επομένως προκύπτει εξ' ορισμού, η ανάγκη δημιουργίας Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMO), με (προτεινόμενες) αρμοδιότητες:

- ☑ Τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου των τουριστικών προϊόντων (product portfolio management) όπως καταγράφηκε και αναδείχθηκε μέσα από σχετική μελέτη.
- ☑ Την καθιέρωση- αναγνώριση- προβολή του τουριστικού προορισμού, ως ενιαίο τουριστικό προϊόν.
- ☑ Τη δημιουργία ενός αναγνωρίσιμου brandname για την πόλη.
- ☑ Τη δικτύωση όλων των ενδιαφερόμενων και συναφών με τον πολιτισμό και τον τουρισμό, τοπικών εταίρων (δημιουργία cluster).
- ☑ Την ενημέρωση, την ευαισθητοποίηση και την κατάρτιση των εμπλεκόμενων μελών ως προς τις απαιτήσεις και τις ενέργειες της νέας τουριστικής πολιτικής που βρίσκεται σε εξέλιξη.
- ☑ Το συντονισμό και την εξασφάλιση ομαλής συνεργασίας ανάμεσα στις τοπικές αρχές – τους επιχειρηματίες και την τοπική κοινωνία.
- ☑ Την εφαρμογή ενός marketing plan.
- ☑ Τη εξασφάλιση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Αναφορικά στη σύσταση του DMO, παρουσιάζονται δύο (2) δυνητικά σενάρια:

1. την ανάληψη καθηκόντων DMO, εξολοκλήρου από τη ΔΕΠΤΑΗ (Δημοτική Επιχείρηση Πολιτισμού, Τουρισμού και Ανάπτυξης Ηρακλείου) ή
2. τη δημιουργία ενός DMO, αποτελούμενο από τη ΔΕΠΤΑΗ και τοπικές επιχειρήσεις, φορείς του τουρισμού, συλλογικά επιχειρηματικά σχήματα (επιμελητήριο, εμπορικός σύλλογος), επιχειρήσεις του ευρύτερου δημοσίου τομέα, συλλογικές συμπράξεις (ΚΤΕΛ) που δραστηριοποιούνται στην πόλη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. Σχέδιο Μνημονίου Συνεργασίας

Η συνεργασία, το πλαίσιο συμφωνίας μεταξύ των μελών του δικτύου ως προς τους σκοπούς του, τους κανόνες λειτουργίας, τις προδιαγραφές - κριτήρια ένταξης στο δίκτυο, το πλέγμα των δράσεων, κλπ. επισφραγίζεται με τη θέσπιση ενός Συμφώνου Ποιότητας που ουσιαστικά θα αποτελέσει το μηχανισμό υποστήριξης της λειτουργίας και ανάπτυξης της Πολιτιστικής Διαδρομής με βάση την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και τη σύνδεσή της με την τοπική οικονομία, ώστε να καταστεί ο ιστορικός πυρήνας της πόλης του Ηρακλείου ένας υψηλού επιπέδου, αναγνωρίσιμος, τουριστικός προορισμός.

Ακολουθεί υπόδειγμα του Μνημονίου Συνεργασίας:

Τοπικό Σύμφωνο Τουρισμού – Πολιτισμού στην πόλη του Ηρακλείου

για την προώθηση και αξιοποίηση «Πιλοτικής Πολιτιστικής Διαδρομής στην εντός των τειχών πόλη του Ηρακλείου» και τη σύνδεσή τους με την επιχειρηματική κοινότητα και την τοπική οικονομία της περιοχής.

Στο Ηράκλειο σήμερα οι παρακάτω συμβαλλόμενοι:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
-
-

και

..... που εκπροσωπείται νόμιμα από ... και εδρεύει

συμφωνούμε και να συναποφασίζουμε με το παρόν να συνεργαστούμε σε εθελοντική βάση με σκοπό να προωθήσουμε ένα κοινό όραμα για την πόλη του Ηρακλείου που αφορά στην προώθηση και αξιοποίηση πιλοτικής πολιτιστικής διαδρομής στον ιστορικό πυρήνα του Ηρακλείου, ως επώνυμο τουριστικού προϊόντος και τη σύνδεσή της με την τοπική οικονομία της πόλης.

Στο πλαίσιο αυτό αποδεχόμαστε ανεπιφύλακτα τους όρους του παρακάτω Μνημονίου Συνεργασίας, όσων συμμετέχουν σήμερα ή/και θα προσχωρήσουν στο μέλλον στο Τοπικό Σύμφωνο Τουρισμού – Πολιτισμού («Τοπικό Σύμφωνο»).

Μνημόνιο Συνεργασίας

Εισαγωγή

Το Τοπικό Σύμφωνο είναι μια εθελοντική, συλλογική πρωτοβουλία επιχειρηματιών, φορέων και οργανισμών του ιδιωτικού, κοινωφελούς και δημοσίου τομέα, η δραστηριότητα των οποίων βρίσκεται σε γεωγραφική ή/και λειτουργική συνάφεια με την πιλοτική Πολιτιστική Διαδρομή, που έχει ως βάση την ποιότητα των παρεχόμενων στο ευρύτερο πλαίσιο τους προϊόντων και υπηρεσιών και τη σύνδεσή της με την τοπική οικονομία (αστική επιχειρηματικότητα), και στόχο να καταστεί η πόλη του Ηρακλείου ένας αναγνωρίσιμος και ανταγωνιστικός τουριστικός προορισμός, λειτουργώντας ως «όχημα» ανάπτυξης του πολιτιστικού και αστικού τουρισμού για το «ΗΡΑΚΛΕΙΟ».

Όλοι οι συμβαλλόμενοι αποδέχονται το πνεύμα και τους όρους του παρόντος Μνημονίου Συνεργασίας, συνομολογούν ότι θα εργαστούν και θα συμβάλλουν για την επίτευξη των σκοπών του, αυτοδεσμευόμενοι για την τήρηση των προδιαγραφών ποιότητας στα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες στην περιοχή της διαδρομής, ώστε να συνδράμουν στην ανάδειξη της τοπικής, ιστορικής και πολιτιστικής ταυτότητας της πόλης του Ηρακλείου.

Με τη στήριξη του Δήμου Ηρακλείου και την τεχνική υποστήριξη της ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ που προτείνεται να έχει την ευθύνη συντονισμού της λειτουργίας της Πιλοτικής Πολιτιστικής Διαδρομής ως τουριστικού προϊόντος, το Σύμφωνο συγκροτείται στη βάση κανόνων που καθορίζουν συγκεκριμένες προδιαγραφές για τα μέλη και ενισχύουν συνέργειες που βελτιώνουν την ποιότητα και προσδίδουν ταυτότητα στην επιχειρηματικότητα της εντός των τειχών περιοχής του Ηρακλείου.

Το Τοπικό Σύμφωνο θεσπίζει ένα σύνολο κανόνων που λειτουργούν μέσα στο θεσμικό πλαίσιο της Πολιτείας και κάθε όρος που αντιβαίνει σε αυτό είναι άκυρος.

