

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

«Destination Management Systems για τη διαχείριση και προώθηση του προορισμού»

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΑΪΟΣ 2021



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

«Destination Management Systems για τη διαχείριση και προώθηση του προορισμού»

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών MBA Tourism στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΑΪΟΣ 2021

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Γεωργιάδης Δημήτριος, 2021**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ:

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή: Γεωργιάδης Δημήτριος

Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής: Destination Management Systems, για την Διαχείριση και Προώθηση του Προορισμού.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 05/06/2021 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων : Βαρελάς Σωτήριος / Λέκτορας ,

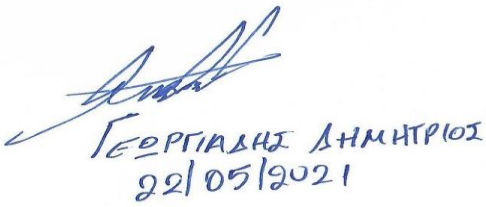
Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Στυλίδης Δημήτριος ,

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Ζούνη Γεωργία.

Υπεύθυνη Δήλωση:

Εγώ ο Γεωργιάδης Δημήτριος γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο: «Destination Management Systems, για την Διαχείριση και Προώθηση του Προορισμού», αποτελεί προϊόν προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχουν χρησιμοποιηθεί, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Ο Δηλών:


ΓΕΩΡΓΙΑΔΗΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
22/05/2021

Περίληψη

Οι τουριστικοί προορισμοί αποτελούνται από μία μίξη διάφορων τουριστικών φορέων που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία (παραδείγματος χάριν προμηθευτές διαμονής και τροφίμων και ποτών, φορείς έλξης και πολιτιστικής κληρονομιάς, πάροχοι μεταφορών), ενώ η τουριστική ζήτηση κατανέμεται γεωγραφικά σε όλο τον κόσμο. Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία μελετά το πλαίσιο των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και τη συμβολή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε αυτούς. Στόχος της εργασίας αποτελεί η ανάδειξη της σημασίας της ενσωμάτωσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον τομέα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών.

Λέξεις-Κλειδιά

Οργανισμοί διαχείρισης προορισμών, τουρισμός, διαδίκτυο, μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Abstract

Tourist destinations consist of a mix of different tourism operators located in a specific geographical location (for example accommodation and food and beverage suppliers, attractions and cultural heritage, transport providers), while tourist demand is geographically distributed worldwide. This dissertation studies the context of destination management organizations and the contribution of social media on the advancement of this sector. The aim of the thesis is to highlight the importance of the integration of social media in the field of destination management organizations.

Keywords

Destination management organizations, tourism, internet, social media

Περιεχόμενα

Περίληψη 5

Abstract 6

Θεωρητικό Πλαίσιο 12

1. Πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 12

1.1 Ορισμός των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 13

1.2 Εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 14

2. Η δυναμική των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 22

2.1 Πιθανά οφέλη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 25

2.1.1 Οργανωμένη προώθηση και κατανομή των προϊόντων προορισμού 25

2.1.2 Αποδιαμεσολάβηση και βελτίωση των εσόδων 26

2.1.3 Συνεκτική και αποτελεσματική ανάπτυξη, προώθηση, ορατότητα και παρουσία στην παγκόσμια αγορά 27

2.1.4 Συνεισφορές σε προορισμούς έξυπνου τουρισμού 27

2.2 Προκλήσεις που υποβόσκουν την εφαρμογή και επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών 29

2.3 Μοντέλα διαχείρισης συστημάτων διαχείρισης προορισμών 31

Ερευνητικό Πλαίσιο 34

3.1 Διεξαγωγή έρευνας 34

3.1.1 Ερευνητική Μέθοδος 34

3.1.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών 35

3.1.3 Τουριστικά Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης 37

3.1.4 Γενικό Στρατηγικό Μοντέλο Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και Διαχείρισης Προορισμών 39

Αποτελέσματα Έρευνας 42

4. Κριτική των portals 54

Συμπεράσματα-Επίλογος 60

Βιβλιογραφία 62

Παράρτημα.....72

Εισαγωγή

Οι τουριστικοί προορισμοί αποτελούνται από μία μίξη διάφορων τουριστικών φορέων που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία (παραδείγματος χάριν προμηθευτές διαμονής και τροφίμων και ποτών, φορείς έλξης και πολιτιστικής κληρονομιάς, πάροχοι μεταφορών), ενώ η τουριστική ζήτηση κατανέμεται γεωγραφικά σε όλο τον κόσμο. Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι διαδικτυακά πληροφοριακά συστήματα που αναπτύχθηκαν από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών για την εκπροσώπηση του συνόλου των τουριστικών προμηθευτών και ενδιαφερομένων σε έναν προορισμό και τη σύνδεσή τους με την τουριστική ζήτηση (Sigala, Developing destination management systems (DMS): roles, functionality and future trends, 2012). Με αυτόν τον τρόπο, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης και επικοινωνίας πελατών σε ταξιδιώτες, καθώς και δραστηριοτήτων προώθησης και μάρκετινγκ σε τουριστικούς προμηθευτές. Υποστηρίζεται ευρέως ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορεί ουσιαστικά να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών (και συγκεκριμένα, των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους για να παρέχουν οι ίδιοι τέτοιες υπηρεσίες. Ωστόσο, παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αντιπροσωπεύουν ένα βασικό χαρακτηριστικό πολλών προορισμών, δεν διαθέτει τους τεχνολογικούς, οικονομικούς και γνωστικούς πόρους για τη χρήση πομπών ηλεκτρονικού μάρκετινγκ (Li & Wang, 2010). Ωστόσο, ακόμη και αν ο λόγος ύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών επικεντρώνεται στην υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αρκετοί συγγραφείς έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι χαμηλή και αντιμετωπίζει δυσκολίες, κάτι που με τη σειρά του αποθαρρύνει άλλες εταιρείες από την ένταξή τους στα συστήματα διαχείρισης προορισμών και επιδεινώνει την επιτυχία αυτών των συστημάτων (Woodside & Sakai, 2009). Με άλλα λόγια, παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης προορισμών έχουν δημιουργηθεί για την εκπροσώπηση των διαφόρων ενδιαφερομένων τουριστικών προορισμών και την προώθησή τους στο Διαδίκτυο, η επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση των συγκεκριμένων συστημάτων από τους ενδιαφερόμενους του τουρισμού και την ενσωμάτωση των υπηρεσιών των συστημάτων στις δραστηριότητες των ενδιαφερομένων.

Η έλλειψη μιας κοινώς αποδεκτής ορολογίας των συστημάτων διαχείρισης προορισμών οδήγησε διάφορους ερευνητές να δημιουργήσουν τη δική τους αντίληψη ανάλογα με την προοπτική τους σχετικά με τους ρόλους των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Buhalis & Spada, Destination management systems: criteria for success – an exploratory research, 2000). Ωστόσο, όλοι οι ορισμοί των συστημάτων διαχείρισης προορισμών τονίζουν τον οργανωτικό ρόλο που διαδραματίζουν τα συγκεκριμένα συστήματα, συνδέοντας τη τουριστική ζήτηση με τους τουριστικούς προμηθευτές και συγκεκριμένα, ενδυναμώνοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο να διανέμουν ηλεκτρονικά τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, οι Chen και Sheldon (1997) καθόρισαν τα συστήματα διαχείρισης προορισμών ως ένα δια-οργανωτικό σύστημα που συνδέει τουριστικά προϊόντα, προμηθευτές και προσφορές με καταναλωτές και μεσάζοντες για εύκολη πρόσβαση σε ολοκληρωμένες και ενημερωμένες πληροφορίες προορισμού και επιτρέποντας τις κρατήσεις και τις αγορές.

Η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης τουριστικών προορισμών καθοδηγείται συχνά από κεντρικές οντότητες που αναφέρονται ως οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (Morrison, 2013). Τέτοιες οντότητες συνήθως ενσωματώνονται πλήρως ή εν μέρει από τον δημόσιο τομέα ή, τουλάχιστον, νομιμοποιούνται από αυτόν. Όσον αφορά το εδαφικό και διοικητικό πεδίο εφαρμογής τους, είναι σύνηθες να εντοπίζονται τοπικοί, περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (Adeyinka-Ojo et al., 2014). Ένας τοπικός οργανισμός διαχείρισης προορισμών ενσωματώνεται συχνά με άλλους που λειτουργούν σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Παρόλο που οι ρόλοι που αποδίδονται στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών είναι πολύ διαφορετικοί, συχνά περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό της τουριστικής δραστηριότητας του προορισμού, τον εσωτερικό συντονισμό των παραγόντων του τουριστικού τομέα, την παραχώρηση οικονομικών κινήτρων στη βιομηχανία και την ανάπτυξη διαφημιστικών προσπαθειών για την προσέλκυση επισκεπτών (Morrison 2013). Ωστόσο, σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα σχετικά με το ρόλο των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, οι περισσότεροι από αυτούς που δραστηριοποιούνται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο τείνουν να επικεντρώνονται στο πιο άμεσο καθήκον της προώθησης προορισμών και συγκεκριμένων αξιοθέατων, συχνά αγνοώντας τα άλλα αναμενόμενα καθήκοντά τους (Gretzel et al., 2006).

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών έχουν πολλές βασικές λειτουργίες: (1) τον συντονισμό των στρατηγικών μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης

πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τον τουριστικό προορισμό· (2) τη δημιουργία δικτύων και πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της προσφοράς προορισμού· και (3) το συντονισμό του τουρισμού και της ανάπτυξης του τουρισμού. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών χρησιμοποιούν συχνά μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση των τουριστικών προορισμών, συμπεριλαμβανομένου ενός ευρέος φάσματος ευθυνών πέρα από την προώθηση των προορισμών (Ritchie & Crouch, 2003). Αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να βρεθούν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, ακόμη και διεθνικό επίπεδο, όπως το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο, και τείνουν να αποτελούν μέρος της εδαφικής κυβέρνησης. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών δεν δρουν μεμονωμένα. Συνήθως δημιουργούν και αναπτύσσουν δίκτυα και ενισχύουν τις συνεργατικές διαδικασίες μεταξύ των ενδιαφερομένων στον τουρισμό (Lemmetyinen, 2010). Σε πολλές χώρες, ο κοινός κατακερματισμός και η έλλειψη πολιτικής δύναμης της τουριστικής βιομηχανίας δημιουργεί ένα κενό ισχύος γύρω από τη χάραξη πολιτικής του τουρισμού που εκπληρώνεται από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία μελετά τα συστήματα διαχείρισης προορισμών για τη διαχείριση και την προώθηση του προορισμού και εξειδικεύεται ως προς την χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για το συγκεκριμένο πλαίσιο. Η εργασία διακρίνεται τόσο στο θεωρητικό, όσο και στο πρακτικό της πλαίσιο. Έτσι, το θεωρητικό μέρος διακρίνεται σε δύο κεφάλαια: το πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και τη δυναμική των συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και η εφαρμογή των συγκεκριμένων συστημάτων, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο μελετώνται τα πιθανά οφέλη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, αλλά και οι προκλήσεις που αποδυναμώνουν την εφαρμογή και την επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Από την άλλη, στο ερευνητικό πεδίο αναλύεται μια βαθιά επισκόπηση συνεντεύξεων σχετικά με την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και γενικότερα του διαδικτύου από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών, με μελέτες περίπτωσης τις χώρες της Σκανδιναβικής Χερσονήσου. Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη της συμβολής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαχείριση των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, αλλά και της συμβολής των οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην ανάπτυξη των ταξιδιωτικών προορισμών.

Θεωρητικό Πλαίσιο

1. Πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Οι τουριστικοί προορισμοί αποτελούνται από μία μίξη διάφορων τουριστικών φορέων που βρίσκονται σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία (παραδείγματος χάριν προμηθευτές διαμονής και τροφίμων και ποτών, φορείς έλξης και πολιτιστικής κληρονομιάς, πάροχοι μεταφορών), ενώ η τουριστική ζήτηση κατανέμεται γεωγραφικά σε όλο τον κόσμο. Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι διαδικτυακά πληροφοριακά συστήματα που αναπτύχθηκαν από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών για την εκπροσώπηση του συνόλου των τουριστικών προμηθευτών και ενδιαφερομένων σε έναν προορισμό και τη σύνδεσή τους με την τουριστική ζήτηση (Sigala, Developing destination management systems (DMS): roles, functionality and future trends, 2012). Με αυτόν τον τρόπο, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών υποστηρίζουν την παροχή υπηρεσιών πληροφόρησης και επικοινωνίας πελατών σε ταξιδιώτες, καθώς και δραστηριοτήτων προώθησης και μάρκετινγκ σε τουριστικούς προμηθευτές. Υποστηρίζεται ευρέως ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορεί ουσιαστικά να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών (και συγκεκριμένα, των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων που δεν διαθέτουν επαρκείς πόρους για να παρέχουν οι ίδιοι τέτοιες υπηρεσίες. Ωστόσο, παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αντιπροσωπεύουν ένα βασικό χαρακτηριστικό πολλών προορισμών, δεν διαθέτει τους τεχνολογικούς, οικονομικούς και γνωστικούς πόρους για τη χρήση πομπών ηλεκτρονικού μάρκετινγκ (Li & Wang, 2010). Ωστόσο, ακόμη και αν ο λόγος ύπαρξης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών επικεντρώνεται στην υποστήριξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αρκετοί συγγραφείς έχουν δείξει ότι η συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι χαμηλή και αντιμετωπίζει δυσκολίες, κάτι που με τη σειρά του αποθαρρύνει άλλες εταιρείες από την ένταξή τους στα συστήματα διαχείρισης προορισμών και επιδεινώνει την επιτυχία αυτών των συστημάτων (Woodside & Sakai, 2009). Με άλλα λόγια, παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης προορισμών έχουν δημιουργηθεί για την εκπροσώπηση των διαφόρων ενδιαφερομένων τουριστικών προορισμών και την προώθησή τους στο Διαδίκτυο, η επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την υιοθέτηση των συγκεκριμένων συστημάτων από τους ενδιαφερόμενους του

τουρισμού και την ενσωμάτωση των υπηρεσιών των συστημάτων στις δραστηριότητες των ενδιαφερομένων.

Ωστόσο, προηγούμενες μελέτες που διερεύνησαν την υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών επικεντρώθηκαν κυρίως στην εξέταση των προοπτικών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σχετικά με τη χρήση και τη στάση τους απέναντι στα συγκεκριμένα συστήματα (Morrison & King, 2002). Από την άλλη πλευρά, πρόσφατες μελέτες (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010) έδειξαν ότι οι διάφοροι ενδιαφερόμενοι προορισμοί έχουν αντιφατικές αντιλήψεις για το ρόλο και τη διαχείριση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, και έτσι, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η προσέγγιση των ενδιαφερομένων είναι μια πιο κατάλληλη και ολιστική προσέγγιση για τη μελέτη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Οι Sussmann και Baker (1996) είχαν επίσης υποστηρίξει ότι η επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών εξαρτάται από την καλή διαχείριση και διακυβέρνηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας των ενδιαφερομένων να συμφωνήσουν για τους ρόλους και τις δραστηριότητες των συστημάτων. Ωστόσο, καμία μελέτη δεν έχει ακόμη αντιμετωπίσει αυτό το ζήτημα. Επιπλέον, δεδομένου ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αντιπροσωπεύει ένα δια-οργανωτικό σύστημα πληροφοριών, μια προσέγγιση πολλών ενδιαφερομένων υποστηρίζεται επίσης ως μια πιο ισχυρή μεθοδολογική προσέγγιση για τη μελέτη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών.

1.1 Ορισμός των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Η έλλειψη μιας κοινώς αποδεκτής ορολογίας των συστημάτων διαχείρισης προορισμών οδήγησε διάφορους ερευνητές να δημιουργήσουν τη δική τους αντίληψη ανάλογα με την προοπτική τους σχετικά με τους ρόλους των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Buhalis & Spada, Destination management systems: criteria for success – an exploratory research, 2000). Ωστόσο, όλοι οι ορισμοί των συστημάτων διαχείρισης προορισμών τονίζουν τον οργανωτικό ρόλο που διαδραματίζουν τα συγκεκριμένα συστήματα, συνδέοντας τη τουριστική ζήτηση με τους τουριστικούς προμηθευτές και συγκεκριμένα, ενδυναμώνοντας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο να διανέμουν ηλεκτρονικά τα προϊόντα τους. Για παράδειγμα, οι Chen και Sheldon (1997) καθόρισαν τα συστήματα διαχείρισης προορισμών ως ένα δια-οργανωτικό σύστημα που συνδέει τουριστικά προϊόντα, προμηθευτές και προσφορές με καταναλωτές και μεσάζοντες για

εύκολη πρόσβαση σε ολοκληρωμένες και ενημερωμένες πληροφορίες προορισμού και επιτρέποντας τις κρατήσεις και τις αγορές.

Μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε στο Δελχί και ερεύνησε πολλούς ενδιαφερόμενους σχετικά με τον τουρισμό κατέληξε σε έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Frew & Horan, Destination website effectiveness: a Delphi study-based emetric approach, 2007):

[...] *Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι συστήματα που ενοποιούν και διανέμουν μια ολοκληρωμένη γκάμα τουριστικών προϊόντων μέσω διαφόρων καναλιών και πλατφορμών και τα οποία καλύπτουν γενικά μια συγκεκριμένη περιοχή και υποστηρίζουν τις δραστηριότητες ενός Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμών εντός της εκάστοτε περιοχής. Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν μια πελατοκεντρική προσέγγιση για τη διαχείριση και την εμπορία του προορισμού ως ολιστικής οντότητας, παρέχοντας συνήθως ισχυρές πληροφορίες σχετικά με τον προορισμό, πραγματοποιώντας κρατήσεις σε πραγματικό χρόνο, χρησιμοποιώντας εργαλεία διαχείρισης προορισμού και δίνοντας ιδιαίτερη προσοχή στην υποστήριξη μικρών και ανεξάρτητων τουριστικών προμηθευτών*.

Τέλος, είναι ευρέως αποδεκτό ότι η επιτυχής ανάπτυξη και υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης προορισμών απαιτεί την υποστήριξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού διαχείρισης προορισμών με σαφή τουριστική πολιτική, στόχους και επαρκείς πόρους που θα αντιπροσωπεύουν τον εκάστοτε προορισμό, ενοποιώντας και ευθυγραμμίζοντας τα ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες όλων των ενδιαφερομένων προοριστικών μερών (Sigala & Marinidis, 2012). Η έρευνα σχετικά με τα δια-οργανωτικά πληροφοριακά συστήματα υποστήριξε ότι, για να κατανοήσουν καλύτερα τα θέματα των συγκεκριμένων συστημάτων, οι ερευνητές πρέπει να αυξήσουν το επίπεδο ανάλυσης των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων σε αυτό τον κλάδο (Steinfield, Markus, & Wigand, 2005). Έτσι, ο προορισμός αποτελεί ένα κατάλληλο επίπεδο «βιομηχανίας» για τη μελέτη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και των ενδιαφερομένων από την οπτική γωνία των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων.

1.2 Εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης προορισμών στοχεύουν στην ενδυνάμωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων παρέχοντας ηλεκτρονική παρουσία και ηλεκτρονικές

δυνατότητες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιδεικνύουν χαμηλά επίπεδα συμμετοχής και κίνητρα για την χρήση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Wang, Examining the level of sophistication and success of DMS: impacts of organisational factors, 2008). Αυτή η περιορισμένη αναπαράσταση έχει έναν φαύλο αντίκτυπο στην υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, λόγω των επιπτώσεων του εξωτερικού δικτύου: δηλαδή, όσο λιγότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το συγκεκριμένο σύστημα, τόσο λιγότεροι τουρίστες είναι πρόθυμοι να το χρησιμοποιήσουν και έτσι, τόσο λιγότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πρόθυμες να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα διαχείρισης προορισμών. Αυτή η έλλειψη πληρότητας και η χαμηλή εκπροσώπηση των τουριστικών προμηθευτών από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αντιπροσωπεύουν σημαντικές αιτίες για την αποτυχία πολλών συστημάτων διαχείρισης προορισμών διεθνώς. Κατά συνέπεια, η έρευνα που διερευνά τους παράγοντες που αναστέλλουν την υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών έχει αναπτυχθεί σε μεγάλο βαθμό (Palmer, 2004). Η χαμηλή συμμετοχή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών οφείλεται ευρέως στην έλλειψη τεχνολογικών δεξιοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες σε συνδυασμό με τις δυσκολίες στη διαδικασία χρήσης των συστημάτων και στη χρήση της τεχνολογίας, δημιουργούν έλλειψη εμπιστοσύνης στα συστήματα διαχείρισης προορισμών.

Ο Bedard και οι συνεργάτες του (2008) συνόψισαν τα οργανωτικά, τεχνολογικά και διαχειριστικά χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που εμποδίζουν στην υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών ως εξής: η απροθυμία να χρησιμοποιηθούν τεχνολογίες· η έλλειψη τεχνολογικής κατάρτισης· η κακή στρατηγική διαχείριση και οι κακές δεξιότητες μάρκετινγκ· η βραχυπρόθεσμη οργανωτική εστίαση των διαχειριστών των συστημάτων διαχείρισης προορισμών· η έλλειψη βασικής τεχνολογικής υποδομής (παραδείγματος χάριν συστήματα διαχείρισης ακινήτων) που με τη σειρά τους απαιτεί από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συνδεθούν με τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μέσω επίπονων, χρονοβόρων και αναποτελεσματικών μη αυτόματων διαδικασιών· η απροθυμία για την κατανομή και / ή τη διατήρηση επαρκούς και ενημερωμένου αποθέματος χώρου στα συστήματα διαχείρισης προορισμών. Η έρευνα αναφέρει επίσης τον αντίκτυπο των τεχνολογικών παραγόντων (όπως η χαμηλή αξιοπιστία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, η ποιότητα και η φιλικότητα προς το χρήστη) στην υιοθέτηση των συστημάτων

διαχείρισης προορισμών (Tourism Training Victoria, 2002). Ωστόσο, πρόσφατες μελέτες υποστηρίζουν ότι όχι μόνο οι τεχνολογικοί, αλλά και οι πρόσθετοι (μεταξύ άλλων) οργανωτικοί και συνεργατικοί παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο να υιοθετήσουν συστήματα διαχείρισης προορισμών (Sigala & Marinidis, 2012).