Σκοποί

Το Σύμφωνο αποσκοπεί:

- Στη σύνδεση των πολιτιστικών διαδρομών με την τοπική κοινωνία, οικονομία και επιχειρηματικότητα.
- Στην ανάδειξη των πολιτιστικών διαδρομών στην εγχώρια και διεθνή τουριστική αγορά, ως επώνυμο τουριστικού προϊόντος στην οποία προσφέρονται τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα υψηλής ποιότητας και αναδεικνύεται η ιστορία και η ταυτότητα της πόλης.
- Στην ανάδειξη του πλούσιου πολιτιστικού αποθέματος του Ηρακλείου και στη διασύνδεσή του με το τουριστικό προϊόν.
- Στην αύξηση της τουριστικής ελκυστικότητας της πόλης του Ηρακλείου, την αξιοποίηση της κρουαζιέρας (σύνδεση λιμένα με ιστορικό κέντρο Ηρακλείου) και της επιμήκυνσης της παραμονής των επισκεπτών εντός της πόλης.

- Στη συνεχή βελτίωση τόσο της εικόνας της πόλης, όσο και των υπηρεσιών και προϊόντων που διαθέτει προς χάριν του ανταγωνισμού και βελτίωσης της θέσης στην τουριστική αγορά.

Βασικές Αρχές

Αυτοδέσμευση : οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την αξία της συλλογικής προσπάθειας και προσέρχονται σε αυτήν με την πεποίθηση ότι παρά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά ή οικονομικά τους μεγέθη αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο το οποίο μπορεί να προσδώσει προστιθέμενη αξία στην εκάστοτε «ΔΙΑΔΡΟΜΗ» τόσο προς όφελος των ίδιων, όσο και της πόλης γενικότερα, ενώ δεσμεύονται για συμμόρφωση με τους όρους και τις προδιαγραφές του Συμφώνου.

Εμπιστοσύνη: Επιδιώκεται η εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης, ενθαρρύνονται και αξιοποιούνται συνέργειες μεταξύ των μελών, ως ο ισχυρότερος παράγοντας που θα προσδώσει προστιθέμενη αξία στην Πολιτιστική Διαδρομή και θα αποτελέσει κύριο συστατικό της επιτυχίας της. Είναι αναγκαίο να υπάρχει η πεποίθηση μεταξύ των εμπλεκόμενων ότι οι οποιοσδήποτε επιχειρηματικές κινήσεις ή δράσεις πραγματοποιούνται στο πλαίσιο του κοινού συμφέροντος το οποίο σε καμιά περίπτωση δεν αντιβαίνει και δεν αντιστρατεύεται στο ατομικό συμφέρον.

Ευρεία Συμμετοχή : Καθορίζονται απλοί κανόνες συμμόρφωσης, ώστε να επιτευχθεί η ευρύτερη δυνατή συμμετοχή. Καθιερώνονται κριτήρια συμμετοχής που δεν αποθαρρύνουν τις μικρότερες επιχειρήσεις να ενταχθούν στο Σύμφωνο. Αντίθετα, μελετώντας τα κριτήρια ο καθένας θεωρεί ότι τον αφορούν και ότι αποτελεί μια εύκολη διαδικασία η ένταξή του στο Σύμφωνο. Τα μέλη του Συμφώνου αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο που εμπνέεται και εργάζεται για τον ίδιο σκοπό. Η συμβολή του κάθε μέλους δεν αποτιμάται μόνο σε οικονομικούς δείκτες, αλλά κυρίως μέσα από τις συνέργειες που συμμετέχει και τη διάθεση για ενσωμάτωση στοιχείων καινοτομίας, τεχνολογίας, πολιτισμού, ποιότητας και σύγχρονου επιχειρείν.

Κατάρτιση: η συμμετοχή σε ενέργειες ενημέρωσης - ευαισθητοποίησης, επιμόρφωσης είναι μείζονος σημασίας προκειμένου να κατανοήσουν καλύτερα και να αισθανθούν πιο οικείο το περιβάλλον και τα εργαλεία μέσα από τα οποία αναπτύσσεται ένα νέο τουριστικό προϊόν. Επιπρόσθετα, η συμμετοχή στις προαναφερθείσες ενέργειες θα βελτιώσει τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές, θα αναπτύξει την επιχειρηματική κουλτούρα και θα ενισχύσει τον αναπτυξιακό χαρακτήρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συμμετέχουν.

Ανάδειξη τοπικής ταυτότητας: όλα τα μέλη επιδιώκουν και συμβάλλουν στην ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και της τοπικής ταυτότητας, στοιχεία που διαμορφώνουν την εικόνα της εντός των τειχών πόλης του Ηρακλείου και συνιστούν ένα νέο τουριστικό προϊόν (πολιτιστικός τουρισμός/τουρισμός πόλης) και ταυτόχρονα ένα μέσο υποστήριξης των ιδίων και της τοπικής επιχειρηματικότητας και οικονομίας.

Επιβράβευση : Η ενσωμάτωση νέων στοιχείων που συντελούν στην αυτοβελτίωση και την αναβάθμιση ειδικά των μικρών επιχειρήσεων θεωρείται σκόπιμο να επιβραβεύεται με διάφορους τρόπους που θα προσδιοριστούν στην πορεία ώστε να ενθαρρύνονται να συνεχίζουν την ίδια στάση και στο μέλλον, διαδικασία που θα τις καταστήσει πιο ανταγωνιστικές και παράλληλα θα συνεισφέρει στη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων στην πόλη του Ηρακλείου.

Τα Μέσα

Για την επίτευξη των σκοπών του, το Σύμφωνο:

1. θεσπίζει ένα σύνολο κανόνων, θέτει προϋποθέσεις και εξειδικεύει προδιαγραφές που βελτιώνουν την ποιότητα των παρεχόμενων τουριστικών υπηρεσιών στην πόλη του Ηρακλείου
2. μεριμνά για την προσαρμογή σε πρότυπα, προδιαγραφές και μεθοδολογίες που εκπονούνται και υιοθετούνται στο πλαίσιο του Συμφώνου, σε συνδυασμό με το συντονισμό και την κοινή δράση για την προβολή και προώθηση αυτών
3. παρέχει στους συμμετέχοντες, υπό την προϋπόθεση της ικανοποίησης των κριτηρίων, Σήμα, ως ένδειξη της ποιότητας των υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουν και με τη φιλοδοξία να καθιερωθεί (το Σήμα) τόσο στην εσωτερική, όσο και στη διεθνή τουριστική αγορά ως αξιόπιστο brand name για την πόλη του Ηρακλείου. Το Σήμα και οι εφαρμογές του θα αναρτάται υποχρεωτικά σε εμφανές σημείο της φυσικής εγκατάστασης κάθε επιχείρησης, της ιστοσελίδας του Συμφώνου, αλλά και κάθε μέλους χωριστά, προσδίδοντας αναγνωρισιμότητα και κύρος.