Αρκετές μελέτες αποκαλύπτουν ότι η συμμετοχή στα συστήματα διαχείρισης προορισμών επηρεάζεται από τις κρίσεις των εταιρειών σχετικά με τη σημασία και τα αποτελέσματα απόδοσης των λειτουργιών των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (δηλαδή η επιχειρηματική αξία που δημιουργείται από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών σε σχέση με το κόστος των συστημάτων διαχείρισης προορισμών) (Alford & Clarke, 2009). Για παράδειγμα, η πλειονότητα των παρόχων καταλυμάτων στην Ιρλανδία διαφωνούσαν σχετικά με τα οφέλη συμμετοχής τους στο Gulliver (ένα ιρλανδικό σύστημα διαχείρισης προορισμών), επειδή, παρόλο που το Gulliver θεωρήθηκε ως οικονομικά αποδοτικό μέσο για την προώθηση της επιχείρησής τους, δεν μείωσε την ανάγκη για άλλα διαφημιστικά και συνεργατικά μέσα μάρκετινγκ. Οι Frew και Horan (2007) διαπίστωσαν ότι τα διάφορα ενδιαφερόμενα συστήματα διαχείρισης προορισμών είχαν διαφορετικές πεποιθήσεις σχετικά με το ρόλο, τις λειτουργίες και την αξιολόγηση απόδοσης τους, οι οποίες με τη σειρά τους επηρέασαν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα οφέλη που αναμενόταν να λάβουν από την ένταξη στα συστήματα διαχείρισης προορισμών. Ως εκ τούτου, παρόλο που οι τουριστικοί παράγοντες ανέμεναν ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών θα παρήγαγαν σημαντικό αριθμό ηλεκτρονικών κρατήσεων, αυτή η απαίτηση δεν κοινοποιήθηκε από τους φορείς εκμετάλλευσης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, οι οποίοι αντιλήφθηκαν ότι ο κύριος ρόλος των συστημάτων είναι η δημιουργία, η προστασία και η προώθηση της εικόνας του προορισμού. Συνολικά, οι αντιλήψεις των ενδιαφερομένων σχετικά με το ρόλο και την απόδοση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών τους εμπόδισαν να συμμετάσχουν στα συγκεκριμένα συστήματα.

Μελέτες έδειξαν επίσης ότι η ύπαρξη, η νομιμότητα και το επίπεδο της συναλλαγής (προμήθεια κράτησης) και το κόστος συμμετοχής που χρεώνονται από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που συμβάλλουν στη συμμετοχή τους στα συγκεκριμένα συστήματα (Morrison & King, 2002). Αυτό οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι οι εταιρείες πιστεύουν ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών θα πρέπει να τις υποστηρίζουν δωρεάν ως επιστροφή των φόρων τους που

καταβάλλονται στο κράτος. Η απροθυμία των επιχειρήσεων να πληρώνουν προμήθειες και να αποκαλύπτουν δεδομένα (σχετικά με τις κατανομές δωματίων, τις τιμές και τη διαθεσιμότητα) αναφέρονται επίσης ως λόγος για τη μη συμμετοχή τους στα συστήματα διαχείρισης προορισμών. Τα ποσοστά προμήθειας από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών θεωρήθηκαν επίσης πολύ υψηλά και αύξησαν την υποψία των εταιρειών σχετικά με τη διαδικασία του ελέγχου των συναλλαγών και την αξιοπιστία του χειριστή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Palmer, 2004).

Πράγματι, αρκετές μελέτες δείχνουν ότι η υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών επηρεάζεται αρνητικά από τη χαμηλή αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη σε αυτά, καθώς και από τις υψηλές αναποτελεσματικότητες των (συνήθως κρατικών) συστημάτων διαχείρισης προορισμών που είναι υπεύθυνα για τη λειτουργία των συστημάτων. Συγκεκριμένα, οι Frew και O'Connor (1999) διαπίστωσαν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι απρόθυμες να χρησιμοποιήσουν ένα σύστημα διαχείρισης προορισμών, λόγω της αναποτελεσματικής διαχείρισης αυτών των συστημάτων, η οποία αποδίδεται στις οργανωτικές ανεπάρκειες και την γραφειοκρατία, τις κακές βάσεις δεδομένων και τα κακής ποιότητας συστήματα πληροφορικής, την κακή επικοινωνία, εμπιστοσύνη και συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία. Ο Vlitos-Rowe (1992) διαπίστωσε επίσης ότι η δομή των δημόσιων οργανισμών δεν είναι κατάλληλη για την εκτέλεση λειτουργιών διανομής στον τουρισμό. Επιπλέον, ο Bedard και οι συνεργάτες του (2008) ανέφεραν επίσης ότι η χαμηλή συμμετοχή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στα συστήματα διαχείρισης προορισμών επηρεάζεται από: τις ανησυχίες τους για το μάρκετινγκ και την αποτελεσματικότητα κόστους των συστημάτων διαχείρισης προορισμών· τις αρνητικές δια-οργανωτικές σχέσεις (εμπιστοσύνη, επικοινωνία και συντονισμός) μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και του φορέα εκμετάλλευσης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών· την απροθυμία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να πληρώσουν προμήθειες ή / και τέλη συμμετοχής. Άλλες μελέτες έχουν επίσης επισημάνει την ύπαρξη προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ του χειριστή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και των τουριστικών εταιρειών, και τον αρνητικό αντίκτυπό τους στην υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών (Morrison and King, 2002).

Για την αντιμετώπιση αυτών των ενδο-και δια-οργανωτικών προβλημάτων, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές (επιτυχείς και ανεπιτυχείς) προσπάθειες για τη δημιουργία

δημόσιων και ιδιωτικών εταιρικών σχέσεων για την εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και την υπέρβαση της αναποτελεσματικότητας και της δυσκαμψίας των δομών της δημόσιας διοίκησης και την παροχή υπηρεσιών διανομής (Mistilis & Daniele, 2004). Ορισμένοι τομείς επικρίνουν το σχηματισμό δημόσιων και ιδιωτικών εταιρικών σχέσεων για τη λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης προορισμών ως αντι-ανταγωνιστικής συμπεριφοράς, καθώς η επιδότηση ενός οργανισμού (δημόσιο σύστημα διαχείρισης προορισμών ή δημόσιες και ιδιωτικές εταιρικές σχέσεις) για την παροχή ταξιδιωτικών υπηρεσιών (όπως κρατήσεις) οδηγεί σε αθέμιτο ανταγωνισμό με ιδιωτικές ταξιδιωτικές εταιρείες. Υπάρχουν επίσης αντίθετα επιχειρήματα με πολλούς ενδιαφερόμενους που υποστηρίζουν την αναγκαιότητα του δημόσιου συστήματος διαχείρισης προορισμών να προσφέρει υπηρεσίες κράτησης, προκειμένου να διασφαλιστεί η πρόσβαση σε ολοκληρωμένες και αμερόληπτες πληροφορίες προορισμού, καθώς τα ιδιωτικά συστήματα διαχείρισης προορισμών έχουν ελάχιστα κίνητρα για την ενσωμάτωση και την υποστήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτές οι αντιφάσεις των ενδιαφερομένων σχετικά με τις λειτουργίες και το καθεστώς ιδιοκτησίας των συστημάτων διαχείρισης προορισμών έχουν επηρεάσει σημαντικά την υιοθέτηση και την επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών κατά την τελευταία δεκαετία (Sigala and Marinidis, 2012).

Ωστόσο, προηγούμενες μελέτες που εξέτασαν την υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών έχουν εξετάσει κυρίως τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις («τιμωρώντας» τους για την «κακή» συμμετοχή τους στα συστήματα διαχείρισης προορισμών), απέκλεισαν τις προοπτικές των φορέων εκμετάλλευσης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και αγνόησαν ότι τα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη ενδέχεται να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις. Οι Buhalis και Spada (2000) ερεύνησαν διάφορες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά εξέτασαν αποκλειστικά τις αντιλήψεις αυτών σχετικά με τη λειτουργικότητα των συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Οι μελέτες που εξετάστηκαν ήταν επίσης περιορισμένες, επειδή εξέτασαν τις αντιλήψεις των εταιρειών που ήταν ήδη χρήστες των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και απέκλεισαν τις εταιρείες που δεν συμμετείχαν στα συστήματα διαχείρισης προορισμών.

Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αντιπροσωπεύουν τα δια-οργανωτικά πληροφοριακά συστήματα που βασίζονται στο Διαδίκτυο, καθώς επιτρέπουν πρακτικές συνεργασίας μεταξύ διαφόρων φορέων του τουρισμού (Lai, Tong, & Lai, 2011). Καθώς η επιτυχία των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων απαιτεί

την υιοθέτησή τους και την επιτυχία τους στις εσωτερικές λειτουργίες των μεμονωμένων συνεργαζόμενων ενδιαφερομένων, η βιβλιογραφία που συζητά την υιοθέτηση και την επιχειρησιακή επιτυχία των πληροφοριακών συστημάτων είναι επίσης σημαντική για την υιοθέτηση των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων. Ως εκ τούτου, η βιβλιογραφία σχετικά με την υιοθέτηση και την επιτυχία των πληροφοριακών συστημάτων και των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων παρέχει ένα σταθερό θεωρητικό υπόβαθρο για τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης προορισμών.

Κατά την εξέταση της υιοθέτησης και της επιτυχίας των πληροφοριακών συστημάτων, οι DeLone και McLean (2003) ανέπτυξαν ένα ολοκληρωμένο εξα-διάστατο μοντέλο που περιλαμβάνει τους ακόλουθους παράγοντες:

1. την ποιότητα που μετρά την τεχνική επιτυχία των πληροφοριακών συστημάτων (ευκολία χρήσης, λειτουργικότητα, αξιοπιστία, ευελιξία, ποιότητα δεδομένων, δυνατότητα μεταφοράς, ολοκλήρωση και σημασία, χρόνος απόκρισης συστήματος)
2. την ποιότητα πληροφοριών των πληροφοριακών συστημάτων (εξατομικευμένες, ακριβείς, πλήρεις, σχετικές, συνεκτικές, κατανοητές και ασφαλείς πληροφορίες)
3. την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας (βάσει του προτύπου SERVQUAL)
4. την χρήση πληροφοριακών συστημάτων (συχνότητα, χρόνος πλοήγησης, αριθμός προσβάσεων, τρόπος χρήσης και εξάρτηση)
5. την ικανοποίηση των χρηστών πληροφοριακών συστημάτων και
6. τον αντίκτυπο που μετρά την επιτυχία των πληροφοριακών συστημάτων σε ατομικό επίπεδο (καλύτερη απόδοση εργασίας, εργασιακό περιβάλλον), οργανωτικό επίπεδο (αντίκτυπος στην αγορά, στρατηγική, συναλλαγή, αποτελεσματικότητα, έλεγχος) και δια-οργανωτικό ή κοινωνικό επίπεδο.

Κατά τη διεξαγωγή μιας μετα-ανάλυσης των μεταβλητών που επηρεάζουν την επιτυχία των πληροφοριακών συστημάτων, ο Larsen (2003) εντόπισε τις ακόλουθες κατηγορίες πέντε δομών, οι οποίες τονίζουν επίσης την επίδραση των οργανωτικών παραγόντων στην επιτυχή υιοθέτηση των πληροφοριακών συστημάτων: η τεχνολογία, η τεχνογνωσία των πληροφοριακών συστημάτων, η οργανωτική διάσταση (δομή, περιβαλλοντική πολυπλοκότητα και δια-οργανωτικές σχέσεις), η επικοινωνία σχετικά

με τα καθήκοντα και οι ατομικές και εργασιακές διαστάσεις που επηρεάζονται από τα πληροφοριακά συστήματα.

Μελέτες επιβεβαιώνουν το ακόλουθο ολιστικό πλαίσιο παραγόντων που επηρεάζουν την υιοθέτηση των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων (Geri & Ahituv, 2008): παράγοντες συνεργασίας που συνδυάζουν οικονομικά, στρατηγικά και κοινωνικά στοιχεία (παραδείγματος χάριν κατανομή αξίας και εμπιστοσύνη μεταξύ ενδιαφερομένων) και διαχείριση συγκρούσεων· οργανωτικοί παράγοντες που σχετίζονται με την οργάνωση των ενδιαφερομένων (μέγεθος και πόροι), τον ατομικό χρήστη (εμπλοκή, αντιληπτή απλότητα, σημασία και χρόνος εργασίας) και το στυλ ηγεσίας· τεχνολογικοί παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας, της τυποποίησης, της ολοκλήρωσης του συστήματος και του επιπέδου αρμοδιότητας των φορέων. Οι παράγοντες συνεργασίας τονίζουν τον αντίκτυπο της ευθυγράμμισης και της διαχείρισης των διαφορετικών αντιλήψεων των ενδιαφερόμενων μερών των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων, ενώ οι οργανωτικοί παράγοντες τονίζουν την ανάγκη των ενδιαφερόμενων μερών να έχουν τομείς οργανωτικής υποστήριξης όπως η εκπαίδευση, η συμμετοχή της ανώτερης διαχείρισης, ο σχεδιασμός της εφαρμογής και η αξιολόγηση του αντικτύπου. Οι οικονομικοί πόροι και οι τεχνολογικές δεξιότητες των συνεργαζόμενων οργανισμών αποτελούν επίσης βασικούς παράγοντες (Wang, 2008). Όσον αφορά τους τεχνολογικούς παράγοντες, μελέτες αποκάλυψαν τη σημασία των δεξιοτήτων πληροφορικής και της ετοιμότητας των επιχειρήσεων, που αντικατοπτρίζονται στην ένταση της χρήσης πληροφορικής και τον βαθμό ολοκλήρωσης των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων με τις υπάρχουσες, εσωτερικές εφαρμογές πληροφοριακών συστημάτων (Lai et al., 2011).

Οι οργανωτικοί και τεχνολογικοί παράγοντες εμποδίζουν σοβαρά τις μικρές επιχειρήσεις από την εφαρμογή των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων. Οι Kuan και Chau (2001) εξέτασαν αρκετές μελέτες σχετικά με τα δια-πληροφοριακά συστήματα και εντόπισαν τους ακόλουθους παράγοντες που κάνουν τις μικρές επιχειρήσεις να υστερούν στην υιοθέτηση των συγκεκριμένων συστημάτων: ανεπαρκείς οικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι· περιορισμένη εκπαίδευση πληροφοριακών συστημάτων σχετικά με την εμπειρία στον υπολογιστή και την εσωτερική τεχνογνωσία των πληροφοριακών συστημάτων· έλλειψη εσωτερικής υποστήριξης σχετικά με τη διαχείριση και την εσωτερική εκπαίδευση των πληροφοριακών συστημάτων· έλλειψη ή περιορισμένη τεκμηρίωση σχετικά με τον

αντίκτυπο των δια-οργανωτικών πληροφοριακών συστημάτων στην απόδοση της επιχείρησης· έλλειψη εσωτερικής υποδομής πληροφοριακών συστημάτων, η οποία ανέστειλε περαιτέρω την ενοποίηση με τα δια-πληροφοριακά συστήματα.

Άλλες μελέτες έχουν επίσης τονίσει τον αντίκτυπο των ακόλουθων περιβαλλοντικών παραγόντων στην υιοθέτηση των δια-πληροφοριακών συστημάτων: ποικιλομορφία των λειτουργιών των δια-πληροφοριακών συστημάτων · ποικιλομορφία και μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων επιχειρήσεων και κυβερνητικών πιέσεων · ανταγωνιστικότητα του τομέα · εξάρτηση ή αλληλεξάρτηση, συνεργασία, διαχείριση συγκρούσεων, εξουσία και διοργανική εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων και οργανωτική ετοιμότητα, αντιληπτά οφέλη και δέσμευση δυνητικών υιοθετών των δια-πληροφοριακών συστημάτων (Lai et al., 2011). Μελέτες επιβεβαιώνουν επίσης ένα φαινόμενο μίμησης που ενισχύει την υιοθέτηση των δια-πληροφοριακών συστημάτων, καθώς οι εκάστοτε εταιρείες αποφασίζουν να υιοθετήσουν τα συγκεκριμένα συστήματα για την ενίσχυση του επαγγελματισμού τους (Teo, Wei, & Benbasat, 2003).

2. Η δυναμική των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Η διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης τουριστικών προορισμών καθοδηγείται συχνά από κεντρικές οντότητες που αναφέρονται ως οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (Morrison, 2013). Τέτοιες οντότητες συνήθως ενσωματώνονται πλήρως ή εν μέρει από τον δημόσιο τομέα ή, τουλάχιστον, νομιμοποιούνται από αυτόν. Όσον αφορά το εδαφικό και διοικητικό πεδίο εφαρμογής τους, είναι σύνηθες να εντοπίζονται τοπικοί, περιφερειακοί ή εθνικοί οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (Adeyinka-Ojo et al., 2014). Ένας τοπικός οργανισμός διαχείρισης προορισμών ενσωματώνεται συχνά με άλλους που λειτουργούν σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Παρόλο που οι ρόλοι που αποδίδονται στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών είναι πολύ διαφορετικοί, συχνά περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό της τουριστικής δραστηριότητας του προορισμού, τον εσωτερικό συντονισμό των παραγόντων του τουριστικού τομέα, την παραχώρηση οικονομικών κινήτρων στη βιομηχανία και την ανάπτυξη διαφημιστικών προσπαθειών για την προσέλκυση επισκεπτών (Morrison 2013). Ωστόσο, σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα σχετικά με το ρόλο των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, οι περισσότεροι από αυτούς που δραστηριοποιούνται σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο τείνουν να επικεντρώνονται στο πιο άμεσο καθήκον της προώθησης προορισμών και συγκεκριμένων αξιοθέατων, συχνά αγνοώντας τα άλλα αναμενόμενα καθήκοντά τους (Gretzel et al., 2006).

Η τάση που αναφέρθηκε προηγουμένως αντικατοπτρίζεται στους τύπους των διαδικτυακών πλατφορμών που έχουν αναπτύξει οι περισσότεροι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών με την πάροδο του χρόνου. Οι περισσότεροι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών έχουν αναπτύξει διαδικτυακές πλατφόρμες με πρωταρχικό στόχο τη διανομή πληροφοριών και την προώθηση του προορισμού σε πιθανούς επισκέπτες, προφανώς δίνοντας λίγη προσοχή στις δυνατότητες του Διαδικτύου στην ενίσχυση του συντονισμού και του εσωτερικού ηγετικού τους ρόλου (Fernandez-Cavia & Castro, 2015). Ωστόσο, από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ένας μικρός αριθμός οργανισμών διαχείρισης προορισμών της Βόρειας Αμερικής και της Κεντρικής Ευρώπης έχει υπάρξει η εξαίρεση ως προς την υιοθέτηση μιας πιο ολιστικής προσέγγισης σχετικά με τις λειτουργίες που πρέπει να εκτελούν οι διαδικτυακές πλατφόρμες τους (Buhalis & Spada, 2000). Ως εκ τούτου, αυτές οι ευρύτερες πλατφόρμες χρησιμοποιούνται κυρίως από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών για να βελτιώσουν τις εσωτερικές διαδικασίες τους μέσω ενός ενδοδικτύου (Sigala, 2013).

Χρησιμοποιώντας το ενδοδίκτυο αυτών των συστημάτων, τα τουριστικά κέντρα πληροφοριών θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να παρέχουν στους επισκέπτες ενημερωμένες πληροφορίες με συνεκτικό τρόπο σχετικά με τον προορισμό, όπως καταδεικνύουν ο Bédard και οι συνεργάτες του (Bédard et al., 2008). Επιπλέον, τέτοιες πλατφόρμες παρέχουν επίσης ένα δίκτυο extranet που συνδέει τον εκάστοτε οργανισμό διαχείρισης προορισμών με προμηθευτές βάσει προορισμού, κάτι το οποίο είναι καθοριστικό για την ενίσχυση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ τους. Αυτοί οι προμηθευτές αναμένεται, εάν δεν απαιτείται, να υιοθετήσουν την επίσημη πλατφόρμα προορισμού και να συμμετάσχουν στη διαχείριση του περιεχομένου της (Martins et al., 2013). Ο πλούτος και η ποικιλομορφία του περιεχομένου και των λειτουργιών αυτών των πλατφορμών, που διατίθενται σε όλους τους χρήστες, είναι, εν μέρει, το αποτέλεσμα των συντονισμένων δραστηριοτήτων που ενεργοποιούνται από το ενδοδίκτυο και το δίκτυο *extranet*.

Από λειτουργική άποψη, εκτός από την παροχή πληροφοριών, αυτές οι πλατφόρμες μπορούν να καλύψουν τις κρατήσεις τουριστικών υπηρεσιών, καθώς και να παρέχουν εξατομικευμένο περιεχόμενο και προϊόντα στους χρήστες (Sigala, 2013). Με άλλα λόγια, αυτές οι προηγμένες πλατφόρμες προορισμού αντιστοιχούν σε λύσεις «μεγάλης ποικιλίας» για τις ταξιδιωτικές διατάξεις των επισκεπτών (Bethapudi, 2013). Στο συγκεκριμένο επίπεδο των δυνατοτήτων τους για το ηλεκτρονικό εμπόριο (δηλαδή τις συναλλαγές), οι συγκεκριμένες πλατφόρμες αναμένεται να βοηθήσουν τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να επιλύσουν τις αποτυχίες της αγοράς του προορισμού τους, όπως οι εδαφικές ασυμμετρίες σχετικά με την τουριστική ανάπτυξη ή η μείωση της συχνά υπερβολικής εξάρτησής τους από εξωτερικούς τουριστικούς μεσάζοντες, όπως οι ταξιδιωτικοί πράκτορες (Benckendorff et al., 2019). Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι κατά την αρχή της εποχής του Διαδικτύου, οι διαδικτυακοί ιστότοποι του εμπορικού τουρισμού ήταν επιρρεπείς σε υποψίες σχετικά με απάτη ή απατηλή διαφήμιση, αυτό το είδος συστημάτων επωφελήθηκε από την αξιοπιστία του να είναι οι επίσημες πλατφόρμες ενός τουριστικού προορισμού (Cizel et al., 2016). Αυτές οι πλατφόρμες που παρέχουν δίκτυα που στοχεύουν στη βελτιστοποίηση του εσωτερικού συντονισμού των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, καθώς και στη δέσμευση με την τουριστική ζήτηση, ονομάστηκαν συστήματα διαχείρισης προορισμού. Ωστόσο, από τότε που δημιουργήθηκε για πρώτη φορά η έννοια των συστημάτων διαχείρισης προορισμού, το τοπίο του τουρισμού άλλαξε δραματικά· για

παράδειγμα, με την έλευση των παγκόσμιων διαδικτυακών ταξιδιωτικών γραφείων, όπως το *Booking* και το *Expedia*, καθώς και με τις μηχανές μετα-κράτησης, όπως το *Tripadvisor* ή το *Trivago* (Abou-Shouk, 2018). Αυτή η εξέλιξη δημιούργησε πολλές προκλήσεις για τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών σχετικά με την ανάπτυξη και τη λειτουργία επιτυχημένων συστημάτων διαχείρισης προορισμών.