Μέλη

Δικαίωμα συμμετοχής στο Σύμφωνο έχουν επιχειρήσεις, επαγγελματίες, οργανισμοί και φορείς ανεξαρτήτου μεγέθους, ιδιωτικού, κοινωφελούς και δημόσιου χαρακτήρα, νομικά ή φυσικά πρόσωπα, με ομοειδή ή συμπληρωματικά ή/και διαφορετικά χαρακτηριστικά που ασκούν δραστηριότητα η οποία βρίσκεται σε γεωγραφική ή/και λειτουργική συνάφεια και αλληλεπίδραση με πολιτιστική διαδρομή ή/και πολιτιστικές διαδρομές στην εντός των τειχών πόλη του Ηρακλείου.

Ενδεικτικά, μέλη του Τοπικού Συμφώνου μπορεί να είναι:

- Επιχειρήσεις εστίασης και αναψυχής
- Ξενοδοχειακές μονάδες
- Επιχειρήσεις και παραγωγοί τοπικών προϊόντων πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα
- Εργαστήρια, βιοτέχνες και χειροτέχνες
- Δημιουργοί και κατασκευαστές ειδών λαϊκής τέχνης, σουβενίρ, προϊόντων τοπικού πολιτισμού (υφαντά, ξυλόγλυπτα, κεραμικά, κλπ.)
- Επιχειρήσεις που προωθούν την ιστορία, την ταυτότητα και τον πολιτισμό της πόλης (παλαιοπωλεία, βιβλιοπωλεία, δισκοπωλεία, σχολές μουσικής, κ.α.)
- Τουριστικά γραφεία και εξειδικευμένα γραφεία θεματικού τουρισμού

- Μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί
- Οργανισμοί και εταιρείες διαχείρισης λιμένων
- Εταιρίες κρουαζιέρων
- Αεροπορικές εταιρίες
- Φορείς πολιτισμού (μουσεία, πινακοθήκες, φορείς πολιτιστικών εκδηλώσεων, κλπ.)
- Εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα
- Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα
- Διάφοροι επαγγελματίες και αυτοαπασχολούμενοι αλλά και εμπορικές επιχειρήσεις που σχετίζονται ή εξυπηρετούν τις παραπάνω κατηγορίες όπως: ξεναγοί, ενώσεις ταξί, αστικό ΚΤΕΛ, εταιρείες ψηφιακών εφαρμογών, ελεύθεροι επαγγελματίες, επιστήμονες, κ.α.

Ειδικότερα για τα νομικά πρόσωπα (Α.Ε, Ε.Π.Ε, Ο.Ε. κ.α.) απαιτείται τα όργανα διοίκησής τους να λάβουν απόφαση συμμετοχής της εταιρίας στο Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας, αποδοχής των όρων του Συμφώνου και επιπλέον να υπάρχει παρουσία του νομίμου εκπροσώπου για την υποβολή αίτησης συμμετοχής – ένταξης στο Σύμφωνο, υπογραφής του Μνημονίου Συνεργασίας, κλπ.

Για την ένταξη στο Σύμφωνο κάθε υποψήφιο μέλος υποβάλει αίτηση και επίσης καταθέτει δελτίο αυτοαξιολόγησης επί των κριτηρίων συμμόρφωσης. Από την ημερομηνία της έγκρισης της αίτησης το μέλος οφείλει να προσαρμοστεί στο σύνολο των κριτηρίων το αργότερο μέσα σε ένα έτος.

Διάρκεια

Η διάρκεια του Συμφώνου ορίζεται σε δύο (2) έτη (με δυνατότητα επέκτασης ή μετεξέλιξης σε άλλη νομική οντότητα με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης των μελών) και ξεκινάει από την ημερομηνία υπογραφής του παρόντος. Το πρώτο έτος λειτουργίας θα είναι προπαρασκευαστικό ώστε αφενός να εδραιωθούν σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και αφετέρου, να υπάρξει ένα εύλογο χρονικό διάστημα προκειμένου οι επιχειρήσεις και φορείς να προχωρήσουν στις αναγκαίες προσαρμογές βάσει των απαιτήσεων του Συμφώνου.

Ρόλος ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ

Η ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ είναι ο επιχειρησιακός βραχίονας της προώθησης της Πιλοτικής Πολιτιστικής Διαδρομής ως τουριστικού προϊόντος και της σύνδεσής της με την τοπική οικονομία. Έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και υλοποίηση του Συμφώνου, καλλιεργεί κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, φιλοξενεί και συμμετέχει στη διοίκηση του Συμφώνου και συνδράμει στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του εγχειρήματος με οικονομικούς πόρους και τεχνογνωσία.

Στο πλαίσιο των παραπάνω, η ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ:

- Προάγει με διάφορες πρωτοβουλίες την ευαισθητοποίηση, ενημέρωση και επιμόρφωση των μελών του Συμφώνου. Έχει την ευθύνη δημιουργίας του Σήματος και του συστήματος ελέγχου των προϋποθέσεων για την απόκτησή του από τα μέλη του Συμφώνου, τον περιοδικό έλεγχο τήρησης των προδιαγραφών σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα του Συμφώνου και την απόδοση του Σήματος σε νέα μέλη. Προς τούτο, είτε συνεργάζεται με εξωτερικούς συνεργάτες, είτε διαμορφώνει κατάλληλη ομάδα εκπαιδευμένων στελεχών.
- Σχεδιάζει και διαχειρίζεται την ιστοσελίδα της Πολιτιστικής Διαδρομής και του Συμφώνου.
- Αναπτύσσει σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα του Συμφώνου, προγράμματα προβολής και marketing και διασφαλίζει τα μέσα που θα προβάλλουν στην τοπική, εθνική και διεθνή αγορά τη Διαδρομή και το Σύμφωνο. Ενδεικτικά αναφέρονται: διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων όπως ταξίδια φιλοξενίας διαμορφωτών κοινής γνώμης (π.χ. bloggers, ταξιδιωτικών πρακτόρων, κ.α.), συνέδρια, ημερίδες, συμμετοχή σε στοχευμένες εκθέσεις, προβολή σε εθνικά και διεθνή ΜΜΕ, κ.α.
- Αναζητά χρηματοδοτικούς πόρους μέσα από εθνικά, ευρωπαϊκά και άλλα προγράμματα, αλλά και χορηγίες.
- Συνεργάζεται με ειδικούς σε θέματα τουρισμού για μεταφορά και εφαρμογή τεχνογνωσίας και καλών πρακτικών στην πόλη.
- Καλλιεργεί συνεργασίες με άλλους φορείς (π.χ. Περιφέρεια), αλλά και με τρίτα πρόσωπα που δραστηριοποιούνται με την προώθηση του πολιτιστικού τουρισμού και αναλαμβάνει κοινές δράσεις σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Διοίκηση και εκπροσώπηση**• Γενική Συνέλευση**