Από τεχνολογική άποψη, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών αποτελούν τη βασική ραχοκοκαλιά της διαχείρισης των τουριστικών προορισμών (Kanellopoulos & Panagopoulos, 2008), επιτρέποντας τη διάδοση και την ανταλλαγή τουριστικών πληροφοριών, η οποία προκύπτει από την επεξεργασία ενός κατανεμημένου συνόλου δεδομένων, μερικά από τα οποία είναι ήδη αποθηκευμένα σε κληροδοτημένα συστήματα – παραδείγματος χάριν Συστήματα Διαχείρισης Ακινήτων - διαφορετικών προμηθευτών τουριστικών υπηρεσιών. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το σενάριο, είναι σημαντικό να ενσωματωθούν αυτά τα παλαιά συστήματα σε μια παγκόσμια λύση συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Σύμφωνα με τους Kanellopoulos, Panagopoulos και Karahanidis (2005), η τεχνολογία των διαδικτυακών υπηρεσιών αντιπροσωπεύει μια συλλογή προτύπων που επιτρέπει στις εφαρμογές του διακομιστή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, συμπεριλαμβανομένων των Συστημάτων Διαχείρισης Ακινήτων, να επικοινωνούν μέσω του Διαδικτύου, ανεξάρτητα από την τεχνολογία που χρησιμοποιείται. Αυτοί οι συγγραφείς τονίζουν επίσης ότι «οι σημασιολογικές τεχνολογίες του Ιστού θα επηρεάσουν την επόμενη γενιά των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, παρέχοντας διαλειτουργικότητα, επαναχρησιμοποίηση και δυνατότητα κοινής χρήσης μεταξύ των αρθρωτών και των προσανατολισμένων στις υπηρεσίες συστημάτων διαχείρισης προορισμών». Σύμφωνα με τους Ferraro και Lo (2014), η χρήση σημασιολογικών τεχνολογιών, εκτός από την προώθηση της διαλειτουργικότητας μεταξύ διαφορετικών συστημάτων, μπορεί επίσης να παρέχει «καινοτόμες υπηρεσίες στους χρήστες», με την αυτόματη επεξεργασία πληροφοριών από έξυπνους πράκτορες λογισμικού, οι οποίοι αποτελούν επίσης μια λύση για την ενσωμάτωση τεχνολογιών που είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία ενός ψηφιακού τουριστικού οικοσυστήματος και την προώθηση της ανάπτυξης έξυπνων τουριστικών προορισμών.

Λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των λειτουργιών των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και τις πιθανές προκλήσεις που δημιουργούνται από την τεχνολογική εξέλιξη, είναι πολύ σημαντικό ν’ αναλυθεί σε βάθος η διαχείριση των

συστημάτων διαχείρισης προορισμών· συγκεκριμένα οι λόγοι που προωθούν την υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, τα αναμενόμενα οφέλη σχετικά με αυτήν την υιοθέτηση, τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται κατά τα στάδια της υιοθέτησης και της εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, τα μοντέλα διαχείρισης συστημάτων διαχείρισης προορισμών, καθώς και τις τρέχουσες τάσεις και τις μελλοντικές προοπτικές σχετικά με αυτά τα συστήματα. Η βαθύτερη γνώση της υιοθέτησης και λειτουργίας των υπαρχόντων συστημάτων διαχείρισης προορισμών μπορεί να προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες και οδηγίες για την ανάπτυξη και τη διαχείριση επιτυχημένων πλατφορμών προορισμών στο μέλλον. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος των μελετών για τα συστήματα διαχείρισης προορισμών επικεντρώνεται στην προσέγγιση επιχείρηση-προς-πελάτη, δίνοντας λίγη προσοχή σε ζητήματα που σχετίζονται με τα μοντέλα διαχείρισης τους (Horan, 2010). Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος προηγουμένων ερευνών δεν έχει εστιάσει στους λόγους υιοθέτησης συστημάτων διαχείρισης προορισμών, στις κύριες προκλήσεις που ενέχει η εφαρμογή τους, ούτε στις τρέχουσες προκλήσεις, αλλά και ούτε στη μελλοντική ανάπτυξη αυτών των πλατφορμών.

2.1 Πιθανά οφέλη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Η κατανόηση των πλεονεκτημάτων των συστημάτων διαχείρισης προορισμών είναι ζωτικής σημασίας, καθώς οι λόγοι για την εφαρμογή των συγκεκριμένων συστημάτων ενδέχεται να επηρεάσουν τον τρόπο διαχείρισης αυτών των συστημάτων. Πιστεύεται ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών προσφέρουν διάφορα είδη πλεονεκτημάτων στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών.

2.1.1 Οργανωμένη προώθηση και κατανομή των προϊόντων προορισμού

Σύμφωνα με τους Del Chiappa και Baggio (2015), οι τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών παρέχουν πλατφόρμες που διευκολύνουν τη διάδοση πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ των ενδιαφερομένων, βελτιώνοντας έτσι τον συντονισμό μεταξύ τους και ενισχύοντας την ανταγωνιστικότητα των προορισμών. Στο πλαίσιο της τουριστικής βιομηχανίας, τα δια-οργανωτικά συστήματα πληροφοριών βοηθούν τους προορισμούς να γίνουν μετα-οργανώσεις, όπως υποστηρίζουν οι Gulati, Puranam και Tushman (2012), οι οποίοι τα ορίζουν ως δίκτυα επιχειρήσεων ή ατόμων που δεν δεσμεύονται από την αρχή που βασίζεται στις εργασιακές σχέσεις, αλλά χαρακτηρίζονται από στόχο σε επίπεδο συστήματος. Δεδομένου ότι τα δια-οργανωτικά συστήματα πληροφοριών εφαρμόζονται σε τουριστικούς προορισμούς (Sigala, 2013), τα συστήματα διαχείρισης

προορισμών βοηθούν τις εσωτερικές επιχειρήσεις των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και τις συνδέουν με ιδιωτικούς προμηθευτές, ενισχύοντας έτσι τις ηγετικές τους ικανότητες και συντονίζοντας τους ρόλους τους. Η τουριστική βιομηχανία επωφελείται επίσης από τον βελτιωμένο συντονισμό και την ενοποίηση, επειδή αντιμετωπίζει τον κατακερματισμό μεταξύ των τουριστικών πρακτόρων, ενώ ευνοεί συνεκτικές και ευθυγραμμισμένες πρακτικές προώθησης και διανομής που συγκεντρώνονται στα συστήματα διαχείρισης προορισμών (Miralbell et al., 2011). Οι πιθανοί επισκέπτες επωφελούνται επίσης από τα βελτιωμένα επίπεδα συντονισμού που καθίστανται δυνατά από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών, καθώς οι προορισμοί τους παρουσιάζονται με συνεκτικό τρόπο. Επιπλέον, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών συνήθως δίνουν στους τουρίστες τη δυνατότητα να αναζητήσουν και να κάνουν κράτηση ολόκληρου του φάσματος τουριστικών προϊόντων στον προορισμό χρησιμοποιώντας μια επίσημη πλατφόρμα ολοκληρωμένων υπηρεσιών (Teichmann & Zins, 2008).

2.1.2 Αποδιαμεσολάβηση και βελτίωση των εσόδων

Σύμφωνα με τους Kracht και Wang (2010), η έλευση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών και, ιδίως, του Διαδικτύου προήλθε από διεργασίες διαμεσολάβησης στα κανάλια διανομής του τουρισμού, επιτρέποντας σε μεμονωμένους προμηθευτές να παρακάμψουν τους παραδοσιακούς μεσάζοντες, όπως τα ταξιδιωτικά γραφεία εκτός διαδικτυακής σύνδεσης. Ωστόσο, οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επακόλουθη εμφάνιση παγκόσμιων τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών γενικεύει τα σενάρια μεσολάβησης, στα οποία οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και οι προορισμοί στο σύνολό τους συχνά εξαρτώνται υπερβολικά από αυτήν τη νέα φυλή μεσαζόντων. Δίνοντας στους πιθανούς τουρίστες τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τουριστικές εμπειρίες και να αγοράσουν μεμονωμένες υπηρεσίες που απαιτούν πολύ χαμηλές προμήθειες (ή, σε ορισμένες περιπτώσεις, καμία προμήθεια), τα συστήματα διαχείρισης προορισμών προωθούν τη διαμεσολάβηση, μειώνοντας παράλληλα τη δύναμη των εξωτερικών διαμεσολαβητών έναντι των τοπικών προμηθευτών (Egger & Buhalis, 2011). Αυτή η αποδιαμεσολάβηση ωφελεί επίσης τους τουρίστες, οι οποίοι μπορούν να σχεδιάσουν και να κάνουν κράτηση για ολόκληρη τη διαμονή τους απευθείας από προορισμούς μέσω αξιόπιστων προγραμματιστών ταξιδιών μέσω των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και των μηχανών κρατήσεων.

2.1.3 Συνεκτική και αποτελεσματική ανάπτυξη, προώθηση, ορατότητα και παρουσία στην παγκόσμια αγορά

Σύμφωνα με τους Ndou και Petti (2007), οι περισσότεροι τουριστικοί επιχειρηματίες εξακολουθούν να αναπτύσσουν ατομικές υπηρεσίες και αξιοθέατα, αγνοώντας τη συμπληρωματικότητα με άλλα προϊόντα, συμβάλλοντας στον κατακερματισμό των τουριστικών προορισμών. Οι ίδιοι συγγραφείς δηλώνουν ότι η ανταγωνιστικότητα του προορισμού έγκειται στην ικανότητα των ενδιαφερομένων να αναπτύξουν συλλογικά και συνεκτικά προϊόντα (Ndou & Petti, 2007). Ωστόσο, η συνεκτική ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων και προορισμών τείνει να είναι αρκετά περίπλοκη λόγω της ποικιλομορφίας των παραγόντων που τους περιλαμβάνουν και της συνεργασίας που απαιτείται μεταξύ τους.

Ένα από τα πιο αναφερόμενα πλεονεκτήματα των συστημάτων διαχείρισης προορισμών σε τουριστικούς προορισμούς είναι ο πιθανός ρόλος τους στην προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων τουριστικών φορέων και, στη συνέχεια, στην ανάπτυξη συνεκτικών τουριστικών προϊόντων που προκύπτουν από τη συλλογική τους δράση και που επιτρέπουν στους προορισμούς να προσελκύουν πιο περίπλοκους και απαιτητικούς επισκέπτες (Baggio, 2011).

Όσον αφορά τα κανάλια διανομής προορισμών, οι Hazra, Fletcher και Wilkes (2017) υποστηρίζουν ότι οι ταξιδιωτικοί διαμεσολαβητές, όπως οι ταξιδιωτικοί πράκτορες, προσπαθούν σκληρά να βρουν την καλύτερη δυνατή προσφορά από κάθε μεμονωμένη τουριστική επιχείρηση. Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορούν να αντιπροσωπεύουν συμμαχίες που επιτρέπουν σε μεμονωμένους προμηθευτές να προστατεύονται από ισχυρούς μεσάζοντες και να προωθούν και να πωλούν τα προϊόντα τους απευθείας στους πελάτες τους.

2.1.4 Συνεισφορές σε προορισμούς έξυπνου τουρισμού

Ο έξυπνος τουρισμός στοχεύει πρωτίστως (i) στο να ενθαρρύνει τη συνδεσιμότητα μέσω των διαδικτυακών εφαρμογών. (ii) στο να επιτρέπει την ψηφιοποίηση βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών εντός των προορισμών · (iii) στο να ενδυναμώνει τους τουρίστες, επιτρέποντάς τους να δημιουργήσουν το περιεχόμενο του προορισμού · (iv) στο να συνδέει τις κοινότητες υποδοχής με τους τουρίστες · και (v) στο να βελτιώσει τις εμπειρίες των επισκεπτών μέσω νέων τεχνολογιών (παραδείγματος χάριν μέσω της επαυξημένης πραγματικότητας) (Buhalis & Amaranggana, 2014). Στο νέο πλαίσιο των

έξυπνων τουριστικών προορισμών, οι πάροχοι τουριστικών υπηρεσιών μπορούν να επωφεληθούν από διαδικτυακά δεδομένα (παραδείγματος χάριν περιεχόμενο που δημιουργείται από χρήστες), τα οποία παρέχονται από τα συστήματα διαχείρισης προορισμών για τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και για την «καλύτερη σχεδίαση και παράδοση των προϊόντων και των υπηρεσιών τους σε τουρίστες» (Marchiori & Cantoni, 2015).

Ο Yu (2016) προτείνει ότι οι έξυπνοι τουριστικοί προορισμοί απαιτούν εφαρμογές ανοιχτών δεδομένων, οι οποίες θα είναι ικανές να επεξεργάζονται και να επαναχρησιμοποιούν τα ανοιχτά δεδομένα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, συνδυάζοντάς τα με δεδομένα που διατίθενται από τον ιδιωτικό τομέα, για τη δημιουργία και τη διανομή σημαντικών πληροφοριών στους επισκέπτες. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι μέσω μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας εφαρμογών ανοιχτών δεδομένων, «οι επισκέπτες μπορούν να ελέγχουν την κυκλοφορία σε πραγματικό χρόνο, τη μεταφορά, τη λήψη προτάσεων για καλύτερα σχέδια δρομολογίων σύμφωνα με τις τρέχουσες τοποθεσίες και τους συγκεκριμένους προορισμούς τους», παρέχοντας έτσι «βασισμένες στην τοποθεσία και εξατομικευμένες υπηρεσίες» (Yu, 2016). Δεδομένου του ρόλου των συστημάτων διαχείρισης προορισμών στον συντονισμό των αλυσίδων αξίας των προορισμών, η εμφάνιση των έξυπνων τουριστικών προορισμών ανοίγει έναν νέο ορίζοντα στους τουρίστες, καθώς τα ανοιχτά δεδομένα ευνοούν τη συνεργασία, την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των παραγόντων προορισμού, καθώς και τον συντονισμό της ποικιλίας των συναφών λειτουργιών των έξυπνων τουριστικών προορισμών (Ivars-Baida et al., 2019). Τα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι πλατφόρμες οι οποίες, λαμβάνοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά τους, αντιστοιχούν σε τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών που είναι πολύ χρήσιμες για τη διαχείριση και τη δημιουργία τουριστικών εμπειριών που, σύμφωνα με τον Gajdošík (2019), είναι ζωτικής σημασίας για τη δυναμική διαχείριση προορισμών βάσει των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών που συνδέουν διαφορετικούς οργανισμούς που τους επιτρέπουν να «δημιουργήσουν συλλογή και ανταλλαγή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο για την κάλυψη των αναγκών των πελατών». Δεδομένου ότι τα ενδοδικτυακά συστήματα διαχείρισης προορισμών συμβάλλουν στην ψηφιοποίηση δεδομένων που διευκολύνουν την εσωτερική επικοινωνία των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και τα δίκτυα extranet των συστημάτων διαχείρισης προορισμών ψηφιοποιούν τις διαδικασίες μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και των παραγόντων

προορισμού (Bédard & Louillet, 2011), αυτά τα συστήματα θα μπορούσαν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη έξυπνων τουριστικών προορισμών που ενσωματώνουν και συντονίζουν τους ενδιαφερόμενους φορείς όλων των προορισμών.

2.2 Προκλήσεις που υποβόσκουν την εφαρμογή και επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Παρά το γεγονός ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορούν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη, συνήθως, υπάρχουν πολλές προκλήσεις που σχετίζονται με την υιοθέτηση και τη διαχείριση τους. Αν και σχετικά σπάνια, μερικές από τις προηγούμενες έρευνες για τα συστήματα διαχείρισης προορισμών έχουν εντοπίσει παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, μερικοί από τους οποίους μπορούν να αντιπροσωπεύουν προκλήσεις για την εφαρμογή και τη διαχείριση τους.

Διάφοροι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και την επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών προκύπτουν από τη βιβλιογραφία, η οποία μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες, συγκεκριμένα σε: (i) μοντέλα τεχνολογίας και διαχείρισης συστημάτων διαχείρισης προορισμών. (ii) οργανωτικούς παράγοντες · και (iii) εξωτερικά περιβάλλοντα.

Ορισμένες δυσκολίες που σχετίζονται με την τεχνολογία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και τα μοντέλα διαχείρισης σχετίζονται με τη γεωγραφική εμβέλεια αυτών των συστημάτων. Εάν ένα σύστημα διαχείρισης προορισμού είναι πολύ ευρύ (παραδείγματος χάριν σε εθνικό επίπεδο), μπορεί να τείνει να προωθεί τα γενικά χαρακτηριστικά του προορισμού, αντί να αλληλεπιδρά με δυνητικούς πελάτες μέσω της παροχής ολοκληρωμένων λύσεων για τις ταξιδιωτικές ρυθμίσεις (Buhalis, eTourism: Information technology for strategic tourism management, 2003). Εάν ένα σύστημα διαχείρισης προορισμού (παραδείγματος χάριν προορισμοί τοπικού επιπέδου), μπορεί να μην έχει το βάρος που απαιτείται για να καταστεί βιώσιμο (Buhalis & Spada, 2000). Ένας δεύτερος παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι το συχνά παρατηρούμενο ψηφιακό χάσμα μεταξύ των προμηθευτών προορισμών που μπορεί να περιορίσει την ικανότητα των συστημάτων διαχείρισης προορισμών να μεταφέρουν πιο προηγμένες και ποικίλες λειτουργίες, όπως οι συναλλαγές ή η δυναμική συσκευασία. Σύμφωνα με τον Buhalis (2003), ένας άλλος σημαντικός

περιορισμός στην επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών μπορεί να είναι κατά κύριο λόγο ένα προϊόν παρά ο προσανατολισμός της αγοράς, εμποδίζοντας τις γρήγορες αντιδράσεις στις αλλαγές της αγοράς καθώς και στην οικοδόμηση αποτελεσματικών σχέσεων με τους επισκέπτες.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων - οργανωτικοί - φαίνεται να είναι αυτή που περιλαμβάνει περισσότερες προκλήσεις για την υιοθέτηση και την επιτυχία των συστημάτων διαχείρισης προορισμών. Έτσι, η Sigala (2009) ανέλυσε τα υψηλά επίπεδα αποτυχίας των πρωτοβουλιών υιοθέτησης των συστημάτων διαχείρισης προορισμών και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι αιτίες της αποτυχίας είναι πιο οργανωτικές παρά τεχνολογικές. Αυτή η οργανωτική κατηγορία περιλαμβάνει: (i) τον στρατηγικό προσανατολισμό των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, ο οποίος εξαρτάται από την εγγενή ικανότητά κάποιοι να γίνει ηγέτης της διαδικασίας ανάπτυξης των προορισμών· (ii) τις αντικρουόμενες ιδέες για το ρόλο των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, οι οποίες μπορούν να μειωθούν σε διαφημιστικές προσπάθειες χωρίς παρέμβαση στη διαδικασία της τουριστικής ανάπτυξης και της ανταγωνιστικότητας του προορισμού· (iii) το αντιληπτό κόστος και τα οφέλη των συστημάτων διαχείρισης προορισμών· (iv) την οργανωτική ετοιμότητα των υιοθετών των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, δεδομένου ότι αυτά τα συστήματα, ως δια-οργανωτικά πληροφοριακά συστήματα, συχνά απαιτούν να είναι επιτυχημένη η υιοθέτηση του συστήματος από διάφορους ενδιαφερόμενους και η συμμετοχική διαχείριση του περιεχομένου τους από κάθε προμηθευτή με βάση τον προορισμό· (v) τις σχέσεις μεταξύ οργανισμών στο επίπεδο προορισμού, οι οποίες είναι συχνά σπάνιες ή συγκρουόμενες, διακυβεύοντας έτσι την επιτυχία των συνεργατικών εργαλείων, όπως τα συστήματα διαχείρισης προορισμών, που απαιτούν υψηλά επίπεδα συντονισμού και συνοχής· και (vi) την εμπιστοσύνη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών, συγκεκριμένα στις κορυφαίες και στρατηγικές δυνατότητές τους, οι οποίες συχνά θεωρούνται σπάνιες από τους παράγοντες που βασίζονται στον προορισμό (Sigala, 2013).

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία παραγόντων - εξωτερικό περιβάλλον - μπορεί να περιλαμβάνει την ανταγωνιστική πίεση για την υιοθέτηση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών από τους ανάλογους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών από τη ζήτηση του προορισμού, από ιδιωτικούς παράγοντες με βάση τον προορισμό, από εμπορικούς εταίρους ή από την κυβέρνηση (Sigala, 2013). Ένας άλλος παράγοντας

που σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον είναι το προφίλ και η εμπειρία των πελατών των προορισμών, τα οποία ενδέχεται να μην ταιριάζουν με τις δυνατότητες που προσφέρουν τα συστήματα διαχείρισης προορισμών, καθώς ο πελάτης μπορεί να μην θέλει ή να μην μπορεί να χρησιμοποιήσει τις λειτουργίες που περιλαμβάνονται στα συστήματα διαχείρισης προορισμών.

2.3 Μοντέλα διαχείρισης συστημάτων διαχείρισης προορισμών

Υπάρχουν πολλές επιλογές κατά την ανάπτυξη και τη διαχείριση των συστημάτων διαχείρισης προορισμών, συμπεριλαμβανομένων των επιλογών σχετικά με τα μοντέλα διαχείρισης. Αν και τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορούν να ανήκουν ή / και να διαχειρίζονται από μια ιδιωτική οντότητα, αρκετοί ερευνητές δηλώνουν ότι η πλειοψηφία τους ανήκει στον δημόσιο τομέα (Sigala, 2014). Όσον αφορά τα περιφερειακά και διοικητικά τους πεδία, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών εφαρμόζονται συνήθως είτε από εθνικά, περιφερειακά είτε από τοπικά συστήματα διαχείρισης προορισμών. Σύμφωνα με τους Collins και Buhalis (2003), οι εθνικές πλατφόρμες τείνουν να είναι πολύ γενικές ώστε να μην μπορούν να επικεντρωθούν στην προώθηση και τη διανομή συγκεκριμένων προϊόντων, αντί να αποτελούν πύλη προς περιφερειακούς προορισμούς, ενώ οι τοπικοί οργανισμοί διαχείρισης προορισμών τείνουν να αναπτύσσουν απλούστερα συστήματα πληροφοριών λόγω της έλλειψης μάζας και πόρων για την ανάπτυξη μιας προηγμένης πλατφόρμας. Σύμφωνα με τους Buhalis και Spada (2000), λόγω της συμπερίληψης πιο συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε σύγκριση με τις εθνικές πλατφόρμες, η εφαρμογή των συστημάτων διαχείρισης προορισμών σε περιφερειακό πεδίο είναι πιθανό να έχει μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας.