Είναι το ανώτατο όργανο του ΤΣΠ και αποτελείται από τους νόμιμους εκπροσώπους όλων των μελών του, λαμβάνει αποφάσεις με πλειοψηφία των παρόντων. Συνέρχεται σε τακτική συνεδρίαση μια φορά το έτος και έκτακτα, όταν το αποφασίσει το 1/3 των μελών ή η Επιτροπή Διαχείρισης. Κύριες αρμοδιότητές της είναι:

- ✓ Η ένταξη και διαγραφή των μελών από το ΤΣΠ
- ✓ Η εκλογή των μελών της Επιτροπής Διαχείρισης και της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ που δεν ορίζονται από τη ΔΕΠΤΑΗ
- ✓ Η τροποποίηση των προδιαγραφών και των κριτηρίων ένταξης στο ΤΣΠ ή των υποχρεώσεων των μελών
- ✓ Η λήψη αποφάσεων σχετικά με τις εισηγήσεις της Επιτροπής Διαχείρισης
- ✓ Η διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας της πολιτιστικής διαδρομής / πολιτιστικών διαδρομών

Η Γενική Συνέλευση αποφασίζει με πλειοψηφία των 3/5 των παρόντων μελών για σημαντικά θέματα και με απλή πλειοψηφία για τα υπόλοιπα. Σε περίπτωση ισοψηφίας υπερिσχύει η ψήφος του Προέδρου.

• **Επιτροπή Διαχείρισης**

Πρόκειται για το εκτελεστικό όργανο του ΤΣΠ. Είναι υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων του ΤΣΠ, καθώς και για τη σύσταση, τη διαχείριση και το συντονισμό της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής του Συμφώνου. Η Επιτροπή Διαχείρισης εισηγείται και η Γενική Συνέλευση αποφασίζει για την ένταξη, την επιβολή κυρώσεων, ή την απένταξη επιχειρήσεων από το ΤΣΠ, καθώς και για τους τρόπους αντιμετώπισης επιμέρους σημαντικών θεμάτων ή προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του ΤΣΠ. Συνεδριάζει μια φορά τουλάχιστον το μήνα και προβαίνει στη λήψη αποφάσεων μόνο όταν υπάρχει απαρτία η οποία σχηματίζεται όταν είναι παρόντα τουλάχιστον το 50% συν ένα των μελών.

Ειδικότερα, οι βασικές αρμοδιότητες της Επιτροπής Διαχείρισης είναι:

- ✓ Η ανάληψη κάθε υποχρέωσης προς τρίτους για την προώθηση των σκοπών του ΤΣΠ.
- ✓ Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών του ΤΣΠ.
- ✓ Η εισήγηση προς τη Γενική Συνέλευση για την ένταξη ή τη διαγραφή μελών του ΤΣΠ ή για την αντιμετώπιση επιμέρους σημαντικών θεμάτων ή προβλημάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία του ΤΣΠ.
- ✓ Η πραγματοποίηση συστάσεων συμμόρφωσης προς τα μέλη του ΤΣΠ.
- ✓ Η υποβολή προτάσεων και τακτικών ή έκτακτων αναφορών στη Γενική Συνέλευση σχετικά με τη λειτουργία του ΤΣΠ, την ενδεχόμενη επέκταση των δραστηριοτήτων του και την τροποποίηση ή συμπλήρωση των προδιαγραφών του ΤΣΠ.
- ✓ Η συγκρότηση, παρακολούθηση και ο συντονισμός της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ.
- ✓ Η τήρηση βιβλίου μελών του ΤΣΠ στο οποίο καταγράφονται τα κύρια στοιχεία κάθε μέλους, οι εκθέσεις ελέγχων και ο εκάστοτε βαθμός επίδοσης, τα παράπονα των πελατών - επισκεπτών, παρατηρήσεις, συστάσεις και αποφάσεις των αρμόδιων οργάνων του ΤΣΠ.

Η Επιτροπή Διαχείρισης αποτελείται από επτά (7) μέλη εκ των οποίων δύο (2) ορίζονται από τη ΔΕΠΤΑΗ και πέντε (5) εκλέγονται από τα μέλη του Συμφώνου στη Γενική Συνέλευση. Πρόεδρος, Αντιπρόεδρος, Γραμματέας και Ταμίας της Επιτροπής εκλέγονται από τα επτά (7) μέλη κατόπιν ψηφοφορίας.

• **Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ**

Είναι αρμόδια για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των όρων και των προδιαγραφών του ΤΣΠ. Ο έλεγχος πραγματοποιείται κατόπιν ενημέρωσης της επιχείρησης σε τακτική βάση (ετησίως) ή έκτακτα κατόπιν σχετικής απόφασης της Επιτροπής Διαχείρισης ή κατ'αίτηση της Επιτροπής Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ. Προτείνεται να αποτελείται από τρία (3) μέλη τα οποία εκλέγονται από τα μέλη του Συμφώνου στη Γενική Συνέλευση.

Σε περίπτωση που η Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ διαπιστώσει παραβίαση των κανόνων και αρχών που περιλαμβάνονται στο Μνημόνιο Συνεργασίας προβαίνει σε σύσταση συμμόρφωσης υποχρεωτικού χαρακτήρα, προσδιορίζοντας εύλογο χρόνο ανταπόκρισης. Η μη δικαιολογημένη συμμόρφωση έπειτα από δύο επανειλημμένες συστάσεις συνιστά αθέτηση των όρων του Συμφώνου και επισύρει την ποινή της διαγραφής από το Σύμφωνο η οποία αποφασίζεται από την Επιτροπή Ελέγχου και Εφαρμογής ΤΣΠ.

Η θητεία των μελών των προαναφερθέντων οργάνων ορίζεται στα τρία (3) έτη με δυνατότητα ανανέωσης.

Πόροι

Η εγγραφή των μελών στο Σύμφωνο είναι δωρεάν. Επιπλέον, για την πρώτη διετία δεν υπάρχει συνδρομή για τα μέλη.

Για τα επόμενα έτη το ύψος της εισφοράς των μελών θα καθοριστεί με γνώμονα τις επιμέρους ανάγκες του ΤΣΠ και τον αριθμό των μελών που θα κληθούν να τις καλύψουν. Σημειώνεται ότι το κόστος μπορεί να οριστεί και βάσει του τζίρου της επιχείρησης, ήτοι:

- 50€ για επιχειρήσεις με τζίρο έως 30.000€ ετησίως
- 100€ για επιχειρήσεις με τζίρο έως 60.000€ ετησίως
- 150€ - 200€ για επιχειρήσεις με τζίρο άνω των 60.000€ ετησίως

Τα έσοδα από τις συνδρομές θα λειτουργούν συμπληρωματικά με άλλες πηγές εσόδων (π.χ. χορηγίες, δωρεές) και θα διατίθεται προς κάλυψη τρεχουσών αναγκών του Συμφώνου, με τη σύμφωνη γνώμη της Επιτροπής Διαχείρισης.

Έδρα

Ως έδρα του Συμφώνου, ορίζεται η έδρα της ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ.