Επιπλέον, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών μπορεί να είναι είτε μη εμπορικές / χρηματοδοτούμενες πλατφόρμες και να μην απαιτείται να παράγουν τα δικά τους έσοδα, επειδή επιδοτούνται, ή εμπορικές πλατφόρμες, στις οποίες απαιτείται να υπάρχουν έσοδα. Οι πρώτες συνήθως εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό ή πλήρως από τη δημόσια χρηματοδότηση, η οποία, σύμφωνα με τους Pikkemaat και Pfeil (2005), τις θέτει σε μεγαλύτερο κίνδυνο διακοπής, κυρίως λόγω πολιτικών αλλαγών. Έτσι, ένας μεγαλύτερος αριθμός συστημάτων διαχείρισης προορισμών προσπαθεί να εξασφαλίσει τα δικά του έσοδα, είτε μέσω αμοιβών από τα μέλη, ή μέσω βελτιωμένων επιλογών ορατότητας που πωλούνται σε μέλη, ή ακόμη και συναλλαγών.

Ένα από τα κύρια οφέλη που αποδίδονται συχνά στα συστήματα διαχείρισης προορισμών είναι η βελτιστοποίηση των συνεργατικών πρακτικών μεταξύ οργανισμών διαχείρισης προορισμών και άλλων ενδιαφερομένων με βάση τον προορισμό, όπως οι υπηρεσίες και τ' αξιοθέατα (Bédard and Louillet, 2011). Αυτή η βελτιωμένη συνεργασία προάγει πιο συνεκτικά, κοινόχρηστα και ευθυγραμμισμένα διαφημιστικά μηνύματα σε όλους τους προορισμούς. Πράγματι, δεδομένου ότι τα συστήματα διαχείρισης προορισμών συχνά περιλαμβάνουν δίκτυα extranet που επιτρέπουν τακτικές ροές επικοινωνίας μεταξύ σχετικών παραγόντων που βασίζονται στον τουριστικό προορισμό, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών αποκτούν μια πρόσθετη ικανότητα όταν πρόκειται για τη διάδοση διαφημιστικών μηνυμάτων και υλικού σε ολόκληρο τον προορισμό και την ενθάρρυνση όλων των τουριστικών παρόχων να τα χρησιμοποιούν με συνεκτικό τρόπο (Miralbell et al., 2011). Επιπλέον, η συνεργασία και η παρουσία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που βασίζονται στον προορισμό εντός των συστημάτων διαχείρισης προορισμών είναι πιθανό να οδηγήσουν σε βελτιωμένη προβολή των προσφορών τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η βελτιστοποίηση των συνεργατικών πρακτικών μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και των ιδιωτικών ενδιαφερομένων που συνήθως αποδίδονται στα συστήματα διαχείρισης προορισμών μετέβαλε επίσης τη διαδικασία εισαγωγής και ενημέρωσης του περιεχομένου που απευθύνεται στους επισκέπτες. Ως εκ τούτου, τα συστήματα διαχείρισης προορισμών παραδέχονται ότι αυτές οι καθημερινές εργασίες, που συνήθως αναλαμβάνονται από συστήματα διαχείρισης προορισμών, κοινοποιούνται σε κάθε πάροχο υπηρεσιών, ο οποίος καθίσταται υπεύθυνος για το περιεχόμενό του στο σύστημα διαχείρισης προορισμού. Ωστόσο, σε αυτό το πεδίο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη στρατηγική των οργανισμών διαχείρισης προορισμών που προσδιορίζονται στη βιβλιογραφία. Πράγματι, ενώ ορισμένοι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών εξουσιοδοτούν τους προμηθευτές να επιτρέπουν και, σε ορισμένες περιπτώσεις, ακόμη και ν' απαιτούν από αυτούς να εισάγουν και να ενημερώνουν τις πληροφορίες για τα δικά τους προϊόντα, άλλοι συγκεντρώνουν αυτήν την εργασία στο προσωπικό του οργανισμού διαχείρισης προορισμών (Bédard και Louillet, 2011). Ωστόσο, για άλλη μια φορά, η βιβλιογραφία δεν παρέχει πολλές λεπτομέρειες σχετικά με αυτές τις επιλογές, όπως εάν, παρόλο που ενθαρρύνονται οι ιδιωτικοί ενδιαφερόμενοι να συμμετάσχουν στην εισαγωγή περιεχομένων στα συστήματα διαχείρισης προορισμών, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών

φιλτράρουν τις πληροφορίες πριν τις διαθέσουν στην πλατφόρμα, για να διασφαλίσουν την ποιότητα του περιεχομένου.

Οι διακριτοί τύποι μοντέλων συστημάτων διαχείρισης προορισμών προέρχονται σαφώς από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των οργανισμών διαχείρισης προορισμών που κατέχουν και τα διαχειρίζονται (Collins & Buhalis, 2003). Έτσι, ένα σύστημα διακυβέρνησης και χρηματοδότησης ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμών μπορεί να καθορίσει τη συνολική του προσέγγιση σε διαδικτυακές πρωτοβουλίες μάρκετινγκ και, μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, το εύρος των λειτουργιών που μεταφέρονται από τις επίσημες διαδικτυακές πλατφόρμες τους (Feng et al., 2004). Υπάρχουν, για παράδειγμα, σημαντικές διαφορές μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης όσον αφορά τα μοντέλα χρηματοδότησης. Στην Ευρώπη, όπου οι περισσότεροι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών είναι ολικά ή εν μέρει δημόσιοι· πάνω από το 50% της χρηματοδότησής τους προέρχεται συνήθως από τοπικές, περιφερειακές ή εθνικές αρχές (Kilipiris & Dermetzopoulos, 2016). Επιπλέον, στα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι περισσότεροι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών χρηματοδοτούνται επίσης από ευρωπαϊκούς πόρους με τη μορφή έργων, όπως αυτά που υποστηρίζονται στα προγράμματα *INTERREG*. Ωστόσο, σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες, οι δημόσιες διοικήσεις έχουν μειώσει την οικονομική τους στήριξη σε οργανισμούς διαχείρισης προορισμών (Coles et al., 2014). Αντίθετα, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών της Βόρειας Αμερικής δεν συνδέονται παραδοσιακά με το δημόσιο τομέα, αν και συχνά νομιμοποιούνται από τοπικές, περιφερειακές ή κρατικές διοικήσεις. Σύμφωνα με τον Mintel (2005), παρόλο που οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών που χρηματοδοτούνται ολικά ή εν μέρει από τον δημόσιο τομέα ενδέχεται να λάβουν μεγαλύτερους πόρους για την ανάπτυξη των πρωτοβουλιών μάρκετινγκ, φαίνεται επίσης προφανές ότι οι πλήρως ιδιωτικά χρηματοδοτούμενοι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών τείνουν να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες εντός της τουριστικής βιομηχανίας.

Ερευνητικό Πλαίσιο

3.1 Διεξαγωγή έρευνας

3.1.1 Ερευνητική Μέθοδος

Οι λεπτομερείς αναλύσεις καινοτομιών που υιοθετούνται από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών και σχετίζονται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την εξέταση εμπειρικών δεδομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της θεωρητικής κατανόησης της σχέσης μεταξύ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της διαχείρισης προορισμών. Μια επεξηγηματική ερευνητική μέθοδος βασισμένη σε μια σειρά περιπτωσιολογικών μελετών κρίθηκε κατάλληλη για την ανάληψη ενός τέτοιου έργου. Έτσι, στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία χρησιμοποιείται μια επεξηγηματική έρευνα για την ανάλυση του θεωρητικού πλαισίου και περιπτωσιολογικές μελέτες για τη διερεύνηση σύνθετων σύγχρονων φαινομένων σχετικά με τη διαχείριση προορισμών. Τα εμπειρικά δεδομένα της μελέτης συγκεντρώθηκαν χρησιμοποιώντας τη μελέτη συνεντεύξεων και μια τεκμηριωμένη ανάλυση των ιστοτόπων των εθνικών οργανισμών και των στρατηγικών οργανωτικών εκθέσεων. Η μελέτη των συνεντεύξεων θεωρείται μια κατάλληλη μέθοδος για την πρόσβαση στις έννοιες που αποδίδουν οι άνθρωποι στους κοινωνικούς τους κόσμους και, σε αυτή τη μελέτη, στη χρήση των κοινωνικών μέσων από τα άτομα στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.

Οι τέσσερις χώρες που επιλέχθηκαν ως μελέτες περίπτωσης μοιράζονται μια εννοιολογική ισοδυναμία που επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ τους· όλες οι χώρες ανήκουν στην Σκανδιναβική Χερσόνησο και έχουν παρόμοια τουριστικά προϊόντα και προσελκύουν παρόμοιες αγορές παραγωγής. Τρεις από αυτές τις χώρες, η Δανία, η Σουηδία και η Νορβηγία, έχουν έναν κοινό διακρατικό οργανισμό διαχείρισης προορισμών, το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο, το οποίο τις προωθεί ως έναν κοινό προορισμό σε απομακρυσμένες αγορές όπως η Ασία και ο Ειρηνικός. Οι τέσσερις χώρες έχουν πολιτικούς θεσμικούς δεσμούς μέσω του Σκανδιναβικού Συμβουλίου και άλλων σκανδιναβικών συνεργαζόμενων οργανισμών (Norden, 2010). Επιπλέον, αυτές οι χώρες χαρακτηρίζονται από παρόμοια υψηλά επίπεδα πρόσβασης και χρήσης τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας (International Telecommunication Union, 2009).

Το γενικότερο ερευνητικό πεδίο έχει προσπαθήσει να συλλέξει σχετικές αναφορές για τις διαφορετικές στρατηγικές που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των

οργανισμών διαχείρισης προορισμών και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή τους. Οι συνεντεύξεις που μελετήθηκαν με τον οργανισμό διαχείρισης προορισμών της Δανίας, τον *Visit Denmark* και τους εκπροσώπους του Σκανδιναβικού Τουριστικού Συμβουλίου Ασίας / Ειρηνικού διεξήχθησαν διαπροσωπικά, ενώ οι υπόλοιπες τηλεφωνικά.

3.1.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών έχουν πολλές βασικές λειτουργίες: (1) τον συντονισμό των στρατηγικών μάρκετινγκ, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης πληροφοριών και γνώσεων σχετικά με τον τουριστικό προορισμό· (2) τη δημιουργία δικτύων και πρωτοβουλιών για τη βελτίωση της προσφοράς προορισμού· και (3) το συντονισμό του τουρισμού και της ανάπτυξης του τουρισμού. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών χρησιμοποιούν συχνά μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση των τουριστικών προορισμών, συμπεριλαμβανομένου ενός ευρέος φάσματος ευθυνών πέρα από την προώθηση των προορισμών (Ritchie & Crouch, 2003). Αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να βρεθούν σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό, ακόμη και διεθνικό επίπεδο, όπως το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο, και τείνουν να αποτελούν μέρος της εδαφικής κυβέρνησης. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών δεν δρουν μεμονωμένα. Συνήθως δημιουργούν και αναπτύσσουν δίκτυα και ενισχύουν τις συνεργατικές διαδικασίες μεταξύ των ενδιαφερομένων στον τουρισμό (Lemmetyinen, 2010). Σε πολλές χώρες, ο κοινός κατακερματισμός και η έλλειψη πολιτικής δύναμης της τουριστικής βιομηχανίας δημιουργεί ένα κενό ισχύος γύρω από τη χάραξη πολιτικής του τουρισμού που εκπληρώνεται από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών.

Η έρευνα του τουριστικού τομέα ασχολείται με τη φύση και την εξέλιξη των οργανισμών διαχείρισης προορισμών, εστιάζοντας σε διάφορα βασικά θέματα. Πρώτον, αρκετές μελέτες επικεντρώνονται στον πολιτικό ρόλο αυτών των ιδρυμάτων λόγω του δημόσιου ή ιδιωτικού-δημόσιου χαρακτήρα τους και στη συνάφεια τους με την πολιτική και τον προγραμματισμό του τουρισμού (Marzano & Scott, 2009). Οι μελετητές συμφωνούν ότι ο ρόλος αυτών των οργανώσεων είναι συχνά δύσκολος, καθώς δεν πρέπει μόνο να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα της τουριστικής βιομηχανίας, αλλά και στις πολιτικές αρχές, στην κοινότητα υποδοχής και σε άλλους τοπικούς ενδιαφερόμενους, οι οποίοι ενδέχεται να έχουν μεγαλύτερη έμφαση στις αρνητικές επιπτώσεις της τουριστικής ανάπτυξης.

Δεύτερον, άλλες έρευνες επισημαίνουν ορισμένες από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αυτοί οι οργανισμοί στις δραστηριότητες μάρκετινγκ τους, από τις δυσκολίες στη δημιουργία μοναδικών και ελκυστικών εμπορικών σημάτων σε μια ολοένα και πιο ανταγωνιστική και παγκοσμιοποιημένη τουριστική βιομηχανία, έως την εμπορευματοποίηση εθνών και τόπων (Cai, et al., 2009). Το βασικό προϊόν των οργανισμών διαχείρισης προορισμών περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διαχείριση μιας ισχυρής και ανταγωνιστικής εικόνας για τον προορισμό. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών προσπαθούν να δημιουργήσουν επιτυχημένες εικόνες προορισμού που λειτουργούν ως μεσάζοντες μεταξύ του ταξιδιωτικού εμπορίου του προορισμού και των τουριστών (Tasci & Gartner, 2009). Αυτό πρόκειται για ένα πολύπλοκο έργο, καθώς οι προορισμοί αντιπροσωπεύουν μία μίξη μεταξύ του πλήθους των προσφορών των προϊόντων και ενός πλήθους προμηθευτών και ενδιαφερόμενων μερών μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής τοποθεσίας. Η ποικιλομορφία των ενδιαφερόντων και των ενδιαφερόμενων μερών καθιστά τη δημιουργία μιας εικόνας προορισμού ως μια πολύπλευρη και δύσκολη εργασία.

Η καινοτομία στον τομέα της τεχνολογίας αναγνωρίζεται ως ένας σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους τουριστικούς προορισμούς και υποστηρίζεται ότι «οι επιτυχημένοι διαχειριστές του τουρισμού πρέπει να είναι σε θέση να φανταστούν, να αντιληφθούν και να μετρήσουν τις επιπτώσεις της επερχόμενης επιστήμης και τεχνολογίας στη ζήτηση, την προσφορά και τη διανομή» (Dwyer, et al., 2009). Η επέκταση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών είχε επίσης ως αποτέλεσμα την αυξημένη υιοθέτηση εφαρμογών κοινωνικών μέσων από τουριστικούς οργανισμούς. Η υιοθέτηση και η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών στις επιχειρηματικές διαδικασίες εμφανίζεται ως ένας από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας των τουριστικών διαμεσολαβητών και των οργανισμών διαχείρισης προορισμών. Ο Fuchs και οι συνεργάτες του (2010) διαπίστωσαν ότι οι διαχειριστές των οργανισμών διαχείρισης προορισμών αναγνωρίζουν τη σημασία της υιοθέτησης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών για να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και προτείνουν ότι η χρήση νέων τεχνολογιών εξαρτάται από την εμπειρία του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων και το περιβαλλοντικό πλαίσιο. Ωστόσο, υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα υιοθέτησης τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών σε οργανισμούς και η τεχνολογική καινοτομία δημιουργεί τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις για τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Αρκετές μελέτες

δείχνουν το πώς η ηλικία των πληροφοριών επηρεάζει τον ρόλο των παραδοσιακών τουριστικών διαμεσαζόντων, όπως οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών (Pan, et al., 2011).

Έχει παρατηρηθεί ότι, στον τουρισμό, οι πηγές της τεχνολογικής καινοτομίας προέρχονται συχνά από άλλες εταιρείες και οργανισμούς και όχι από εσωτερικές προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης (Hjalager, Repairing innovation defectiveness in tourism, 2002). Η εσωτερική τεχνολογική γνώση μπορεί να είναι δύσκολο να μεταφερθεί, ακόμη και εντός της εταιρείας· η συγκεκριμένη γνώση δεν είναι χειροπιαστή, κάτι το οποίο την κάνει δύσκολη στο να κωδικοποιηθεί. Η αυξημένη ανταγωνιστική πίεση για την πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες αποτελεί επίσης ισχυρό κίνητρο για τη συνεργασία μεταξύ τουριστικών οργανισμών και αυτό έχει ως αποτέλεσμα συγκρουόμενα τουριστικά συμφέροντα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ. Επιπλέον, η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου των οργανισμών (Yuan, et al., 2006).

3.1.3 Τουριστικά Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Το Web 2.0 αντικατοπτρίζει έναν συνδυασμό διαφορετικών τύπων εργαλείων τεχνολογίας και πληροφορίας επικοινωνίας, όπως τα wiki, τα podcast, εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων ή ιστολόγια, κοινώς γνωστά ως κοινωνικά μέσα. Αυτά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης γίνονται όλο και πιο σημαντικά, λειτουργώντας ως μεσολαβητές στον τουρισμό (Xiang & Gretzel, 2010). Ο κύριος πόρος των κοινωνικών μέσων είναι το περιεχόμενο που δημιουργείται από χρήστες. Μερικοί από τους κύριους τύπους ιστοτόπων κοινωνικών μέσων είναι οι ιστότοποι κοινής χρήσης μέσων (παραδείγματος χάριν Flickr, YouTube), εικονικοί κόσμοι (όπως το Second Life), blogging (Travelblog) ή το microblogging (όπως το Twitter), κοινωνικοί σελιδοδείκτες και ιστότοποι ψηφοφοριών (παραδείγματος χάριν Digg) , ιστότοποι με κριτικές (TripAdvisor) και ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (Facebook ή LinkedIn) (Zarrella, 2010).

Οι περισσότερες μελέτες κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιούνται από τον τομέα του τουρισμού έχουν εξετάσει αυτό το φαινόμενο από την οπτική γωνία του καταναλωτή (Ayeh, et al., 2012). Ένα σχετικό ερευνητικό ρεύμα ασχολείται με τις επιπτώσεις των κοινωνικών μέσων στην συμπεριφορά των τουριστών και τις αναζητήσεις

ταξιδιωτικών πληροφοριών. Αυτό το ερευνητικό πεδίο παρέχει πληροφορίες σχετικά με την αξιοπιστία των ιστολογίων σε σύγκριση με τα παραδοσιακά μέσα, τη σχέση μεταξύ του blogging και του θετικού συναισθήματος προς τις διαφημίσεις ιστοτόπων και τον αντίκτυπο των ιστοτόπων κοινωνικών μέσων στο Διαδίκτυο και στις αναζητήσεις ταξιδιωτικών πληροφοριών (Huang, et al., 2010).

Υπάρχουν επίσης εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τη διαδικτυακή συμπεριφορά των τουριστών και τον αντίκτυπο των κοινωνικών μέσων στη λήψη αποφάσεων των τουριστών. Ορισμένες μελέτες δείχνουν ότι οι διαδικτυακές ταξιδιωτικές κριτικές και το περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες θεωρείται συχνά πιο πιθανό να παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες από ότι το περιεχόμενο που δημοσιεύτηκε από τουριστικούς οργανισμούς. Ο Hsu και οι συνεργάτες του (2007) έδειξαν το πώς η διαδικτυακή συμπεριφορά των τουριστών εξαρτάται από την προσωπική γνώση και την κοινωνική επιρροή και οι Hjalager και Jensen (2012) έδειξαν ότι η διαδικτυακή συμπεριφορά αλλάζει ανάλογα με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά των ταξιδιωτών. Παρόμοιες ερευνητικές προσεγγίσεις υιοθετούνται στο άρθρο των Bronner και de Hoog (2011) σχετικά με τους παρακινητικούς παράγοντες πίσω από τη συμπεριφορά ανταλλαγής γνώσεων των τουριστών σε ιστότοπους κριτικών και σε άλλες μελέτες σχετικά με τη χρήση διαδικτυακών συστημάτων κριτικών και προτάσεων. Μια ανασκόπηση μελετών σε αυτόν τον τομέα δείχνει ότι τα αποτελέσματα είναι ασαφή και ότι οι πρακτικές των κοινωνικών μέσων, καθώς και η υιοθέτηση μέσων, η χρήση του Διαδικτύου και τα επίπεδα του ηλεκτρονικού γραμματισμού ποικίλλουν σημαντικά σε όλο τον κόσμο. Η μελέτη των Jacobsen και Munar (2012) σχετικά με τις πληροφορίες των παραθεριστών της Σκανδιναβίας και τη λήψη αποφάσεων δείχνουν αυξημένη υιοθέτηση των τεχνολογιών κοινωνικών μέσων, αλλά αδύναμη συνάφεια των κοινωνικών δικτύων και ιστολογίων στην επιλογή του προορισμού. Τα αντίθετα αποτελέσματα παρέχονται από μια μελέτη ταξιδιωτών από την πρώην Σοβιετική Ένωση, η οποία δείχνει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των επιρροών των κοινωνικών μέσων και της λήψης αποφάσεων για διακοπές (Fotis, et al., 2012). Είναι επομένως σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι διαφορές στην υιοθέτηση και την χρήση της τεχνολογίας σε διαφορετικές εθνικές ταξιδιωτικές αγορές.

Ορισμένες μελέτες παρέχουν ταξινομήσεις ιστολογίων που σχετίζονται με τον τουρισμό και κριτικές σύμφωνα με τους τύπους τουρισμού και τις τουριστικές δραστηριότητες και τους τύπους των τουριστών και των χωρών προέλευσής τους

(Enoch & Grossman, 2010). Άλλες επικεντρώνονται στην κατηγοριοποίηση της οπτικοακουστικής συμβολής, όπως, για παράδειγμα, η μελέτη των Tussyadiah και Fesenmaier (2009) σχετικά με τα βίντεο που κοινοποιούνται στο YouTube. Ο Litvin και οι συνεργάτες του (2008) εισήγαγαν επίσης ένα σύστημα κατηγοριοποίησης με βάση το επίπεδο αλληλεπίδρασης (ασύγχρονο / σύγχρονο) και το πεδίο επικοινωνίας διαφορετικών πλατφορμών κοινωνικών μέσων.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, πολύ λίγες συνεισφορές αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι προμηθευτές και οι οργανώσεις τουρισμού χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα. Οι Schmallegger και Carson (2008) χρησιμοποίησαν μελέτες περιπτώσεων για να συζητήσουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικοί οργανισμοί όταν θέλουν να χρησιμοποιήσουν ιστολόγια για επικοινωνία, προώθηση ή ανάπτυξη προϊόντων. Μια άλλη πρόσφατη μελέτη διερεύνησε τις αντιλήψεις των επαγγελματιών του Χονγκ Κονγκ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και, με βάση τέσσερις συνεντεύξεις με διευθυντές χώρων φιλοξενίας και μία με έναν εκπρόσωπο μιας ταξιδιωτικής εταιρείας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ποικιλία εφαρμογών κοινωνικών μέσων στις προσπάθειές τους να επηρεάσουν την λήψη αποφάσεων των καταναλωτών» (Ayeh, et al., 2012).

3.1.4 Γενικό Στρατηγικό Μοντέλο Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και Διαχείρισης Προορισμών

Ο Munar (2011) παρουσίασε ένα θεωρητικό μοντέλο γενικών στρατηγικών κοινωνικών μέσων που υιοθετήθηκαν από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών. Η μελέτη βασίστηκε σε ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους, ανάλυση περιεχομένου και ερευνητικά πλαίσια. Πρώτον, ο Munar πραγματοποίησε μια εμπειρική ανάλυση παρουσίας 19 επωνυμιών προορισμού σε 26 ιστότοπους κοινωνικών μέσων. Η δεύτερη φάση της μελέτης, η ανάπτυξη ενός θεωρητικού μοντέλου, συνδύασε τα εμπειρικά αποτελέσματα με την παρατήρηση των συμμετεχόντων και την επιτόπια εργασία που διεξήχθη όταν ο Munar ηγήθηκε του διετούς έργου "Travel 2.0 promotion in Asia and Pacific" (Nordic Innovation Center, 2011). Το ερευνητικό πλαίσιο περιελάμβανε συναντήσεις και συζητήσεις με εκπροσώπους του κλάδου και εξέταση πρωτοβουλιών κοινωνικών μέσων που υιοθετήθηκαν από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών σε διάφορες τουριστικές αγορές. Με βάση την ανάλυση της παρουσίας εμπορικών σημάτων οργανισμών διαχείρισης προορισμών σε ιστότοπους κοινωνικών μέσων και στρατηγικών εκτιμήσεων που εντοπίστηκαν μέσω του ερευνητικού πλαισίου, η μελέτη

διέκρινε τρεις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών στην υιοθέτηση των κοινωνικών μέσων: μιμητική, διαφημιστική και αναλυτική.

Στη μιμητική στρατηγική, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών αντιγράφουν τη μέθοδο και την ηλεκτρονική κουλτούρα των ιστοτόπων κοινωνικών δικτύων και των εικονικών κοινοτήτων και τα εφαρμόζουν στους εταιρικούς τους ιστότοπους. Μερικά παραδείγματα της μιμητικής στρατηγικής είναι εργαλεία σε πύλες οργανισμών διαχείρισης προορισμών που προσκαλούν τους χρήστες να γράφουν για τις εμπειρίες τους ή να ανεβάζουν / κατεβάζουν φωτογραφίες ή βίντεο σχετικά με τα ταξίδια τους. Η μετατροπή των ιστοτόπων σε τόπους συνεισφοράς χρηστών, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών δημιουργούν ένα είδος «τεχνητού» κοινωνικού δικτύου ή κοινότητας, παρόλο που ο κύριος λόγος για τους ιστότοπους τους είναι η επίσημη προώθηση των προορισμών τους παρά η επικοινωνία μεταξύ των χρηστών.

Η διαφημιστική στρατηγική ακολουθεί παραδοσιακούς και συντηρητικούς τρόπους αντιμετώπισης των κοινωνικών μέσων. Αυτή η στρατηγική περιγράφει τους ιστότοπους κοινωνικών μέσων ως διαφημιστικές και προωθητικές πλατφόρμες. Ως μέσο χρησιμοποιεί τα πανό και άλλα διαφημιστικά εργαλεία. Η διαφημιστική στρατηγική ανακατευθύνει διαφημίσεις και διαφημιστικές εκστρατείες ή ενημερωτικούς ιστότοπους με τη μεγαλύτερη κίνηση χρηστών ή αυξάνει την ένταση των πληροφοριών των οργανισμών διαχείρισης προορισμών σε αυτούς τους ιστότοπους. Ένα παράδειγμα είναι η συμπερίληψη διαφημιστικών καμπανιών προορισμού στο Facebook ή στο YouTube. Αυτή η στρατηγική ενισχύει την παρουσία των οργανισμών διαχείρισης προορισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα είδη προορισμού τους. Ωστόσο, οι διαφημιστικές και μιμητικές στρατηγικές δεν επωφελούνται από τη συλλογή πληροφοριών που παρέχονται από τουρίστες σε όλες τις άλλες πλατφόρμες των κοινωνικών μέσων.

Η αναλυτική στρατηγική έχει μια πολύ διαφορετική λογική από τις στρατηγικές μίμησης και μάρκετινγκ· δεν στοχεύει στη δημιουργία «τεχνητών» ιστοτόπων κοινωνικών δικτύων σε εταιρικούς ιστότοπους ή στην ενίσχυση παραδοσιακών διαφημιστικών εκστρατειών με νέα εργαλεία, αλλά χρησιμοποιεί περιεχόμενο που δημιουργείται από τουρίστες που είναι ήδη διαθέσιμο στο Διαδίκτυο και είναι εξαιρετικά ευέλικτο, επειδή μπορεί να παρακολουθεί τους τουρίστες στο σημείο που συνεισφέρουν πληροφορίες. Αυτό το κάνει χρησιμοποιώντας τεχνολογίες

πληροφοριών και επικοινωνιών για την εξέταση, την επιλογή, την ταξινόμηση, την παρακολούθηση και την αξιολόγηση του τουριστικού περιεχομένου στο Διαδίκτυο. Δεδομένου ότι η αναλυτική στρατηγική βασίζεται στην παρακολούθηση και την ανάλυση τάσεων, αποτελεί ένα πολύτιμο εργαλείο στην πρόβλεψη και τις μελέτες επιπτώσεων και, ως εκ τούτου, μπορεί να αναμένεται να είναι πιο χρήσιμη στην ανάλυση του ρίσκου.

Η αναλυτική στρατηγική έχει δύο κύριες διαστάσεις: την πρόληψη και την γνώση. Μέσω της πρόληψης, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών προσπαθούν να κατανοήσουν το πώς οι συνεισφορές των χρηστών σχετίζονται με τον προορισμό τους και συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, παρεμποδίζουν την εμφάνιση κτίσεων ή βελτιώνουν το μάρκετινγκ. Η πρόληψη εφαρμόζεται με τη χρήση εταιρειών συμβούλων ή διαχειριστών ιστοσελίδων για την αναζήτηση και την παρακολούθηση του τρόπου με τον οποίο οι ιστότοποι κοινωνικών δικτύων απεικονίζουν τον προορισμό και ενημερώνουν τα τμήματα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών. Η δεύτερη διάσταση, η γνώση, σπάνια αναπτύσσεται από τους οργανισμούς· είναι αρκετά απαιτητική και απαιτεί τη δημιουργία επενδύσεων στην ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, την κατάρτιση και μια συντονισμένη προσπάθεια καινοτομίας από οργανωτική άποψη. Ωστόσο, αυτή η στρατηγική επιτρέπει στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να μετατρέψουν τεράστιες και χαοτικές ποσότητες περιεχομένου που δημιουργείται από χρήστες σε στρατηγικές γνώσεις και μπορούν, για παράδειγμα, να παρέχουν στατιστικά στοιχεία σχετικά με τη συχνότητα και τον τύπο του ψηφιακού τουριστικού περιεχομένου που σχετίζεται με μια συγκεκριμένη καμπάνια.

Αποτελέσματα Έρευνας

Το πρώτο εύρημα της έρευνας είναι ότι οι διαφημιστικές και οι μιμητικές στρατηγικές χρησιμοποιούνται συχνότερα, αλλά είναι προβληματικές και συντηρητικές. Η ανάλυση δεδομένων δείχνει ότι όλοι οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών που περιλαμβάνονται στη μελέτη έχουν χρησιμοποιήσει διαφημιστικές και προωθητικές ευκαιρίες σε διαφορετικούς διαύλους κοινωνικών μέσων. Το πιο κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ των διαφόρων οργανισμών διαχείρισης προορισμών ήταν η δημιουργία ομάδων στο Facebook και λογαριασμών στο Twitter με διαφορετικούς σκοπούς προώθησης, όπως δημόσιες σχέσεις, ειδήσεις και διαφημίσεις. Υπήρχε μια γενική τάση να θεωρηθούν ορισμένες από αυτές τις πρωτοβουλίες προβληματικές. Μερικές από τις σημαντικότερες αδυναμίες που εντοπίστηκαν ήταν η έλλειψη συμμετοχής των χρηστών, τα χαμηλά επίπεδα συμμετοχής και η έλλειψη δυναμισμού. Άλλα προβλήματα που σχετίζονται με το υψηλό επίπεδο προσωπικών πόρων που απαιτούνται για την ενημέρωση των πληροφοριών και την ενεργή συμβολή στις συζητήσεις των χρηστών παρουσιάστηκαν ως εξής στην έρευνα της Munar (2012):

έχουμε 12–13 ομάδες στο Facebook, γιατί αυτό προκαλεί μεγαλύτερη προώθηση [...] Αλλά πρέπει επίσης να σκεφτούμε τι σημαίνει αυτό. Δεν υπάρχει πρόβλημα στο να υπάρχει ένας ιστότοπος όπου πολλοί άνθρωποι ανεβάζουν μεγάλο αριθμό δεδομένων σχετικά με τον προορισμό, αλλά τι γίνεται όταν δεν υπάρχουν μέλη; Επομένως, ίσως να μην βοηθάει αυτή η δράση· ίσως είναι καλύτερο να τους ενθαρρύνουμε να ανεβάζουν κάτι στους δικούς τους ιστότοπους, αλλά και πάλι, πώς μπορεί να γίνει αυτό;

Άλλα παραδείγματα στρατηγικών διαφήμισης περιελάμβαναν τη μεταφόρτωση διαφημιστικών βίντεο σε ιστότοπους κοινής χρήσης πολυμέσων όπως το YouTube ή συμπεριλαμβανομένων διαφημίσεων σε άλλους ιστότοπους κοινωνικών δικτύων, όπως το TripAdvisor. Και σε αυτές τις περιπτώσεις παρουσιάστηκαν προβλήματα. Τις περισσότερες φορές, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών χρησιμοποιούν πολυμεσικούς ιστότοπους κοινής χρήσης για να ανεβάζουν διαφημίσεις βίντεο των επωνυμιών τους, αλλά το Visit Denmark, ως μελέτη περίπτωσης της συγκεκριμένης έρευνας, είχε μια προβληματική εκστρατεία μάρκετινγκ το 2009 με ένα βίντεο που δημοσιεύτηκε στο YouTube. Ο κύριος στόχος της διαφήμισης ήταν να προωθήσει ένα νέο στρατηγικό όραμα για τον τουρισμό της Δανίας, παρουσιάζοντας τη χώρα ως ένα ελεύθερο, απλό και ανοιχτόμυαλο μέρος όπου οι άνθρωποι θα αισθάνονταν ευπρόσδεκτοι (Visit Denmark, 2009). Το βίντεο, το οποίο δεν έκανε καμία αναφορά

στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών ή τη φίρμα της Δανίας, απεικόνιζε μια νεαρή ανύπαντρη μητέρα, την Karen, η οποία έψαχνε τον πατέρα του μωρού της. Η διαφήμιση έδειχνε μια νεαρή ανεξάρτητη γυναίκα η οποία, αφού ήπιε αρκετά, έκανε σεξ χωρίς προφύλαξη, κάτι το οποίο οδήγησε στο να μην θυμάται το όνομα του άνδρα με τον οποίο είχε κοιμηθεί. Η διαφήμιση προκάλεσε καταιγίδα στα μέσα ενημέρωσης στη χώρα και αντιμετώπισε την έντονη πολιτική αντιπολίτευση. Επιπλέον, ξεκίνησε μια εσωτερική συζήτηση στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών της Δανίας και μεταξύ άλλων οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην περιοχή. Αυτή η προβληματική πρωτοβουλία οδήγησε σε αυξημένη συνειδητοποίηση της ανάγκης κατανόησης της ιδιαίτερης φύσης των νέων μέσων. Αρκετοί από τους ερωτηθέντες της έρευνας του Munar (2012) ήταν πολύ επικριτικοί προς αυτή τη διαφήμιση και την χαρακτήρισαν ως το χειρότερο σενάριο της διαχείρισης των κοινωνικών μέσων. Ένας από τους συνεντευξιαζόμενους ανέφερε πως «*κακομεταχειρίστηκαν και παρεξήγησαν τα μέσα ενημέρωσης. Αυτό δημιούργησε πολλά προβλήματα*».

Η συγκεκριμένη διαφήμιση αποτελεί ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο τα κοινωνικά μέσα μπορούν να επιδεινώσουν τις προκλήσεις που σχετίζονται με τη συμμετοχή της κοινότητας στις διαδικασίες διαφήμισης και την εμπορευματοποίηση εθνών και τόπων, τα οποία αποτελούν κρίσιμα θέματα στην βιβλιογραφία σχετικά με την διαφήμιση των προορισμών (Morgan, et al., 2010).

Η μιμητική στρατηγική, με την οποία η υιοθέτηση εργαλείων κοινωνικών μέσων ενθαρρύνει τις συνεισφορές των χρηστών στην εταιρική πύλη, ήταν ένα κοινό χαρακτηριστικό μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών που μελετήθηκαν στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία. Μερικά παραδείγματα είναι το "Guide Denmark" και μια λειτουργία που ονομάζεται "βιβλία επισκεπτών" στον ιστότοπο του *Visit Denmark* και ένα εργαλείο που ονομάζεται "Η Φινλανδία μας" στον ιστότοπο του *Visit Finland*. Το κύριο πρόβλημα της μιμητικής στρατηγικής είναι η κακή πολιτιστική ενοποίηση μεταξύ μιας διαδικτυακής κοινότητας και μιας παραδοσιακής εταιρικής πύλης. Κατά τη συγχώνευση αυτών των στοιχείων είναι δύσκολο να διατηρηθεί η εικόνα της ανεξαρτησίας από τα εμπορικά συμφέροντα, την ελευθερία του περιεχομένου και τη λογική που βασίζεται στον χρήστη, η οποία είναι απαραίτητη για την καλλιέργεια διαδικτυακών κοινοτήτων. Το αποτέλεσμα αυτού του δύσκολου αγώνα είναι οι αδύναμες κοινότητες με χαμηλό επίπεδο δραστηριότητας, όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται σε μία συνέντευξη (Munar, 2012):

θα θέλαμε να ενθαρρύνουμε τους ανθρώπους να συμμετάσχουν στη συζήτηση, αλλά μέχρι στιγμής ..., έχουμε πολλά μέλη, αλλά για κάποιο λόγο δεν είναι ενεργά, δεν γράφουν.

οι άνθρωποι δεν είναι ανόητοι. Μπορούν να αισθανθούν εάν στην κοινότητα δεν υπάρχει πραγματική συμμετοχή.

Αντί ν' αναγνωριστεί ότι το πρόβλημα έγκειται στη δύσκολη αντιστοιχία μεταξύ της πολιτιστικής λογικής των εταιρικών και των κοινωνικών μέσων, ορισμένοι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών προσπάθησαν να λύσουν τα χαμηλά επίπεδα συμμετοχής προσφέροντας δώρα και ανταμοιβές συμμετοχής. Άλλοι έχουν δημιουργήσει μια ομάδα «πρεσβευτών» που ανταμείβουν για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τον προορισμό:

είναι σαν ένα δίκτυο πρεσβευτών και τους έχουμε προσκαλέσει, [...] να γράψουν για τις εμπειρίες τους, ενώ αργότερα πρέπει να ανεβάσουν φωτογραφίες της εμπειρίας τους. Έτσι μπορέσαμε να τους υποχρεώσουμε να συμμετέχουν.

Είναι ενδιαφέρον ότι αυτό είναι ένα άλλο παράδειγμα των συγκρουόμενων πολιτισμών του παραδοσιακού εταιρικού μάρκετινγκ και των κοινωνικών μέσων. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει την έρευνα του Litvin και των συνεργατών του (2008) και παρόμοιες μελέτες που συζητούν τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις όταν προσπαθούν να αλληλεπιδράσουν με χρήστες σε πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (Ayeh, et al., 2012). Οι χρηματικές ανταμοιβές, όπως αυτές που χρησιμοποιούνται στην πρωτοβουλία των «πρεσβευτών», θεωρούνται αντίθετες προς τους κανόνες της κατάλληλης συμπεριφοράς των κοινωνικών μέσων σε ορισμένες εικονικές κοινότητες. Στην πραγματικότητα, ο ιστότοπος κριτικής TripAdvisor ενθαρρύνει τους χρήστες να αναφέρουν τις εταιρείες που παρέχουν υποκινήσεις ή ανταμοιβές στους χρήστες σε αντάλλαγμα τη σύνταξη κριτικών.

Το δεύτερο εύρημα που διαπιστώθηκε από τη μελέτη και την ανάλυση συνεντεύξεων είναι ότι η αναλυτική στρατηγική θεωρείται σχετική για τη διαχείριση προορισμού, αλλά αναπτύσσεται σπάνια. Η ανάλυση των συνεντεύξεων έδειξε ότι οι ειδικοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε οργανισμούς διαχείρισης προορισμών γνώριζαν την ανάγκη της χρήσης κοινωνικών μέσων για αναλυτικούς σκοπούς εντός του οργανισμού. Ωστόσο, αυτό σπάνια μετατράπηκε σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι οργανισμοί διαχείρισης οργανισμών έχουν αρχίσει να παρακολουθούν μέρος της δραστηριότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως,

για παράδειγμα, τον αντίκτυπο των διαφημιστικών τους εκστρατειών σε κοινότητες και δίκτυα ιστού, αγοράζοντας πρόσβαση σε ορισμένα νέα εργαλεία που παρέχονται από εταιρείες πληροφορικής.

Σε πέντε από τις συνεντεύξεις που μελετήθηκαν, οι συνεντευξιαζόμενοι δεν ανέφεραν τα αναλυτικά στοιχεία ως μέρος των μεγάλων πρωτοβουλιών των κοινωνικών μέσων. Ο κύριος στόχος τους ήταν οι διαφημιστικές και μιμητικές πρωτοβουλίες και η δημιουργία κοινότητας, όπως στην περίπτωση της Σουηδίας. Ωστόσο, παρείχαν ορισμένα παραδείγματα εργαλείων που χρησιμοποίησαν, όπως τη συνεργασία με το "Cyber Watcher" στη Νορβηγία και το νέο τουριστικό εργαλείο της Σουηδίας. Αυτά τα ευρήματα αναφέρουν ότι οι πηγές τεχνολογικής καινοτομίας των οργανισμών διαχείρισης προορισμών προέρχονται συχνά από άλλες εταιρείες και οργανισμούς και όχι από τον ίδιο τον οργανισμό. Ένας από τους λόγους που δίνονται για αυτήν την έλλειψη αναλυτικής εστίασης είναι η δυσκολία στην αλλαγή της δυναμικής του παραδοσιακού μάρκετινγκ προορισμού:

Γιατί δεν χρησιμοποιούμε περισσότερα αναλυτικά στοιχεία; Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών συνήθιζαν να δημιουργούν διαφημίσεις, εκδηλώσεις και καμπάνιες, ενώ δεν υπήρξαν ποτέ μετρήσεις. Ποτέ δεν ξέραμε τον πραγματικό αντίκτυπο αυτών.

Εξαίρεση σε αυτήν την τάση αποτελεί το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο Ασίας / Ειρηνικού. Η στρατηγική τους για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αναπτύχθηκε μέσω του έργου «Travel 2.0 promotion in Asia and Pacific», το οποίο χρηματοδοτήθηκε εν μέρει από το *Nordic Innovation Center*. Το έργο χρησιμοποίησε δύο κύρια εργαλεία: μια μηχανή αναζήτησης που επιτρέπει την εξέταση, επιλογή και κατάταξη ψηφιακού περιεχομένου σχετικά με τη Σκανδιναβία που παράγεται από Ασιάτες τουρίστες και μια βάση δεδομένων ανταλλαγής γνώσεων που αποθηκεύει, ταξινομεί και διαμορφώνει το κάθε περιεχόμενο. Αυτά τα στοιχεία παρέχουν πρόσβαση σε ιστορικά δεδομένα, συμπεριλαμβανομένων των τουριστικών τάσεων και προτύπων με την πάροδο του χρόνου, εμφάνιση στατιστικών και γραφικών αναπαραστάσεων του περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες και την παροχή της άδειας στους ιστότοπους των οργανισμών διαχείρισης προορισμών να εμφανίζουν επιλεγμένο περιεχόμενο. Για παράδειγμα, οι διαχειριστές τουρισμού θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν τις τάσεις στις αντιλήψεις των Ιαπώνων ή των Κορεάτων για έναν προορισμό όπως το Όσλο, να εντοπίσουν το αυξημένο ή μειωμένο ενδιαφέρον για συγκεκριμένα αξιοθέατα ή τύπους

τουρισμού (παραδείγματος χάριν τουρισμός στη φύση), επιλογή θετικών ιστοριών που δημιουργούνται από την χρήστη σχετικά με τον προορισμό για τις διαφημιστικές καμπάνιες τους ή την εξέταση αρνητικού περιεχομένου που δημιουργείται από τους χρήστες για τη διαχείριση της ποιότητας.

Η αναλυτική στρατηγική προσεγγίζει το διαδίκτυο ως δεξαμενή γνώσεων και έχει τεράστιες δυνατότητες για να βοηθήσει τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να κατανοήσουν τη δημιουργία εικόνας για τη διαφήμιση των προορισμών τους. Ωστόσο, αυτό απαιτεί μεγάλο αριθμό πόρων, τη συμμετοχή του μάρκετινγκ, της έρευνας και της ανάπτυξης και των διαχειριστών πληροφορικής στον οργανισμό και την ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπευθύνων για την διαφήμιση του προορισμού. Επιπλέον, απαιτείται από τον οργανισμό να επανεξετάσει το βασικό του προϊόν από τη διαχείριση πληροφοριών και προώθησης έως τη διαχείριση γνώσης, το οποίο είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά μιας πιο ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση προορισμού (Ritchie & Crouch, 2003).