Δυνατότητα τροποποίησης

Οι κανόνες του Συμφώνου τροποποιούνται, επεκτείνονται και εμπλουτίζονται μετά από εισήγηση της Επιτροπής Διαχείρισης και απόφαση της Γενικής Συνέλευσης που λαμβάνεται με πλειοψηφία του συνόλου των μελών και με τη σύμφωνη γνώμη της ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ.

Με την ολοκλήρωση της πρώτης διετίας και βάσει των αποτελεσμάτων των εκθέσεων αξιολόγησης, προβλέπεται διαδικασία αναθεώρησης των όρων του Συμφώνου η οποία θα αξιοποιεί τη συσσωρευμένη εμπειρία από την εφαρμογή του.

Κριτήρια Αξιολόγησης για την παροχή του Σήματος

Ως **υποχρεωτική απαίτηση** για την ένταξη μιας επιχείρησης στο Σύμφωνο ορίζεται η νόμιμη λειτουργία της και η συμμόρφωση με το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική της δραστηριότητα.

Τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία πρέπει να πληρούνται στο σύνολό τους για την παροχή του Σήματος είναι τα εξής :

1. **Η επιχείρηση ασκεί δραστηριότητα που βρίσκεται σε λειτουργική συνάφεια και αλληλεπίδραση με την Πολιτιστική Διαδρομή.** Ειδικότερα, το αντικείμενο δραστηριότητας εντάσσεται σε έναν από τους παρακάτω κλάδους οικονομικής δραστηριότητας:
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων πρώτης μεταποίησης των προϊόντων του πρωτογενή τομέα (Τυροκομικά και Γαλακτοκομικά προϊόντα, Αρωματικά Φυτά, Μέλι, εμφιαλωμένο κρασί, κ.α.)
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων διατροφής μετά την πρώτη μεταποίηση (αρτοσκευάσματα, γλυκά κτλ.)
 - Παραγωγή ή /και εμπορία προϊόντων χειροτεχνίας παραδοσιακού χαρακτήρα (υφαντά, ξύλινα, ξυλόγλυπτα, πέτρινα, δερμάτινα, είδη αργυροχρυσοχοΐας και αγιογραφίας κτλ.)
 - Ξενοδοχειακά καταλύματα
 - Χώροι εστίασης και αναψυχής (ταβέρνες, καφέ, ζαχαροπλαστεία, κ.α.)
 - Εγκαταστάσεις Ειδικής Τουριστικής Υποδομής (μουσεία, πινακοθήκες, χώροι επίδειξης παραδοσιακών τεχνικών)
 - Εμπορικά καταστήματα ειδών λαϊκής τέχνης, αναμνηστικών ειδών, παλαιοπωλεία, δισκοπωλεία, βιβλιοπωλεία
 - Γραφεία προώθησης θεματικών μορφών τουρισμού
 - Γραφεία γενικού τουρισμού
 - Επαγγελματικές δραστηριότητες που σχετίζονται ή θα μπορούσαν να σχετίζονται με τους τομείς του τουρισμού και του πολιτισμού

Εκτός των παραπάνω στο δίκτυο μπορούν κατ' εξαίρεση να συμμετάσχουν φορείς και οργανισμοί οι οποίοι μπορούν να συνεισφέρουν οικονομικά και τεχνικά στην προσπάθεια του Συμφώνου να πετύχει τους στόχους του (π.χ. Επιμελητήριο, Εμπορικός Σύλλογος, κέντρα εκπαίδευσης – επιμόρφωσης, φορείς προώθησης πολιτισμού, κ.α.).

3. **Εγγύτητα με διαδρομή:** Η επιχείρηση βρίσκεται κατά μήκος πολιτιστικής διαδρομής ή πλησίον αυτής.
4. **Ιστορικότητα – τοπικότητα:** Η επιχείρηση είτε διακρίνεται για τη μακρόχρονη λειτουργία της, είτε προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που εκπροσωπούν ή αναδεικνύουν την ιστορία, τον πολιτισμό, την κουλτούρα, τα τοπικά προϊόντα και την κρητική γαστρονομία και γενικότερα την ταυτότητα και την ιστορία της πόλης και της Κρήτης και εμπλουτίζουν την τουριστική εμπειρία.
5. **Εξωστρέφεια:** Ελάχιστη απαίτηση αποτελεί η λειτουργία ιστοσελίδας εκ μέρους της επιχείρησης ή σελίδας σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ή προβολής της μέσα από μεγάλους ταξιδιωτικούς ιστότοπους (π.χ. TripAdvisor), ενώ θετικά εκτιμώνται δράσεις όπως e-shop, συμμετοχή σε τοπικές, εθνικές η διεθνείς εκθέσεις, προβολή μέσα από τουριστικούς καταλόγους, κ.α.
6. **Μέγεθος:** Στο Σύμφωνο μπορούν να συμμετάσχουν επιχειρήσεις όλων των μεγεθών.

7. **Προσωπικό & εξυπηρέτηση:** Το προσωπικό πρέπει να διακρίνεται από επαγγελματική συμπεριφορά, προσεγμένη εμφάνιση, να είναι φιλικό, πρόθυμο και ευγενικό. Η εξυπηρέτηση πρέπει να είναι άμεση και άριστη. Στην επιχείρηση πρέπει να υπάρχει άτομο με γνώσεις μιας ξένης γλώσσας.
8. **Συμμετοχή κατ' ελάχιστον σε 8-10 ώρες επιμόρφωσης:** Τα σχετικά προγράμματα επιμόρφωσης σχεδιάζονται και υλοποιούνται με ευθύνη της ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ και στοχεύουν στην επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων, φορέων και οργανισμών - μελών του Συμφώνου αναφορικά με την ιστορία της πολιτιστικής διαδρομής, τη φιλοσοφία του Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας και τους κανόνες του σύγχρονου επιχειρείν.
9. **Διαχείριση παραπόνων/υποδείξεων:** Κάθε επιχείρηση προκειμένου να αυτοβελτιώνεται θα διαθέτει δελτίο εντυπώσεων (σύντομο ερωτηματολόγιο ή βιβλίο εντυπώσεων) ή χώρο για σχόλια σε περίπτωση ηλεκτρονικών μέσων (π.χ. ιστοσελίδα της επιχείρησης, μέσα κοινωνικής δικτύωσης που τυχόν διαθέτει η επιχείρηση, εξειδικευμένα ταξιδιωτικά portal όπως π.χ. TripAdvisor, Booking στα οποία προβάλλεται η επιχείρηση) όπου ο πελάτης/επισκέπτης/χρήστης μπορεί να αποτυπώσει τις παρατηρήσεις – συστάσεις – υποδείξεις – σχόλια αναφορικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που του προσφέρθηκαν.
10. **Συμμετοχή στην «Εβδομάδα Κοινής Δράσης»** με ενεργό εμπλοκή κάθε μέλους του Συμφώνου σε κάποιες από τις δράσεις που θα διαμορφώνουν την ατζέντα της συγκεκριμένης εβδομάδας (π.χ. εκπαιδευτική κάρτα σε αγοραστές προϊόντων/χρηστών υπηρεσιών, συμμετοχή σε workshop ανάδειξης τοπικής παράδοσης και κρητικής διατροφής, διοργάνωση μαθημάτων επίδειξης κρητικών χορών, ανάδειξης δεξιοτήτων, κ.α.)
11. **Προβολή:** κάθε μέλος μεριμνά για την προβολή του Συμφώνου, των μελών του και των πολιτιστικών διαδρομών και στο πλαίσιο αυτό απαιτείται ανταλλαγή εντύπων μεταξύ των μελών, ενώ σε ορατά σημεία των επιχειρήσεων /φορέων/οργανισμών τοποθετείται επικοινωνιακό υλικό το οποίο έχει παράξει η ΔΕΠΤΑΗ και έχει διανεμίει στα πιστοποιημένα μέλη. Ακόμη σε ορατό σημείο τοποθετείται το Σήμα που έχει σχεδιαστεί από ειδικούς και έχει απονεμηθεί στα μέλη που πληρούν τις απαιτήσεις.

Πέραν των προαναφερθέντων προδιαγραφών παρουσιάζονται ορισμένα επιπλέον κριτήρια για συγκεκριμένες κατηγορίες επιχειρήσεων.

Για τα **κέντρα εστίασης**, αυτά θα πρέπει:

- ✓ να προωθούν την κρητική κουζίνα προσφέροντας και τοπικά πιάτα για τα οποία θα υπάρχει είτε ειδική αναφορά στο γενικό menu, είτε συγκεκριμένος τιμοκατάλογος για τα εν λόγω πιάτα, είτε ενημέρωση με οποιοδήποτε άλλο τρόπο
- ✓ να χρησιμοποιούν για την παρασκευή των τοπικών πιάτων κρητικές πρώτες ύλες
- ✓ να προσφέρονται κρητικά κρασιά
- ✓ να προσφέρεται κέρασμα στο τέλος του γεύματος με τοπικά επιδόρπια
- ✓ το menu να είναι μεταφρασμένο τουλάχιστο στην αγγλική γλώσσα και να είναι αναρτημένο στην είσοδο της επιχείρησης
- ✓ εφόσον υπάρχει μουσική, πρέπει να είναι διακριτική και στο μέτρο του δυνατού κρητική και ελληνική μουσική

- ✓ να τηρούνται όλοι οι κανόνες υγιεινής και οι κανόνες καθαριότητας όλων των χώρων και του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται
- ✓ να χρησιμοποιούνται βαμβακερά τραπεζομάντιλα που θα είναι σε καλή κατάσταση και καθαρά
- ✓ το προσωπικό να είναι κατάλληλα ενδεδυμένο ανάλογα με τα καθήκοντα που έχει (σερβιτόρος, μάγειρας) και να είναι ενήμερο αναφορικά με τα προσφερόμενα κρητικά πιάτα, ώστε να είναι σε θέση να δίδει σχετικές πληροφορίες
- ✓ να παρέχεται δωρεάν πρόσβαση στο ιντερνέτ μέσω σύνδεσης με ασύρματο δίκτυο (wifi)
- ✓ να συμπεριλαμβάνονται στη διακόσμηση στοιχεία που προβάλλουν την ιστορία και την ταυτότητα της πόλης (φωτογραφίες, γκραβούρες, πίνακες, διακοσμητικά αντικείμενα, κ.α.)

Για τα **ξενοδοχεία** της πόλης που λειτουργούν εστιατόριο ή/και καφέ - bar πρέπει να προσφέρουν δύο (2) τουλάχιστον τοπικά πιάτα με ειδική αναφορά στο μενού. Στο πρωινό πρέπει να συμπεριληφθούν μεταξύ των άλλων και προϊόντα στο πλαίσιο της προώθησης του Κρητικού Πρωινού (π.χ. παξιμάδι, μέλι, τυρί, γιαούρτι, ελιές, αρωματικά φυτά για αφέψημα, ελληνικός καφές, κ.α.). Επίσης στο καφέ/bar πρέπει να προσφέρονται μεταξύ των άλλων και κρητικοί οίνοι, ρακί, αρωματικά βότανα ως αφεψήματα, κρητικά αναψυκτικά, τοπικά γλυκά.

Στο χώρο υποδοχής (reception) θα υπάρχει έντυπο ενημερωτικό υλικό για την Κρήτη και το Ηράκλειο (χάρτες, τουριστικοί οδηγοί, κ.α.), ενώ το προσωπικό θα ενημερώνει τους επισκέπτες για τις πολιτιστικές διαδρομές της πόλης, το Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας, καθώς και για τις επιχειρήσεις που είναι ενταγμένες σε αυτό. Επίσης πρέπει να υπάρχει προωθητικό υλικό των επιχειρήσεων – μελών του Συμφώνου.

Η ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει να συνεργάζεται με επιχειρήσεις – μέλη του Συμφώνου στο πλαίσιο των προμηθειών της και εν γένει με επιχειρήσεις της πόλης του Ηρακλείου.

Σε κάθε δωμάτιο, σε ορατό σημείο, υπάρχει δελτίο εντυπώσεων και παραπόνων από την παραμονή στο ξενοδοχείο και την πόλη ή εναλλακτικά στο χώρο υποδοχής (reception) υπάρχει καλαίσθητο βιβλίο εντυπώσεων και παραπόνων.

Τα **κέντρα αναψυχής** (καφετέριες, καφενεία, κλπ.) θα πρέπει:

- ✓ να προσφέρουν μεταξύ άλλων ρακί, τοπικούς οίνους και άλλα ποτά όπως τοπικές μπίρες συνοδευόμενα από τοπικά πιάτα ή κρητικά προϊόντα. Ακόμη προσφέρονται κρητικά αναψυκτικά και ροφήματα από αρωματικά βότανα, τοπικά γλυκά, κ.α.
- ✓ εφόσον προσφέρονται σνακ θα πρέπει να ενσωματωθούν στα προσφερόμενα είδη ορισμένα τοπικά προϊόντα όπως π.χ. κρητικό ντάκο, κρητικά τυριά, ελιές, τοπικά αλλαντικά, κ.α.
- ✓ ισχύουν επίσης οι ίδιες προδιαγραφές αναφορικά με το προσωπικό, την καθαριότητα των χώρων και του εξοπλισμού, τον τιμοκατάλογο (ειδικό έντυπο με κρητικά προϊόντα μεταφρασμένο και στα Αγγλικά), την ελεύθερη πρόσβαση στο διαδίκτυο

(free wi-fi), τη δυνατότητα πληρωμής με πιστωτική κάρτα, την ανάδειξη της κρητικής και ελληνικής μουσικής

- ✓ δεν επιτρέπεται η χρήση διαφημιστικών και πλαστικών σταχτοδοχείων
- ✓ υπάρχει ειδικός χώρος /stand με πληροφοριακό υλικό για το Ηράκλειο και την Κρήτη (π.χ. οδηγός πόλης, τουριστικοί οδηγοί, χάρτες, βιβλία, διαφημιστικά έντυπα επιχειρήσεων μελών και μη του Συμφώνου).