Το τρίτο εύρημα αναφέρει ότι το πρόγραμμα *Visit Sweden* εισάγει έναν νέο σπάνιο τύπο στρατηγικής: τη στρατηγική εμβάπτισης. Το 2006, το *Visit Sweden* δημιούργησε μια διαδικτυακή κοινότητα με την ονομασία "Κοινότητα Σουηδίας" Αυτή η πρωτοβουλία διέφερε από τη μιμητική στρατηγική, διότι χώριζε σαφώς τον εταιρικό ιστότοπο του οργανισμού διαχείρισης προορισμού και την κοινότητα. Αυτό σήμαινε ότι έπρεπε να δημιουργηθεί μια ολοκαίνουργια διαφήμιση. Η κοινότητα επρόκειτο να βασιστεί πλήρως στο περιεχόμενο που δημιουργείται από τους χρήστες και στην ελευθερία μεταφόρτωσης περιεχομένου, με ελάχιστους μηχανισμούς ελέγχου, πανομοιότυπους με αυτούς που χρησιμοποιούνται συχνά σε διαδικτυακές κοινότητες: αξιολόγηση από ομότιμους και ένα εργαλείο αναφοράς παράνομου περιεχομένου. Οι αρνητικές αξιολογήσεις ή σχόλια δεν έπρεπε να αφαιρεθούν, αρκεί να μην είναι παράνομα. Για να αποφευχθεί η συσχέτιση με την εμπορευματοποίηση, η κοινότητα δεν συμπεριέλαβε διαφημίσεις οποιουδήποτε είδους κατά τα πρώτα 2 χρόνια, καθώς έπρεπε να υπάρξει μιας σαφής διάκριση μεταξύ της εταιρικής πύλης και της νέας κοινότητας.

Ο συγκεκριμένος τύπος στρατηγικής δεν μπορεί να οριστεί ως είδος στρατηγικής, όπως οι προαναφερόμενες, καθώς ακολουθεί μια διαφορετική λογική και αποτελεί μια τέταρτη γραμμή δράσης σε σχέση με τα κοινωνικά μέσα. Η εμβάπτιση συμβαίνει όταν

οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να αναπτύξουν έναν «ανόθευτο» ιστότοπο κοινωνικής δικτύωσης ή μια κοινότητα ιστού βασισμένη σε συστήματα συνεισφοράς χρηστών που ακολουθούν τους κανόνες των κοινωνικών μέσων σε σχέση με τη διαφάνεια, τη συμμετοχή και την εμπιστοσύνη. Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών παρέχουν τους απαραίτητους πόρους για την εκκίνηση και τη διαχείριση της πλατφόρμας. Η στρατηγική εμβάπτισης απαιτεί μια εσωτερίκευση των διαδικτυακών πολιτισμών κοινωνικών δικτύων που βασίζονται σε χρήστες, όπως το TripAdvisor, το IgoUgo, το Travelblog και άλλα. Αυτή η στρατηγική δεν επωφελείται από όλο το σχετικό περιεχόμενο που εμφανίζεται στον κόσμο των κοινωνικών μέσων· ωστόσο, προσαρμόζεται στους κανόνες των διαδικτυακών κοινοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνει υψηλότερα ποσοστά συμμετοχής και είναι πιο βιώσιμη από τις μιμητικές στρατηγικές.

Μόλις αναπτυχθεί η κοινότητα, ενισχύονται οι συνέργειες μεταξύ της πλατφόρμας των κοινωνικών μέσων και των πιο παραδοσιακών εταιρικών πλατφορμών μέσων. Στην περίπτωση του *Visit Sweden*, το περιεχόμενο της εταιρικής πύλης συνδέεται με περιεχόμενο που παρέχεται από τους χρήστες στην κοινότητα. Αυτός ο τύπος στρατηγικής είναι πολύ σπάνιος. Ο κίνδυνος εμφάνισης κακών σχολίων και απόψεων σε μια κοινότητα που δημιουργήθηκε από οργανισμό διαχείρισης προορισμού αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στη χρήση της. Σύμφωνα με ένας από τους συνεντευξιαζόμενους από τις συνεντεύξεις που μελετήθηκαν για τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία:

οι εθνικές οργανώσεις διαχείρισης φοβούνται τα κακά σχόλια και ότι αυτό μπορεί να ενοχλήσει τους συνεργάτες τους· επιπλέον, εμφανίζεται και το ζήτημα του προϋπολογισμού.

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών της σκανδιναβικής περιοχής λαμβάνουν οικονομική υποστήριξη από δημόσια ιδρύματα και από τον τουριστικό κλάδο, ενώ οι συνεντευξιαζόμενοι των συνεντεύξεων που αξιοποιήθηκαν για τη συγκεκριμένη διπλωματική μελέτη εξέφρασαν την ανησυχία ότι τα αρνητικά σχόλια για τους τουριστικούς προμηθευτές ενδέχεται να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτικών αρχών. Άλλες μελέτες έχουν επίσης δείξει το πώς οι συνεργασίες μεταξύ τουριστικών οργανισμών μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση συμφερόντων κατά το σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ (Wang & Fesenmaier,

2007). Επιπλέον, η πίεση στους πόρους αποτελεί επίσης βασικό μέλημα στην επιλογή της σωστής στρατηγικής Σύμφωνα με χαρακτηριστικές δηλώσεις από τις συνεντεύξεις:

Υπάρχουν όλο και περισσότεροι τύποι μέσων, αλλά πρέπει να συνεχίσουμε να κάνουμε τα πράγματα που κάναμε πριν. Ταυτόχρονα, πρέπει να γνωρίζουμε τα νέα μέσα, ώστε ο φόρτος εργασίας να γίνεται όλο και μεγαλύτερος.

Νομίζω ότι το πιο σημαντικό πράγμα για τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι η παρουσία, είναι να είσαι εκεί όλη την ώρα και αυτό δεν μπορεί να γίνει από ένα άτομο, αφού ένα άτομο δεν μπορεί να είναι ξύπνιο 24 ώρες την ημέρα.

Σε αντίθεση με πολλές από τις μιμητικές στρατηγικές, η κοινότητα μπορεί να διατηρήσει υψηλότερο επίπεδο δραστηριότητας. Ωστόσο, οι συμμετέχοντες των ερευνών που μελετήθηκαν για την διπλωματική έρευνα αμφισβητούν επίσης την ικανότητα του *Visit Sweden* να αναπτύξει μια επιτυχημένη διαδικτυακή κοινότητα που συνδυάζει το παραδοσιακό μάρκετινγκ των οργανισμών διαχείρισης προορισμών και τα κοινωνικά δίκτυα.

Ο σουηδικός ιστότοπος δεν είναι από μόνος του ισχυρός, αλλά διαθέτει τη δυνατότητα της Κοινότητας της Σουηδίας στο να είναι ένας πολύ καλός τρόπος σκέψης. Αλλά αντιμετωπίζει κάποια κρίσιμα κωλύματα. [...] Δεν έχει την ελευθερία που απαιτεί ένα κοινωνικό δίκτυο και ελέγχεται πολύ σε ιεραρχική βάση.

Σύμφωνα με αυτές τις μαρτυρίες/δηλώσεις από τους συνεντευξιαζόμενους, η στρατηγική εμβάπτισης μπορεί να αντιμετωπίσει παρόμοιο πρόβλημα με αυτό που αντιμετωπίζει η μιμητική στρατηγική.

Το τέταρτο εύρημα που προκύπτει από τη μελέτη συνεντεύξεων δηλώνει ότι τα κοινωνικά μέσα είναι μια νέα επικοινωνιακή κουλτούρα, ένας τρόπος ζωής. Αυτή είναι μια πρόκληση για τις παραδοσιακές δομές διαχείρισης. Μια κοινή πεποίθηση μεταξύ των συνεντευξιαζόμενων ήταν ότι θεωρούν τα κοινωνικά μέσα ως μέρος της ιδιωτικής τους ζωής. Μερικοί από αυτούς ορίστηκαν ως εντατικοί χρήστες αυτών των μέσων και εξήγησαν ότι πρέπει να «αγαπούν» τα μέσα για να κατανοήσουν τον πολιτισμό τους. Η περιγραφή του στρατηγικού κόσμου των κοινωνικών μέσων δεν είναι εξειδικευμένη, αλλά αποτελεί μια σχέση με τον τρόπο ζωής που σχετίζεται με την ιδιωτική σφαίρα. Προηγούμενες μελέτες έχουν επίσης επισημάνει τον αντίκτυπο της εμπειρίας του υπευθύνου λήψης αποφάσεων στην ετοιμότητα της χρήσης νέων τεχνολογιών (Fuchs,

et al., 2010). Εκείνοι που είναι υπεύθυνοι για τη διαδικασία της καινοτομίας πρέπει να ενσωματωθούν στις κουλτούρες των κοινωνικών μέσων και να έχουν μια βαθιά και προσωπική κατανόηση της λογικής αυτών των πλατφορμών για να πετύχουν. Σύμφωνα με μερικές από τις συνεντεύξεις:

Η χρήση σε προσωπικό επίπεδο επηρεάζει επίσης οριστικά την επαγγελματική μου χρήση.

Η γνώση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θεωρείται σιωπηρή και δύσκολο να κωδικοποιηθεί, καθώς, σύμφωνα με προηγούμενη έρευνα σχετικά με την τεχνολογική καινοτομία, μπορεί να οδηγήσει στην αποτροπή της μεταφοράς γνώσεων εντός του οργανισμού (Jacob & Groizard, 2007). Αυτή η εικόνα υπογραμμίζει δύο διαφορετικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών. Το πρώτο σχετίζεται με τις παραδοσιακές δομές του οργανισμού. Το δεύτερο είναι η δυσκολία στην εκπαίδευση των ανθρώπων να χρησιμοποιούν τα κοινωνικά μέσα. Τα ευρήματα δείχνουν ότι οι ειδικοί των μέσων κοινωνικής δικτύωσης βλέπουν τις αρχές και την ιεραρχική διαχείριση ως πιθανές απειλές για την επιτυχή εφαρμογή των κοινωνικών μέσων στη διαχείριση προορισμού. Προηγούμενη έρευνα έχει επίσης δείξει ότι η ιεραρχική διαχείριση μπορεί να επηρεάσει την επιτυχή υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και στρατηγικών (El-Gohary, 2011).

Χρειάζεστε μερικούς νέους ανθρώπους [...], χρειάζεστε άτομα που είναι ειδικοί στα κοινωνικά μέσα· δεν μπορείτε ν' αναθέσετε αυτό το έργο απλώς σε έναν γενικό διευθυντή ή έναν γενικό συντονιστή μάρκετινγκ.

Τα ευρήματα που παρέχονται εδώ υποστηρίζουν μια θεωρητική κατανόηση των κοινωνικών μέσων ως μια βαθιά πολιτιστική μεταβολή. Αρκετοί από τους συνεντευξιαζόμενους των συνεντεύξεων που μελετήθηκαν εντόπισαν μια αλλαγή του προτύπου - μια σύγκρουση μεταξύ «του παλιού σχολείου και της νέας σχολικής σκέψης» - όταν ανησυχούν για το πώς να εκπαιδεύσουν ένα άτομο που έχει ασχοληθεί με το παραδοσιακό μάρκετινγκ για πολλά χρόνια. Αυτή η αλλαγή προτύπου έχει εντοπιστεί σε προηγούμενες έρευνες που δείχνουν ότι η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε μετασχηματισμό των παραδοσιακών ανώτερων-δευτερευουσών σχέσεων και της επικοινωνιακής κουλτούρας στον οργανισμό. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων υποδηλώνουν επίσης ότι οι γενεακοί παράγοντες, όπως αυτοί που παρουσιάζονται στην ιδέα των «ψηφιακών αναθρεμμένων» του Prensky (2001), υποστηρίζουν αυτόν τον μετασχηματισμό. Ωστόσο, οι ειδικοί των μέσων κοινωνικής

δικτύωσης συμφωνούν ως επί το πλείστον ότι η νοοτροπία ενός ατόμου έχει μεγαλύτερη σημασία από την ηλικία του.

Ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς μου αποτελείται από την εκπαίδευση των ανθρώπων. Φυσικά, είναι πραγματικά υπέροχο όταν μπορεί κάποιος να εργαστεί με μερικούς ψηφιακά αναθρεμμένους. Το μεγαλύτερο πρόβλημα μπορεί να είναι η διαχείριση [...] κατά την οποία χρειάζεστε τουλάχιστον μερικούς ψηφιακά αναθρεμμένους για να ηγηθείτε εάν η διαχείριση σας ακούσει.

Οι απαντήσεις των συνεντεύξεων έδειξαν ένα υψηλό επίπεδο συνέργειας μεταξύ προσωπικών συμφερόντων και της διαδικασίας καινοτομίας και ένα χαμηλό επίπεδο συνέργειας μεταξύ των κοινωνικών μέσων και της οργανωτικής κουλτούρας των οργανισμών διαχείρισης προορισμού. Αυτό το εύρημα αποτελεί μια πιθανή αιτία της έλλειψης επιτυχίας πολλών πρωτοβουλιών. Η συνέργεια με την οργανωτική κουλτούρα έχει βρεθεί ότι αποτελεί ζωτικής σημασίας για την επίτευξη ενός επιτυχούς αποτελέσματος (Johnson, et al., 2000).

Το πέμπτο εύρημα που προέκυψε από τη μελέτη συνεντεύξεων αναφέρει ότι η εκπαίδευση δεν είναι αρκετή για την επιτυχία των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Το δεύτερο πρόβλημα είναι ότι η κουλτούρα των κοινωνικών μέσων είναι δύσκολο να διδαχθεί· δεν πρόκειται απλώς για ένα νέο πρακτικό εργαλείο πληροφορικής, αλλά πρόκειται επίσης για θέμα διαφορετικών προσωπικών απόψεων σχετικά με την ψηφιοποίηση. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης φαίνεται να είναι μια επικοινωνιακή επανάσταση με διαφορετικές πολιτιστικές αξίες και πρότυπα που πρέπει να ενσωματωθούν από τον οργανισμό (Brogan & Smith, 2009). Αυτή είναι μια μεγάλη πρόκληση που μπορεί να μετατρέψει την ισορροπία ισχύος μεταξύ των αναγκών του οργανισμού, των αναγκών του πελάτη και του ρόλου του μεσολαβητή του οργανισμού διαχείρισης προορισμού από έναν εκδότη πληροφοριών σε έναν συλλέκτη πληροφοριών.

Πιστεύω ότι στο μέλλον οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών πρέπει πραγματικά να επανεξεταστούν από το μηδέν. Η δημιουργία γραφειοκρατιών και φυσικών εγκαταστάσεων σε όλο τον κόσμο είναι τελείως ξεπερασμένη.

Νομίζω ότι τα περισσότερα έργα των κοινωνικών μέσων δεν θα πετύχουν επειδή βασίζονται στις ανάγκες του οργανισμού και όχι στις ανάγκες του πελάτη [...] Νομίζω ότι το βλέπουν ως μέσα, αλλά όχι κοινωνικά.

Το έκτο εύρημα φανερώνει ότι υπάρχει ένα χαμηλό επίπεδο τυποποίησης της στρατηγικής, μια κουλτούρα αποφάσεων που βασίζεται σε δοκιμές και λάθη και σε κακή βάση γνώσεων. Τέσσερις από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών που μελετήθηκαν στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία περιελάμβαναν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως στοιχείο των στρατηγικών μάρκετινγκ τους, αν και το *Visit Sweden* ήταν το μόνο που είχε μια συγκεκριμένη στρατηγική κοινωνικών μέσων. Όπως φάνηκε και παραπάνω, το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο Ασίας / Ειρηνικού επανεξέτασε ολόκληρη τη στρατηγική μάρκετινγκ από την οπτική γωνία των κοινωνικών μέσων, αλλά δεν έχει επισημοποιήσει ακόμη την αλλαγή. Σε γενικές γραμμές, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών εφαρμόζουν ένα σύστημα αποφάσεων και διαδικασιών δοκιμής και σφαλμάτων, ακολουθώντας διαφορετικές «υποθέσεις» και τάσεις. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια αντιδραστική τάση προς την υιοθέτηση των κοινωνικών μέσων. Αυτό το αποτέλεσμα είναι παρόμοιο με την παρατήρηση του Andreu και των συνεργατών του (2010) ότι η υιοθέτηση των τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία είναι αντιδραστική και επηρεάζεται από τις πιέσεις της βιομηχανίας. Οι ερωτηθέντες των συνεντεύξεων που μελετήθηκαν από την συγκεκριμένη διπλωματική εργασία αναγνώρισαν ότι υπάρχουν πολλά να μάθουν και ότι οι στρατηγικές τους επινοούνται σε ανώριμο επίπεδο. Η πλειονότητα αυτών των πρωτοβουλιών είναι μερική και αποσυνδεδεμένη· δεν υπάρχει κοινή εικόνα για το τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Πολλές μελέτες παραγόντων επιτυχίας στην καινοτομία των υπηρεσιών προτείνουν την καθιέρωση συστηματικών και τυπικών διαδικασιών ανάπτυξης (Johnson, et al., 2000).

Μπορεί να υπάρχουν αρκετοί λόγοι για αυτήν την έλλειψη τυποποίησης. Πρώτον, οι διαδικασίες καινοτομίας που συνεπάγεται η χρήση των κοινωνικών μέσων έχουν μη αποτελεσματικά στάδια προγραμματισμού και μάθησης. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες περιλαμβάνουν πολύ περισσότερη δράση από την «αντανακλαστική» και τη μιμητική παρά από την «ανακλαστικό ήτα» και την ανάλυση. Δεύτερον, υπάρχει μια αδύναμη βάση γνώσεων σχετικά με τις συνέπειες των κοινωνικών μέσων για τη διαχείριση των προορισμών.

Πιστεύω ότι βασικά έχουμε έλλειψη γνώσεων. Έχουμε έλλειψη γνώσης τόσο για το πώς να διαχειριζόμαστε με πρακτικό τρόπο όσο και για το πώς μπορούμε να το συνδυάσουμε με μια στρατηγική για τα μέσα.

Τέλος, σύμφωνα με το τελευταίο εύρημα, οι στρατηγικές των μέσων κοινωνικής δικτύωσης εφαρμόζονται μέσω των διαδικασιών καινοτομίας που έχουν τοποθετηθεί στην περιοχή. Οι στρατηγικές διαχείρισης προορισμού στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ακολουθούν ένα συγκεκριμένο μοτίβο. Αυτό το εύρημα υποστηρίζει ότι η παγκοσμιοποίηση δεν συνεπάγεται μόνο μία πολιτιστική ομοιογένεια, αλλά μάλλον μια δυναμική και αντιφατική διαδικασία «εθνικότητας-παγκοσμιοποίησης» με τον τοπικό-παγκόσμιο άξονα να παίζει έναν κρίσιμο ρόλο. Από τη μία πλευρά, η κουλτούρα των κοινωνικών μέσων φαίνεται να είναι μια παγκόσμια κουλτούρα. Οι διαδικτυακές κοινότητες, τα κοινωνικά δίκτυα και τα διαδραστικά φόρουμ μοιράζονται ένα σύνολο κοινών κανόνων (Castells, 2001). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, σε όλες τις συνεντεύξεις, οι ερωτηθέντες συμμερίζονται την άποψη ότι τα κοινωνικά μέσα είναι μια παγκόσμια κουλτούρα επικοινωνίας. Ωστόσο, όλοι οι ερωτηθέντες επισημαίνουν τη σημασία της προσαρμογής της στρατηγικής στην κατάσταση των τοπικών αγορών, ενώ καθορίζουν πόσο διαφορετική είναι η χρήση των κοινωνικών μέσων μεταξύ των διαφορετικών εθνών και ανέφεραν ως παράδειγμα τη Γερμανία, την Ισπανία, το Ηνωμένο Βασίλειο και την Ιαπωνία. Τα ίδια δεδομένα υποστηρίζει μία προηγούμενη έρευνα που σχετίζεται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η οποία ανέφερε τη σημασία των εθνικών διαφορών στην υιοθέτηση και την χρήση νέων μέσων (Gretzel, et al., 2008).

Οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών έχουν δημιουργήσει μια ποικιλία μηχανισμών για την προσαρμογή στις διάφορες αγορές. Ορισμένοι οργανισμοί έχουν ένα άτομο που είναι υπεύθυνο για τα κοινωνικά μέσα στα κεντρικά τους γραφεία και τους «πρεσβευτές» των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στα γραφεία τους σε όλο τον κόσμο. Άλλοι οργανισμοί έχουν αναθέσει μεγάλο μέρος των καθημερινών καθηκόντων τους στα διεθνή γραφεία τους. Σε όλες τις περιπτώσεις, οι κύριες διαδικασίες καινοτομίας έχουν ξεκινήσει από την έδρα τους. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχουν δύο αντίθετα επίπεδα συγκεντρωτικής στρατηγικής. Στο πρώτο επίπεδο υπάρχει μεγαλύτερο ποσοστό τυποποίησης με ένα σύνολο κοινών κανόνων για την επικοινωνία των κοινωνικών μέσων (Visit Sweden)· από την άλλη δεν υπάρχουν κοινές οδηγίες (Visit Denmark). Σε όλες τις περιπτώσεις υπάρχουν αυξανόμενες τάσεις συγκεντρωτισμού και αυξανόμενη ανησυχία σχετικά με την ανάγκη δημιουργίας κοινής κατανόησης σε όλη την οργάνωση του τρόπου επικοινωνίας στα κοινωνικά μέσα.

Πρέπει να αναπτύξουμε μια σειρά κατευθυντήριων γραμμών στο μέλλον. Ως οργανισμός με 70 υπαλλήλους, θα έχουμε πιθανόν τεράστιο αντίκτυπο αν μπορούσαμε να κάνουμε όλους ή τουλάχιστον πολλούς από τους υπαλλήλους μας να χρησιμοποιούν αυτά τα μέσα με έναν ολοκληρωμένο τρόπο και όχι μόνο ένα άτομο.

Ωστόσο, οι πλατφόρμες κοινωνικών μέσων είναι εγγενώς αποκεντρωμένες, καθώς πρόκεινται για πλατφόρμες παροχής υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο που ενδυναμώνουν τους τουρίστες. Οι τάσεις αποκέντρωσης των στρατηγικών των οργανισμών διαχείρισης προορισμών βρίσκονται στη διαδικασία επιλογής των πλατφορμών κοινωνικών μέσων, οι οποίες εξαρτώνται από τις προτιμήσεις των χρηστών σε διαφορετικές εθνικές αγορές, όπως, το κοινωνικό δίκτυο Mixi, το οποίο χρησιμοποιείται στην Ιαπωνία αντί για το Facebook. Τέλος, η πλειονότητα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν αυτήν τη διαδικασία καινοτομίας εσωτερικεύοντας τη διαχείριση των κοινωνικών μέσων, διορίζοντας διαχειριστές κοινωνικών μέσων ή ειδικούς στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στα τμήματα μάρκετινγκ και πληροφορικής. Το πρόγραμμα *Visit Finland* είναι το μόνο που έχει προσλάβει τρεις ειδικούς της κοινότητας από μια εξωτερική εταιρεία συμβούλων και αυτό οφείλεται σε μια αποτυχημένη προσπάθεια πρόσληψης δικών τους υπαλλήλων. Λαμβάνοντας υπόψη τη νέα κουλτούρα των κοινωνικών μέσων και τη μετατόπιση των σχέσεων ισχύος, η εσωτερίκευση της τεχνογνωσίας των κοινωνικών μέσων μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο δύσκολο έργο από το αναμενόμενο.