Στα **καταστήματα εμπορίας προϊόντων διατροφής** (τύπου παντοπωλείου) πρέπει να πωλούνται στο μεγαλύτερο δυνατό ποσοστό κρητικά προϊόντα διατροφής. Για εκείνα τα οποία διατίθενται χύμα πρέπει να υπάρχει αναγραφή του παραγωγού, του τόπου παραγωγής και της ημερομηνία παραγωγής. Σε όλα τα προϊόντα υπάρχει αναγραφή τιμών. Διατίθεται πιάτο γευστικής δοκιμής/κεράσματος εφόσον το επιτρέπουν τα προϊόντα της επιχείρησης (π.χ. παξιμάδι, ελιές, τυρί, κ.α.). Οι προθήκες που είναι τοποθετημένα τα προϊόντα οφείλουν να διέπονται από τάξη και οργάνωση.

Τα **τουριστικά γραφεία** που αναλαμβάνουν να υλοποιούν εκδρομές με βάση τις πολιτιστικές διαδρομές της πόλης του Ηρακλείου για να λάβουν το Σήμα θα πρέπει:

- να καλύπτουν ως προς το τουριστικό πακέτο της Διαδρομής όλες τις υποχρεώσεις που προβλέπονται στο ΠΔ 399/96 (περί οργανωμένων ταξιδίων σε συμμόρφωση με την Οδηγία 90/314 για τα οργανωμένα ταξίδια και τις οργανωμένες διακοπές και περιηγήσεις - ΦΕΚ Α' 255/11-9-1996) στο βαθμό που το πακέτο αυτό συνιστά «οργανωμένο ταξίδι» ή «οργανωμένη περιήγηση» κατά την έννοια της Οδηγίας 90/314ΕΟΚ.
- Να διαθέτουν οδηγό με καλή γνώση της αγγλικής γλώσσας, της περιοχής, αλλά και της ιστορίας της πόλης και των πολιτιστικών της θησαυρών

Σήμα

Στους συμμετέχοντες, επιχειρήσεις, φορείς και οργανισμούς χορηγείται σήμα το οποίο αναρτάται σε εμφανές σημείο της εγκατάστασής τους. Οι συμμετέχοντες είναι υποχρεωμένοι να ενημερώνουν τους πελάτες τους και να τοποθετούν το κείμενο του ΤΣΠ σε εμφανές σημείο.

Το σήμα και το λογότυπο θα σχεδιαστεί από ειδικούς και θα αποτελεί ιδιοκτησία του ΤΣΠ, δικαίωμα δε χρήσης του θα έχουν μόνο οι συμμετέχοντες που πληρούν τις προϋποθέσεις που θέτει το ΤΣΠ.

Όλοι οι παραπάνω όροι γίνονται αποδεκτοί από τα μέλη του Συμφώνου και τη ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ ανεπιφύλακτα και υπογράφεται το παρόν.

Η ΔΕΠΤΑΗ ΑΕ ΟΤΑ

ΤΑ ΜΕΛΗ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ - ΠΗΓΕΣ

Ελληνόγλωσση

ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ Α. (2008), Διαχείριση και πολιτική πολιτιστικού τουρισμού

ΑΠΟΣΤΟΛΑΚΗΣ Α. (2017), Μάρκετινγκ τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της κρίσης : η περίπτωση της Ελλάδας, Παπαζήσης, Αθήνα

ΑΥΓΕΡΙΝΟΥ – ΚΟΛΩΝΙΑ Σ. (2017), Πολιτιστικός και δημιουργικός τουρισμός : μια νέα παράμετρος παραγωγικής αναζωογόνησης και αναβίωσης των ιστορικών κέντρων των πόλεων, Παπαζήσης, Αθήνα

ΑΛΙΒΙΖΑΤΟΥ Μ.–ΠΟΥΛΙΟΣ Ι.–ΠΑΠΑΔΑΚΗ Μ., ΕΑΠ (2015), Διαχείριση Άυλης Πολιτιστικής Κληρονομιάς, Τοπική Κοινωνία και Βιώσιμη Ανάπτυξη

ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΚΥΚΛΑΔΩΝ (2015), Δημιουργία Τοπικού Συμφώνου Ποιότητας Κυκλάδων

ΒΙΤΟΥΛΑΔΙΤΗ Ο. (2017), Τουριστικό μάρκετινγκ και εικόνα τουριστικού προορισμού : συσχετισμοί και επιδράσεις στο μίγμα μάρκετινγκ, Παπαζήσης, Αθήνα

ΓΟΣΠΟΝΙΔΗ Α., Αστικός Σχεδιασμός : προκλήσεις και νέοι ορίζοντες

ΓΟΣΠΟΝΙΔΗ Α. (2000), Ο ανταγωνισμός των ευρωπαϊκών πόλεων και οι νέες χρήσεις του αστικού σχεδιασμού : μια πρόκληση για τις ελληνικές πόλεις

ΓΟΣΠΟΝΙΔΗ Α. (2008) Μεταβιομηχανικές οικονομίες και χωρικοί μετασχηματισμοί των πόλεων

ΔΕΦΝΕΡ Α. (2017), «Μάρκετινγκ πόλεων και τουρισμός πόλεων : μονοσήμαντη ή πολυσήμαντη σχέση;», Παπαζήσης, Αθήνα

ΕΘΝΙΚΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΜΕ, Εγχειρίδιο Δικτύων Επιχειρηματικότητας (networking) & Συστημάτων – Συστάδων Επιχειρήσεων (clustering)

ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΗΛΙΟΥ ΑΕ, Τοπικό Σύμφωνο Ποιότητας για τον Τουρισμό, Κ.Π. LEADER+

ΖΥΓΙΑΡΗΣ Σ. (2014), Οδηγός συνεργατικών σχηματισμών για μικρές επιχειρήσεις, Αθήνα

ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ (2015), Συνεργατικοί Σχηματισμοί και αστική ανάπτυξη : η περίπτωση της Αθήνας

ΚΑΡΑΧΑΛΗΣ Ν., ΕΑΠ (2015), Στρατηγικές διαχείρισης της εικόνας και της προβολής των πόλεων (city branding) και πολιτιστική αναζωογόνηση

ΚΑΡΑΧΑΛΗΣ Ν. (2006), Η δημιουργία και διαχείριση πολιτιστικών – τουριστικών περιοχών σε πόλεις μεσαίου μεγέθους : ευρωπαϊκή εμπειρία και βέλτιστες πρακτικές, Forum Επιχειρηματικής Στήριξης, Καβάλα

ΚΙΛΙΠΙΡΗΣ Φ. (2017), Οργανισμοί Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών και τοπική τουριστική ανάπτυξη : η περίπτωση της Θεσσαλονίκης, Παπαζήσης, Αθήνα

ΝΤΥΚΕΝ Μ.Ν., Ελκυστικότητα και οι μικρομεσαίες πόλεις της Ελλάδας

ΠΑΠΟΥΛΙΑΣ Β., Εισήγηση στο Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Διαχείριση Μνημείων (2018) : Αρχαιολογία, Πόλη και Αρχιτεκτονική με τίτλο «Έρευνα και ανάδειξη πολιτισμικών πόρων σε αστικό και περιαστικό χώρο»

ΠΟΥΛΙΟΣ Ι., ΕΑΠ (2015), Διαχείριση Υλικής Πολιτισμικής Κληρονομιάς, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη

ΠΟΥΛΙΟΣ Ι. –ΤΟΥΛΟΥΠΑ Σ., ΕΑΠ (2015), Τουρισμός, πολιτισμική διαχείριση, τοπική κοινωνία και βιώσιμη ανάπτυξη

ΤΣΑΡΤΑΣ Π., ΜΟΙΡΑ Ξ., ΣΑΡΑΝΤΑΦΚΟΥ Ε., Πολιτιστικές Διαδρομές ΔΠΜΣ-Εκπαίδευση και πολιτισμός, Προσφορά για πολιτιστικό τουρισμό

ΣΩΤΗΡΙΑΔΗΣ Μ., ΦΑΡΣΑΡΗ Ι. (2009), Εναλλακτικές και ειδικές μορφές τουρισμού : Σχεδιασμός, management & marketing, Interbooks, Αθήνα

ΧΡΗΣΤΟΥ Ε. (2017), Από το τουριστικό μάρκετινγκ στο μάρκετινγκ εμπειριών, Παπαζήσης, Αθήνα

ΦΕΚ 260/ΑΑΠ/9.11.2017, Αναθεωρημένο Περιφερειακό Χωροταξικό Πλαίσιο της Περιφέρειας Κρήτης

Ξενόγλωσση

CAPONE F. (2016), Tourist clusters, destinations and competitiveness, Routledge, New York

COUNCIL OF EUROPE, Impact of European Cultural Routes on SME'S innovation and competitiveness

COOKE P - LAZZERETTI L. (2008), Creative cities, cultural clusters and Local Economic Development, Edward Elgar Publishing Limited

KATALIN NAGY (2012), Club of economics in Miskolc, "Heritage tourism, thematic routes and possibilities for innovation"

LAGOS D. – GOURTIS P. (2008), Business Clusters Formation as a Means of Improving Competitiveness in the Tourism Sector, European Research Studies

GTZ Partner for the future, cluster management – a practical guide

INTERNATIONAL JOURNAL OF CULTURAL AND DIGITAL TOURISM, MANUELA GRAF, JOVAN POPESKU, Cultural (2016), Routes as Innovative Tourism Products and Possibilities of their Development

WORLD TOURISM ORGANIZATION (2015), Global Report on Cultural Routes and itineraries

WORLD TOURISM ORGANIZATION/WTO, (2007), A practical guide to Tourism Destination Management, Spain

Chamber of Commerce and Industry of Pécs-Baranya , Tibor Godna (2013), Clusters Meet Culture Handbook

ΜΕΛΕΤΕΣ

ΑΣΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΕ (2016), Τουρισμός Πολιτισμός – Μακροσκοπική Θεώρηση

ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ (2016), Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Ηρακλείου 2015-2019

ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ (2017), Στρατηγική Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης «Ηράκλειο Έξυπνη – Συνεκτική Πόλη, Τόπος Συνάντησης 5+1 πολιτισμών»

ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ (2016), «Δημιουργία υποδομών για χάραξη διαδρομών ενδιαφέροντος στην παλιά πόλη»

ΔΗΜΟΣ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ, Στρατηγικό Σχέδιο Δήμου Ηρακλείου για την «Έξυπνη Πόλη»

ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ (2015), Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης Περιφέρειας Κρήτης

ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ (2015), Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Κρήτης 2014-2020

ΔΡ. Δ.ΚΟΥΤΟΥΛΑΣ, Πρόγραμμα Τουριστικού Μάρκετινγκ για την πόλη του Ηρακλείου

Θ.ΚΥΡΑΤΣΟΥΛΗΣ (2015), Μελέτη για τον τουρισμό πόλεων, ΙΝΣΕΤΕ, Αθήνα

ΣΕΤΕ (2010), Market Brief, Πολιτιστικός Τουρισμός και Τουρισμός Πολιτιστικής Κληρονομιάς

ΤΟΠΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ (2015), Μελέτη Υποβάθρου : πιθανολογούμενα έσοδα της πολιτιστικής διαδρομής στα αρχαία θέατρα της Ηπείρου

ΤΟΠΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ (2017), Μελέτη για την οργάνωση της συμμετοχής της τοπικής οικονομίας της Ηπείρου στην Πολιτιστική Διαδρομή των Αρχαίων Θεάτρων της Ηπείρου

SPEED AE (2012) Παραδοτέο Α «προετοιμασία δράσεων για την ενίσχυση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τη σύσταση ή/και επέκταση Επιχειρηματικών Συνεργατικών Σχηματισμών ή αλλιώς συστάδων επιχειρήσεων (cluster) με οριζόντιες ή /και κάθετες διασυνδέσεις με έμφαση στο εμπόριο

SPEED AE (2012) Παραδοτέο Γ «προσδιορισμός δράσης για την προετοιμασία, ανάπτυξη και λειτουργία δικτύου αρωγών (mentors /facilitators) σύστασης συνεργειών και επέκτασης των σχηματισμών

ΕΡΓΑΣΙΕΣ - ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΖΑΧΑΡΑΚΗΣ Α (2017), Διπλωματική Εργασία «Ο θεσμός των συστάδων επιχειρήσεων (clusters) και η εφαρμογή τους στον Ελληνικό χώρο» (επιβλέπων Καθηγητής Δ. Βλάχος)

ΠΕΡΔΙΚΟΓΙΑΝΝΗ ΣΑΜΑΡΕ –ΔΑΝΑΪΔΑ (2014), Πτυχιακή εργασία «Αστική αναγέννηση και cluster πολιτισμού» : η περίπτωση της οδού Πειραιώς (επιβλέπουσα Καθηγήτρια Γοσπονίδη)

ΤΖΙΑΜΑΛΗ ΕΛΕΝΑ (2006), Διπλωματική Εργασία «Clusters νέων αστικών οικονομιών και η επίδρασή τους στο μετασχηματισμό της πόλης (επιβλέπουσα Καθηγήτρια Γοσπονίδη)

Π. ΤΣΟΥΜΑΡΗΣ (2012), Πτυχιακή Εργασία «Η συμβολή των συστάδων επιχειρήσεων (clusters) και των δικτύων (networks) στην ανάπτυξη των ΜΜΕ – Η περίπτωση της Ελλάδας (Επιβλέπουσα Καθηγήτρια Ε. Δήμου)

ΣΙΓΑΛΑ Μ – ΧΡΗΣΤΟΥ Ε, Από τον μαζικό τουρισμό στον τουρισμό της εμπειρίας