4. Κριτική των portals

Προχωρώντας σε ένα ακόμα πιο πρακτικό μέρος της εργασίας, παρακάτω ακολουθεί ένας πίνακας, ο οποίος βαθμολογεί συγκεκριμένους ιστότοπους που εστιάζουν στην διαχείριση προορισμού διάφορων χωρών. Οι ιστότοποι επιλέχθηκαν με βάση την χώρα· έτσι, έχουμε τις χώρες της Σκανδιναβικής Χερσονήσου (Σουηδία, Δανία και Φινλανδία), χώρες πιο «ευρωπαϊκές» (Αγγλία, Γερμανία) και χώρες με πιο αυστηρό πολιτικό καθεστώς (Τουρκία και Ρωσία). Οι θεωρίες που έχουν εξεταστεί είναι οι εξής:

- μέσα κοινωνικής δικτύωσης (εύρος και χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης)
- εμπλουτισμός από τεχνολογικές εφαρμογές
- ποικιλία πληροφόρησης (εύρος πληροφοριών που χρησιμοποιούνται)
- διάταξη ιστότοπου (διαρρύθμιση ιστότοπου και κατά πόσο είναι ευχάριστη στο μάτι του χρήστη-τουρίστα)
- ακρίβεια πληροφόρησης
- μοναδικότητα περιεχομένου (κατά πόσο το περιεχόμενο που παρουσιάζεται είναι μοναδικό ή ταυτίζεται με τους υπόλοιπους ιστότοπους)
- υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες
- οδηγίες για κατευθύνσεις και
- πληροφορίες για δραστηριότητες.

Το συγκεκριμένο μοντέλο δεν πρόκειται για ένα ενιαίο, ευρέως χρησιμοποιημένο μοντέλο, αλλά για την αξιοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών που έχουν αποκομισθεί από συγκεκριμένες έρευνες, η καθεμία από τις οποίες έχει τη δική τους σπουδαιότητα. Όσον αφορά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά το κατά πόσο το εκάστοτε σύστημα διαχείρισης προορισμών αξιοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ένα εργαλείο το οποίο είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στην εποχή μας. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ως απότοκο της τεχνολογικής επανάστασης, μαζί με τον εμπλουτισμό από τεχνολογικές εφαρμογές, έχει εμπνευστεί από την έρευνα των Buhalis και Spada (2000). Όσον αφορά το υλικό για tour operators, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες, όπως επίσης και οδηγίες για κατευθύνσεις, δύο χαρακτηριστικά τα οποία διευκολύνουν σε πολύ μεγάλο και άμεσο βαθμό τους ταξιδιώτες, οι παράγοντες αξιολόγησης των προορισμών έχουν παρέλθει από την μελέτη του Cantoni και των συνεργατών του (2009). Φυσικά, ένας ιστότοπος χαοτικός, ακόμα κι αν πληροί τις πληροφοριακές ανάγκες των ταξιδιωτών, δεν είναι ευχάριστος και μπορεί ν’ αποδιώξει τον ταξιδιώτη από την τελική επιλογή

του προορισμού· τον ίδιο ρόλο φαίνεται να παίζει και ο ρόλος της προώθησης εκδηλώσεων που πραγματοποιούνται στον εκάστοτε προορισμό, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Wang (Wang, 2008). Τέλος, όσον αφορά την ποικιλία, την μοναδικότητα, αλλά και την ακρίβεια της πληροφόρησης, εξίσου σημαντικά χαρακτηριστικά για την διαχείριση προορισμών, το υλικό αντλήθηκε από την έρευνα του Groschl (2011).

Έτσι, οι πίνακες έχουν ως εξής:

Ιστότοπος	**Θεωρία**	**Βαθμολόγηση**
Visit Sweden	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	10
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	8
	Ποικιλία Πληροφόρησης	10
	Διάταξη Ιστότοπου	10
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	10
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	9
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	7
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	10
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	10

Visit Finland	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	5
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	7
	Ποικιλία Πληροφόρησης	10

	Διάταξη Ιστότοπου	10
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	10
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	10
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	9
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	4
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	6

Visit Denmark	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	10
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	9
	Ποικιλία Πληροφόρησης	9
	Διάταξη Ιστότοπου	5
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	9
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	9
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	8
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	4
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	7
Visit Russia	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	10
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	5
	Ποικιλία Πληροφόρησης	4
	Διάταξη Ιστότοπου	6

	Ακρίβεια Πληροφόρησης	9
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	9
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	6
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	2
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	4

Visit Turkey	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	10
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	10
	Ποικιλία Πληροφόρησης	10
	Διάταξη Ιστότοπου	7
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	10
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	10
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	10
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	10
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	10

Visit Germany	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	10
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	5
	Ποικιλία Πληροφόρησης	8
	Διάταξη Ιστότοπου	8
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	9

	Μοναδικότητα Περιεχομένου	6
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	7
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	10
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	7

Visit England	Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης	6
	Εμπλουτισμός από Τεχνολογικές Εφαρμογές	7
	Ποικιλία Πληροφόρησης	10
	Διάταξη Ιστότοπου	9
	Ακρίβεια Πληροφόρησης	10
	Μοναδικότητα Περιεχομένου	7
	Υλικό για tour operator, δημοσιογράφους και μεμονωμένους επισκέπτες	10
	Οδηγίες για κατευθύνσεις	8
	Πληροφορίες για δραστηριότητες	10

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί, τ' αποτελέσματα είναι ποικίλα, με κάποιες χώρες να έχουν ένα οργανωμένο σύστημα διαχείρισης προορισμών, ενώ άλλες να έχουν ακόμη και ανύπαρκτο. Στην προκειμένη περίπτωση, όπως μπορεί εύκολα να διαπιστώσει κανείς από τους παραπάνω πίνακες, ο ιστότοπος-χώρα με τους μεγαλύτερους βαθμούς ήταν η Τουρκία (Visit Turkiye), η οποία είχε έναν πολύ οργανωμένο ιστότοπο, με μόνη παρατήρηση το ότι το όνομα του ιστότοπου έχει την τούρκικη διατύπωση της χώρας και όχι την αγγλική (Turkiye), όπως οι υπόλοιπες χώρες. Από την άλλη, ένα στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί είναι το χαμηλό ποσοστό των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

του *Visit England*, σε αντίθεση με τα ποσοστά των άλλων ιστοτόπων προορισμών. Αυτό έγκειται στο γεγονός ότι έλειπε ο λογαριασμός του Facebook του συγκεκριμένου ιστότοπου, οπότε, ακόμα κι αν υπάρχει, πρόκειται για μια σημαντική περίληψη, από την στιγμή που το Facebook είναι ένα από τα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης παγκοσμίως.

Συμπεράσματα-Επίλογος

Ο στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να συμβάλει στην επέκταση των γνώσεων σχετικά με τις στρατηγικές κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η εμπειρική ανασκόπηση συνεντεύξεων και μελετών από οργανισμούς διαχείρισης προορισμών στη Δανία, τη Σουηδία, τη Νορβηγία, τη Φινλανδία και το Σκανδιναβικό Τουριστικό Συμβούλιο Ασίας / Ειρηνικού. Το μοντέλο της γενικής στρατηγικής έχει αποδειχθεί χρήσιμο εργαλείο για τη δομή της γνώσης σχετικά με στρατηγικές πρωτοβουλίες και για την επίτευξη βαθύτερης κατανόησης του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών αντιμετωπίζουν την αυξανόμενη πρόκληση αυτών των νέων μέσων. Η μελέτη των συνεντεύξεων έδειξε επίσης τους περιορισμούς του μοντέλου και μία από τις συνεισφορές αυτής της εργασίας είναι η περαιτέρω ανάπτυξη αυτού του θεωρητικού εργαλείου.

Πρώτον, είναι σημαντικό ν' αναπτυχθεί η κατηγοριοποίηση των μοντέλων. Η ανασκόπηση της μελέτης έδειξε ότι δεν υπάρχουν μόνο τρεις γενικές στρατηγικές, όπως είχαν προηγουμένως υποτεθεί στο αναλυτικό μοντέλο (μιμητική, διαφημιστική και αναλυτική), αλλά τέσσερις. Η περίπτωση του *Visit Sweden* αποδείχθηκε ένας νέος τρόπος προσέγγισης της χρήσης των κοινωνικών μέσων, ο οποίος δεν έχει παρατηρηθεί σε προηγούμενες εμπειρικές μελέτες.

Δεύτερον, το μοντέλο εξισορροπήθηκε από μια εξέταση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί έκαναν τις διάφορες στρατηγικές λειτουργικές και αποτελεσματικές. Η πρώτη ανάλυση, βασισμένη σε μια ταξινόμηση των τύπων στρατηγικών, έδειξε τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφορετικών στρατηγικών καθώς και τους λόγους πίσω από τις στρατηγικές επιλογές των οργανισμών διαχείρισης προορισμών.

Το Διαδίκτυο εξελίσσεται συνεχώς. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χαρακτηρίζονται ως συνεχώς μεταβαλλόμενα εργαλεία και επερχόμενες πλατφόρμες. Αυτό το χαρακτηριστικό καθιστά δύσκολο για τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να επιτύχουν μια μακροπρόθεσμη στρατηγική προοπτική. Η γρήγορη ταχύτητα μετασχηματισμού της διαδικτυακής επικοινωνίας μπορεί να χρειαστεί μη τυποποιημένες, δοκιμαστικές καινοτομικές στρατηγικές βασισμένες σε άτυπες γνώσεις και προσωπική συμμετοχή, κάτι που ακριβώς έχουν προσπαθήσει να εφαρμόσουν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών. Ωστόσο, η έλλειψη τυποποίησης και συνέργειας

μεταξύ των οργανωτικών κουλτουρών και των πρωτοβουλιών των κοινωνικών μέσων μπορεί να θέσει σε κίνδυνο την επιτυχία τους. Αν και υπάρχει κάποια αναγνώριση της σημασίας του μετασχηματισμού του διαδικτύου, υπάρχει επίσης έλλειψη εστίασης στη στρατηγική αξία των κοινωνικών μέσων στο επίπεδο της ανώτατης διαχείρισης. Το μοντέλο δοκιμής και σφάλματος που εφαρμόζεται στη διαχείριση προορισμού αποτελεί επίσης αποτέλεσμα κακής βάσης γνώσεων.

Το αρχικό στάδιο της έρευνας σχετικά με το θέμα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της διαχείρισης προορισμού απαιτεί περαιτέρω έρευνα. Η θεωρητική ανάπτυξη σε αυτόν τον τομέα βρίσκεται ακόμη σε πρώιμο στάδιο και υπάρχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση των θεωρητικών και κριτικών προσεγγίσεων για την υιοθέτηση και χρήση της τεχνολογίας στον τουρισμό. Οι μελλοντικές μελέτες μπορούν να στοχεύσουν στην εξέταση άλλων τουριστικών αγορών και στην επέκταση της ποικιλίας των τουριστικών οργανισμών που χρησιμοποιούνται ως μελέτες περιπτώσεων. Υπάρχει ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης του αντίκτυπου της οργανωτικής κουλτούρας στην υιοθέτηση των κοινωνικών μέσων σε τουριστικούς οργανισμούς. Η μελλοντική έρευνα μπορεί επίσης να ρίξει φως στο πώς οι τουριστικοί οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από τον τεράστιο όγκο δεδομένων που σχετίζονται με την τουριστική διαφήμιση και τα προϊόντα που μεταφορτώνονται και κοινοποιούνται από τους τουρίστες. Αυτή η ανάλυση στρατηγικών κοινωνικής δικτύωσης και διαχείρισης προορισμού θέτει μια πρόκληση για περαιτέρω ερευνητική προσπάθεια.

Βιβλιογραφία

Abou-Shouk, M. A. (2018). Destination management organizations and destination marketing: Adopting the business model of e-portals in engaging travel agents. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 35*(2), σσ. 178-188.

Adeyinka-Ojo, S. F., Khoo-Lattimore, C., & Nair, V. (2014). A framework for rural tourism destination management and marketing organisations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 144*, σσ. 151-163.

Alford, P., & Clarke, S. (2009). Information technology and tourism a theoretical critique. *Technovation, 29*(9), σσ. 580-589.

Andreu, L., Aldas, J., Bigne, E. J., & Mattila, A. S. (2010). An analysis of e-business adoption and its impact on relational quality in travel agency-supplier relationships. *Tourism Management, 31*(6), σσ. 777-787.

Ayeh, J. K., Leung, D., Au, N., & Law, R. (2012). Perceptions and strategies of hospitality and tourism practitioners on social media: An exploratory study. Στο M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni, *Information and communication technologies in tourism 2012. Proceedings of the international conference in Helsinborg, Sweden, January, 25–27, 2012* (σσ. 1-12). Wien: Springer-Verlag.

Baggio, R. (2011). The Province of Rimini: Communicating with the customer. Στο R. Egger, & D. Buhalis, *eTourism case studies* (σσ. 248-258). Abingdon: Routledge.

Bedard, F., Louillet, M. C., Verner, A., & Joly, M. (2008). Implementing a destination management system interface in tourist information centres and its impact. Στο P. O'Connor, W. Hopken, & U. Gretzel, *Information and Communication Technologies in Tourism* (σσ. 220-231). New York: Springer.

Bédard, F., Louillet, M. C., Verner, A., & Joly, M. C. (2008). Implementation of a destination management system interface in tourist information centres and its impact. Στο P. O'Connor, W. Höpken, & U. Gretzel, *Information and Communication Technologies in Tourism 2008* (σσ. 220-231). Vienna: Springer.

Benckendorff, P. J., Xiang, Z., & Sheldon, P. J. (2019). *Tourism information technology.* Wallingford: Cabi.

Bethapudi, A. (2013). The role of ICT in tourism industry. *Journal of Applied Economics and Business, 1*(4), σσ. 67-79.

Bornhorst, T., Ritchie, J. R., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs and destinations: an empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management, 31*(5), σσ. 572-589.

Brogan, C., & Smith, J. (2009). *Trust agents: Using the web to build influence, improve reputation, and earn trust.* Hoboken, NJ: Wiley.

Bronner, F., & de Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: Who posts, and why, where, and what? *Journal of Travel Research, 50*(1), σσ. 15-26.

Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management.* London: Pearson Education.

Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2014). Smart tourism destinations. Στο Z. Xiang, & I. Tussyadiah, *Information and communication technologies in tourism 2014* (σσ. 553-564). Heidelberg: Springer.

Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination management systems: criteria for success – an exploratory research. *Information Technology in Tourism, 3*(1), σσ. 41-58.

Buhalis, D., & Spada, A. (2000). Destination management systems: Criteria for success – An exploratory research. *Information Technology & Tourism, 3*(1), σσ. 41-58.

Cai, L. A., Gartner, W. C., & Munar, A. M. (2009). *Tourismbranding: Communities in action.* Bingley: Emerald.

Castells, M. (2001). *La galaxia Internet: Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad.* Barcelona: Plaza & Janes.

Chen, H.-M., & Sheldon, P. (1997). Destination information systems: design issues and directions. *Journal of Management Information Systems, 14*(2), σσ. 151-176.

Cizel, B., Ajanovic, E., & Cakar, K. (2016). Prerequisites for effective and sustainable destination governance. *Anatolia, 27*(2), σσ. 155-166.

Coles, T., Dinan, C., & Hutchison, F. C. (2014). Tourism and the public sector in England since 2010: A disorderly transition? *Current Issues in Tourism, 17*(3), σσ. 247-279.

Collins, C., & Buhalis, D. (2003). Destination management systems utilisation in England. Στο A. J. Frew, M. Hitz, & P. O'Connor, *Information and communication technologies in tourism 2003* (σσ. 202-211). Vienna: Springer.

Del Chiappa, G., & Baggio, R. (2015). Knowledge transfer in smart tourism destinations: Analyzing the effects of a network structure. *Journal of Destination Marketing & Management, 4*(3), σσ. 145-150.

DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: a ten year update. *Journal of MIS, 19*(4), σσ. 9-30.

Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management, 30*(1), σσ. 63-74.

Egger, R., & Buhalis, D. (2011). *Etourism case studies.* Abingdon: Routledge.

El-Gohary, H. (2011). Factors affecting e-marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organizations. *Tourism Management, 33*(5), σσ. 1256-1269.

Enoch, Y., & Grossman, R. (2010). Blogs of Israeli and Danish backpackers to India. *Annals of Tourism Research, 37*(2), σσ. 520-536.

Feng, R., Morrison, A. M., & Ismail, J. A. (2004). East versus West: A comparison of online destination marketing in China and the USA. *Journal of Vacation Marketing, 10*(1), σσ. 43-56.

Fernandez-Cavia, J., & Castro, D. (2015). Communication and branding on national tourism websites. *Cuadernos. info, 37*(1), σσ. 167-185.

Ferraro, P., & Lo, R. G. (2014). Designing ontology-driven recommender systems for tourism. Στο S. Gaglio, & G. Lo Re, *Advances onto the internet of things. Advances in intelligent systems and computing* (σσ. 339-352). Cham: Springer.

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N. (2012). Social media use and impact during the holiday travel planning process. Στο M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni, *Information and communication technologies in tourism 2012. Proceedings of the international conference in Helsinborg, Sweden, January, 25–27, 2012* (σσ. 13-24). Wien: Springer-Verlag.

Frew, A. J., & Horan, P. (2007). Destination website effectiveness: a Delphi study-based emetric approach. *HITA Conference*, (σσ. 49-80). Orlando, USA.

Frew, A. J., & O'Connor, P. (1999). DMS: refining and extending an assessment framework. Στο D. Buhalis, & W. Schertler, *ICT in Tourism* (σσ. 398-407). Wien: Springer.

Fuchs, M., Hopken, W., Foger, A., & Kunz, M. (2010). E-business readiness, intensity, and impact: An Austrian destination management organization study. *Journal of Travel Research, 49*(2), σσ. 165-178.

Gajdošík, T. (2019). Towards a conceptual model of intelligent information system for smart tourism destinations. Στο R. Silhavy, *Software engineering and algorithms in intelligent systems. CSOC2018 2018. Advances in intelligent systems and cimputing* (σσ. 66-74). Cham: Springer.

Geri, N., & Ahituv, N. (2008). A theory of constraints approach to interogranizational systems implementation. *Information Systems and E-business Management, 6*(4), σσ. 341-360.

Gretzel, U., Fesenmaier, D. R., Formica, S., & O'Leary, J. T. (2006). Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations. *Journal of Travel Research, 45*(2), σσ. 116-126.

Gretzel, U., Kang, M., & Lee, W. (2008). Differences in consumer-generated media adoption and use: A cross-national perspective. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 17*(1-2), σσ. 99-120.

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal, 33*(6), σσ. 571-586.

Hazra, S., Fletcher, J., & Wilkes, K. (2017). An evaluation of power relationships among stakeholders in the tourism industry networks of Agra, India. *Current Issues in Tourism, 20*(3), σσ. 278-294.

Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management, 23*(5), σσ. 465-474.

Hjalager, A.-M., & Jensen, J. M. (2012). A typology of travellers based on their travel propensity to go online before, during and after the trip. Στο M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni, *Information and communication technologies in tourism 2012. Proceedings of the international conference in Helsinborg, Sweden, January, 25–27, 2012* (σσ. 96-107). Wien: Springer-Verlag.

Horan, P. (2010). *Developing an effectiveness evaluation framework for destination management systems.* Edinburgh: Queen Margaret University.

Hsu, M., Ju, T. L., Yen, C., & Chang, C. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust, self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies, 65*(2), σσ. 153-169.

Huang, C., Chou, C., & Lin, P. (2010). Involvement theory in constructing bloggers' intention to purchase travel products. *Tourism Management, 31*(4), σσ. 513-526.

International Telecommunication Union. (2009). *Measuring the information society: The ICT development index.* Ανάκτηση από http://www.itu.int/ITU-D/ict/publications/idi/2009/material/IDI2009_w5.pdf

Ivars-Baidal, J. A., Celdrán-Bernabeu, M. A., Mazón, J. N., & Perles-Ivars, A. F. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: A new scenario for destination management? *Current Issues in Tourism, 22*(13), σσ. 1581-1600.

Jacob, M., & Groizard, J. L. (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management, 28*(4), σσ. 976-992.

Jacobsen, J. K., & Munar, A. M. (2012). Tourist information search and destination choice in a digital age. *Tourism Management Perspectives, 1*(1), σσ. 39-47.

Johnson, S. P., Menor, L. J., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2000). A critical evaluation of the new service development process: Integrating service innovation and service design. Στο J. A. Fitzimmons, & M. J. Fitzimmons, *New service development: Creating memorable experiences* (σσ. 1-32). London: Sage.

Kanellopoulos, D. N., & Panagopoulos, A. A. (2008). Exploiting tourism destinations' knowledge in an RDF-based P2P network. *Journal of Network and Computer Applications, 31*(2), σσ. 179-200.

Kanellopoulos, D., Panagopoulos, A., & Karahanidis, J. (2005). How the semantic web revolutionizes destination management systems. *Proceedings of the International Conference on Tourism Development and Planning* (σσ. 21-35). Patras: Greece.

Kilipiris, E., & Dermetzopoulos, A. (2016). Contemporary trends in promoting tourism destinations: Restructuring the destination marketing organization (DMO). *International Conference on Contemporary Marketing Issues (ICCMI).* Heraklion, Greece.

Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(5), σσ. 736-757.

Kuan, K., & Chau, P. Y. (2001). A perception-based model for EDI adoption in small businesses using a technology-organisation-environment framework. *Information & Management, 38*(8), σσ. 507-521.

Lai, I., Tong, V., & Lai, D. (2011). Trust factors influencing the adoption of internet-based interorganizational systems. *Electronic Commerce Research and Applications, 10*(1), σσ. 85-93.

Larsen, K. R. (2003). A taxonomy of antecedents of information systems success: variable analysis studies. *Journal of Management Information Systems, 20*(2), σσ. 169-246.

Lemmetyinen, A. (2010). The role of the DMO in creating value in EU-funded tourism projects. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 10*(2), σσ. 129-152.

Li, X., & Wang, Y. (2010). Evaluating the effectiveness of destination marketing organizations' websites: evidence from China. *International Journal of Tourism Research, 12*(5), σσ. 536-549.

Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management, 29*(3), σσ. 458-468.

Marchiori, E., & Cantoni, L. (2015). The role of prior experience in the perception of a tourism destination in user-generated content. *Journal of Destination Marketing and Management, 4*(3), σσ. 194-201.

Martins, C., Costa, C., & Pacheco, O. R. (2013). Fatores de sucesso na implementação de sistemas de gestão de destinos. *VI International Tourism Congress* (σσ. 2-16). Peniche: Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar de Peniche.

Marzano, G., & Scott, N. (2009). Power in destination branding. *Annals of Tourism Research, 36*(2), σσ. 247-267.

Mintel. (2005). *Mintel report: Destination marketing – International.* London: Mintel.

Miralbell, O., Martell, E. P., & Viu, M. (2011). Spain.info: Towards stakeholder network. Στο R. Egger, & D. Buhalis, *eTourism: Case studies* (σσ. 225-234). Oxford: Butterworth Heinemann-Elsevier.

Mistilis, N., & Daniele, R. (2004). Challenges for competitive strategy in PPP in electronic national tourist DMS. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 17*(4), σσ. 63-73.

Morgan, N., Pritchard, A., & Pride, R. (2010). *Destination branding: .* Oxford: Elsevier.

Morrison, A. M. (2013). *Marketing and managing tourism destinations.* Abingdon: Routledge.

Morrison, A., & King, B. E. (2002). Small tourism businesses and e-commerce: Victoria Tourism Online. *Tourism and Hospitality Research, 4*(2), σσ. 104-115.

Munar, A. M. (2011). Tourist-created content: Rethinking destination branding. *International Journal of Tourism, Culture and Hospitality Research, 5*(3), σσ. 291-305.

Munar, A. M. (2012). Social Media Strategies and Destination Management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 12*(2), σσ. 101-120.

Ndou, V., & Petti, C. (2007). DMS business models design and destination configurations: Choice and implementation issues. *Information Technology & Tourism, 9*(1), σσ. 3-14.

Norden. (2010). *The Nordic Council*. Ανάκτηση από https://www.norden.org/en

Nordic Innovation Center. (2011). *Innovation in Nordic Tourism: A summary report on innovation projects in the Nordic tourism industry 2008-2011*. Ανάκτηση από https://www.nordicinnovation.org/what-we-support

Palmer, A. (2004). Internet challenge for DMOs. Στο N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition* (σσ. 128-140). Burlington, MA: Elsevier.

Pan, B., Xiang, Z., Fesenmaier, D. R., & Law, R. (2011). The dynamics of search engine marketing for tourist destinations. *Journal of Travel Research, 47*(4), σσ. 440-453.

Pikkemaat, B., & Pfeil, S. (2005). Knowledge management as precursor for innovation in tourism – The case of "family nests" in Tyrol. Στο B. Walder, K. Weiermair, & A. S. Pérez, *Innovation and product development in tourism – Creating sustainable competitive advantage* (σσ. 121-137). Berlin: Erich Schmidt.

Prensky, M. (2001). *Digital natives, digital immigrants.* Ανάκτηση από https://marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf

Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective.* Oxford: CABI.

Schmallegger, D., & Carson, D. (2008). Blogs in tourism: Changing approaches to information exchange. *Journal of Vacation Marketing, 14*(2), σσ. 99-110.

Sigala, M. (2009). Destination management systems (DMS): A reality check in the Greek tourism industry. Στο W. Höpken, U. Gretzel, & R. Law, *Information and communication technologies in tourism 2009* (σσ. 481-491). Vienna: Springer.

Sigala, M. (2012). Developing destination management systems (DMS): roles, functionality and future trends. Στο G. P. Fernandes, A. O. da Naia Sardo, & A. da Silva Melo, *in Tourism & Hospitality (with Proceedings of the International Symposium on Innovation in Tourism and Hospitality – ISITH)* (σσ. 103-123). Guarda: Instituto Politecnico da Guarda.

Sigala, M. (2013). Examining the adoption of destination management systems: An inter-organizational information systems approach. *Management Decision, 51*(5), σσ. 1011-1036.

Sigala, M. (2014). Evaluating the performance of destination marketing systems (DMS): Stakeholder perspective. *Marketing Intelligence & Planning, 32*(2), σσ. 208-231.

Sigala, M., & Marinidis, D. (2012). E-democracy and web 2.0: a framework enabling DMOs to engage stakeholders in collaborative destination management. *Tourism Analysis, 17*(2), σσ. 105-120.

Steinfield, C., Markus, M. L., & Wigand, R. (2005). Exploring interorganisational systems at the industry level of analysis: evidence from the US home mortgage industry. *Journal of Information Technology, 20*(4), σσ. 224-233.

Sussman, S., & Baker, M. (1996). Responding to the electronic marketplace: lessons from DMS. *International Journal of Hospitality Management, 15*(2), σσ. 99-112.

Tasci, A. D., & Gartner, W. C. (2009). A practical framework for destination branding. Στο L. Cai, W. Gartner, & A. M. Munar, *Destination branding: Communities in action* (σσ. 149-158). Bingley: Emerald.

Teichmann, K., & Zins, A. H. (2008). Information elements on DMO-websites: Alternative approaches for measuring perceived utility. Στο P. O'Connor, W. Höpken, & U. Gretzel, *Information and communication technologies in tourism 2008* (σσ. 209-219). Vienna: Springer.

Teo, H. H., Wei, K. K., & Benbasat, I. (2003). Predicting intention to adopt interorganizational linkages: an institutional perspective. *MIS Quarterly, 27*(1), σσ. 9-49.

Tourism Training Victoria. (2002). *Victoria: E-commerce Needs within the Tourism and Hospitality Industry Phase III Report.* Melbourne: Tourism Training Victoria.

Tussyadiah, I. P., & Fesenmaier, D. R. (2009). Mediating tourist experiences: Access to places via shared videos. *Annals of Tourism Research, 36*(1), σσ. 24-40.

Visit Denmark. (2009). *Vores rejse. [Our travel]*. Ανάκτηση από https://www.visitdenmark.com/NR/rdonlyres/50513ADA-FF56-4203-85FD-0F80AB1E8B94/0/voresrejse.pdf

Vlitos-Rowe, I. (1992). Destination databases and management systems. *Travel & Tourism Analyst, 5*, σσ. 84-108.

Wang, Y. (2008). Examining the level of sophistication and success of DMS: impacts of organisational factors. *Journal of Travel and Tourism Marketing, 24*(1), σσ. 81-98.

Wang, Y., & Fesenmaier, D. R. (2007). Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana. *Tourism Management, 28*, σσ. 863-875.

Woodside, A. G., & Sakai, M. (2009). Analysing performance audit reports of destination management organisations' actions and outcomes. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 26*(3), σσ. 303-328.

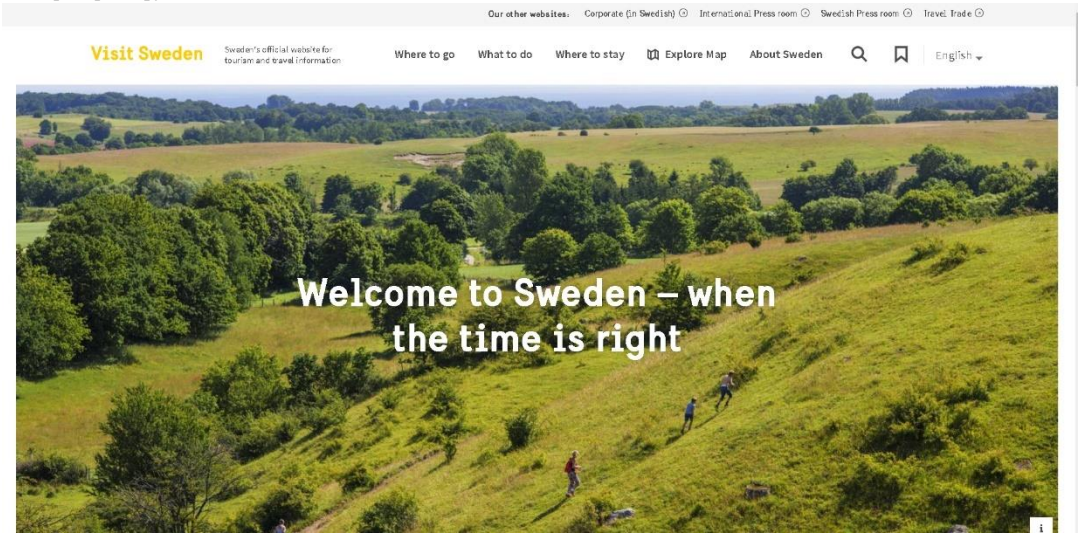
Xiang, Z., & Gretzel, U. (2010). Role of social media in online travel information search. *Tourism Management, 31*(2), σσ. 179-188.

Yu, C.-C. (2016). A value-centric business model framework for managing open data applications. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 26*(1-2), σσ. 80-115.

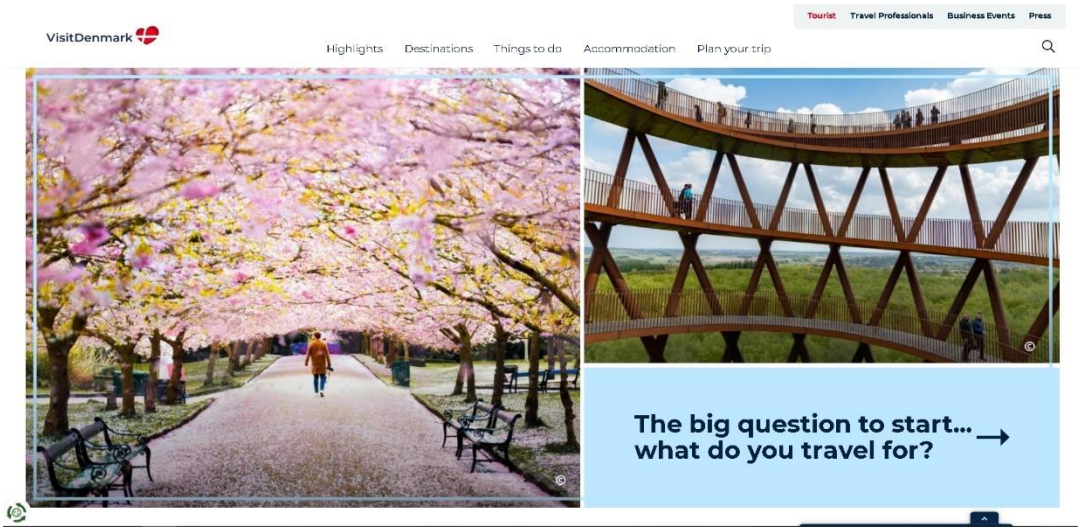
Yuan, Y., Gretzel, U., & Fesenmaier, D. R. (2006). The role of information technology use in American convention and visitors bureaus. *Tourism Management, 27*(2), σσ. 326-341.

Zarrella, D. (2010). *The social media marketing book.* Farnham: O'Reilly.

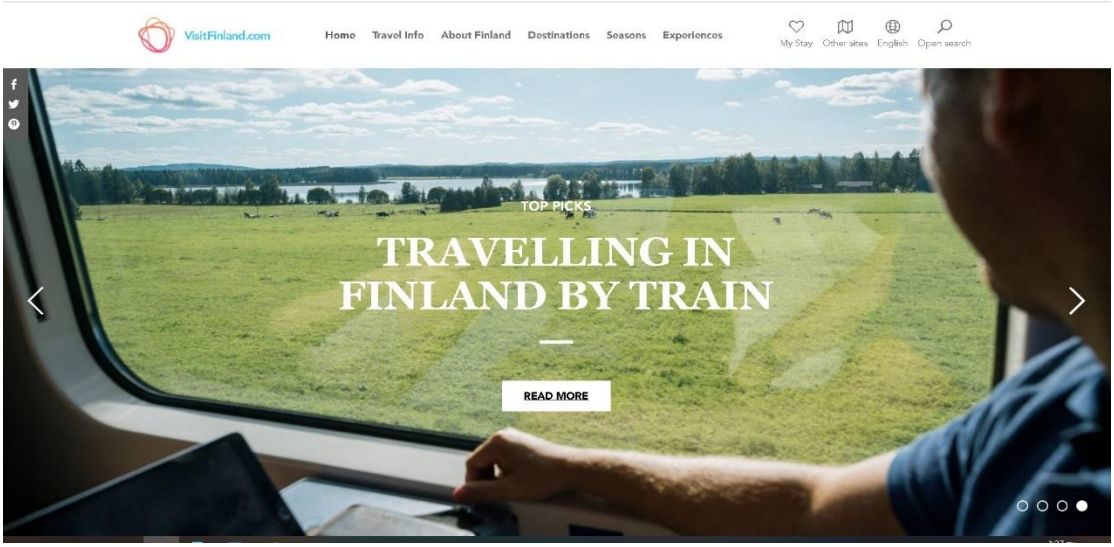
Παράρτημα



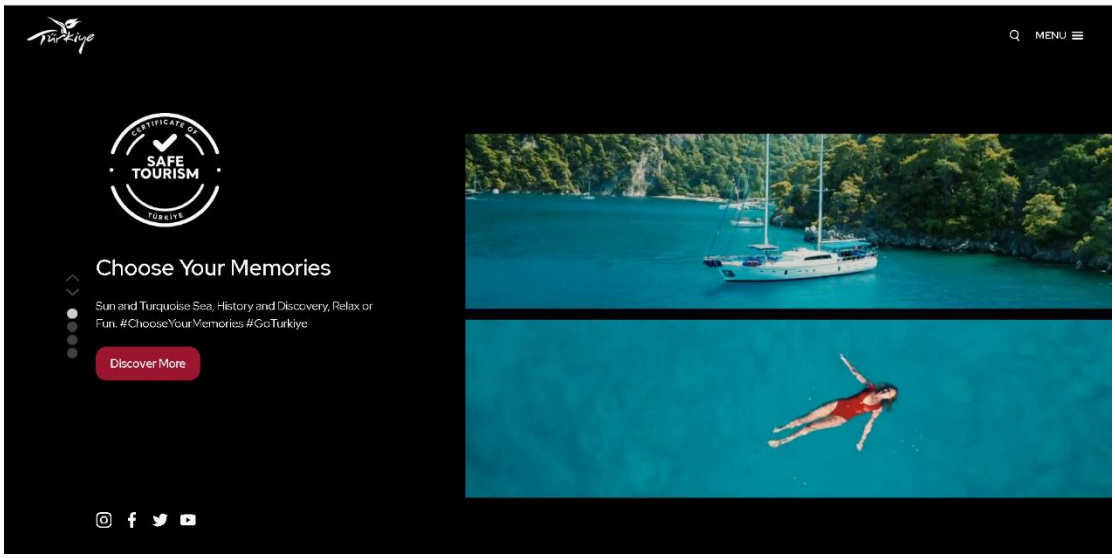
Εικόνα 1 Visit Sweden



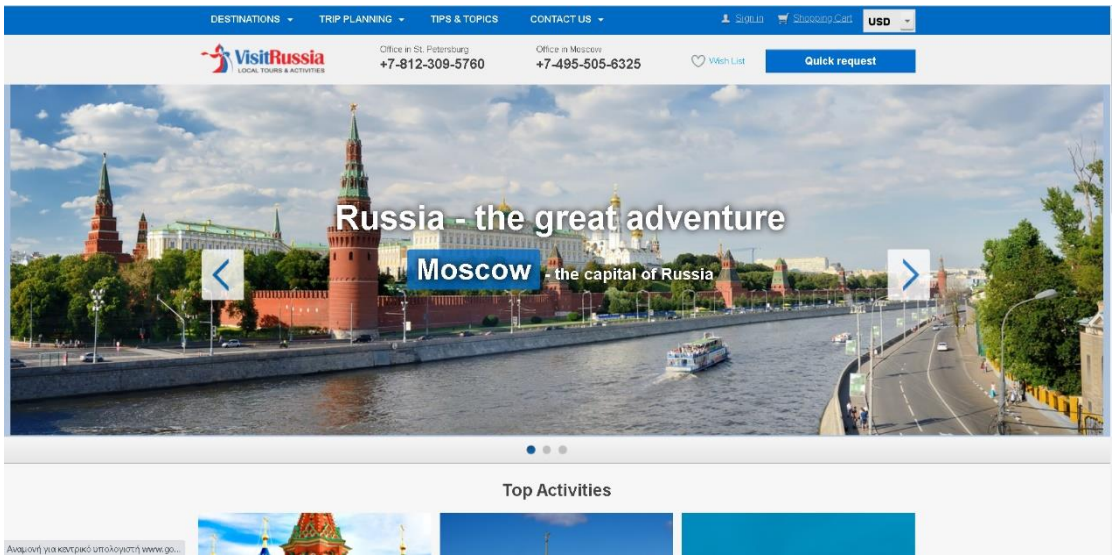
Εικόνα 2 Visit Denmark



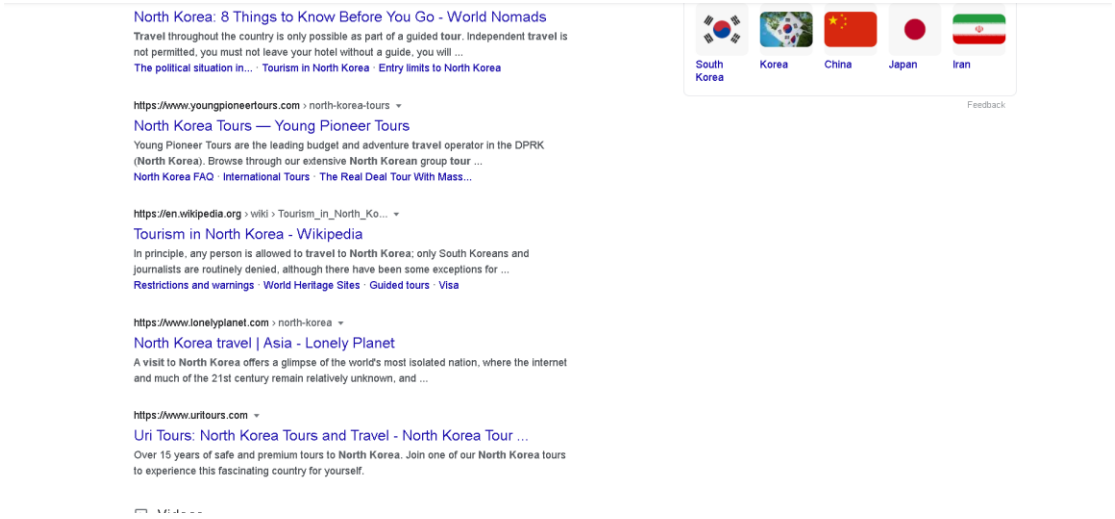
Εικόνα 3 Visit Finland



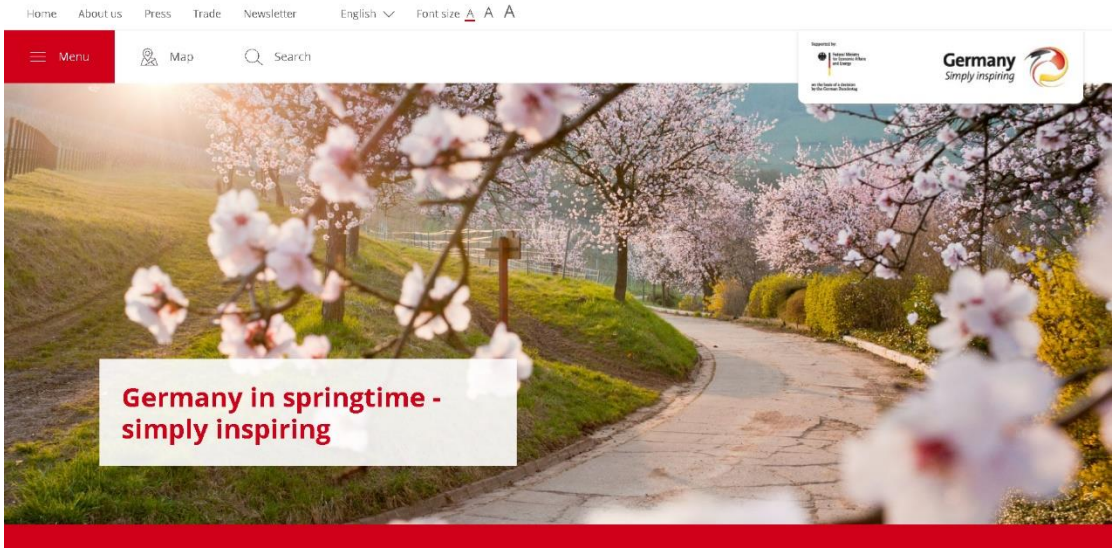
Εικόνα 4 Visit Turkey



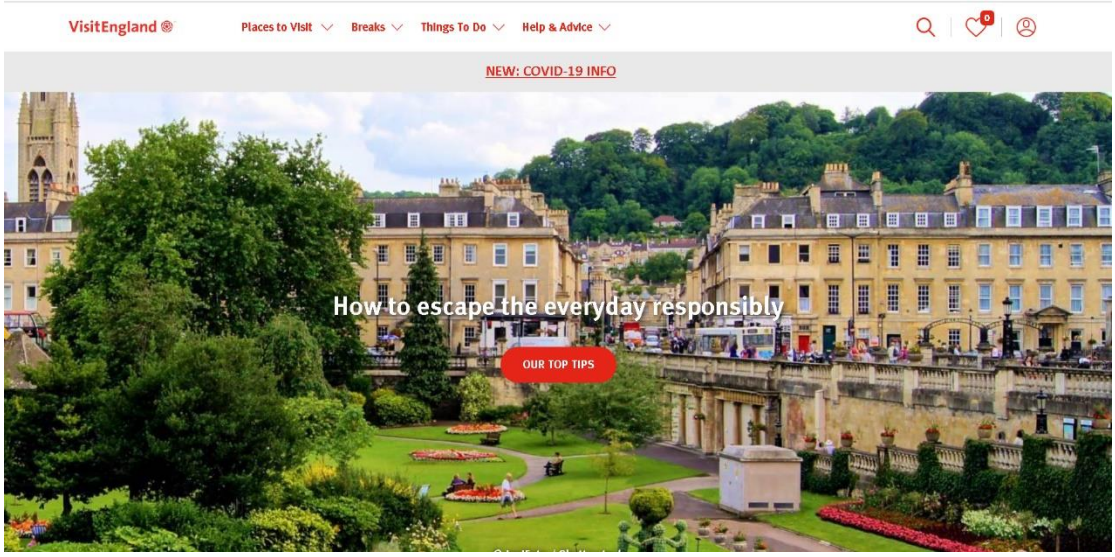
Εικόνα 5 Visit Russia



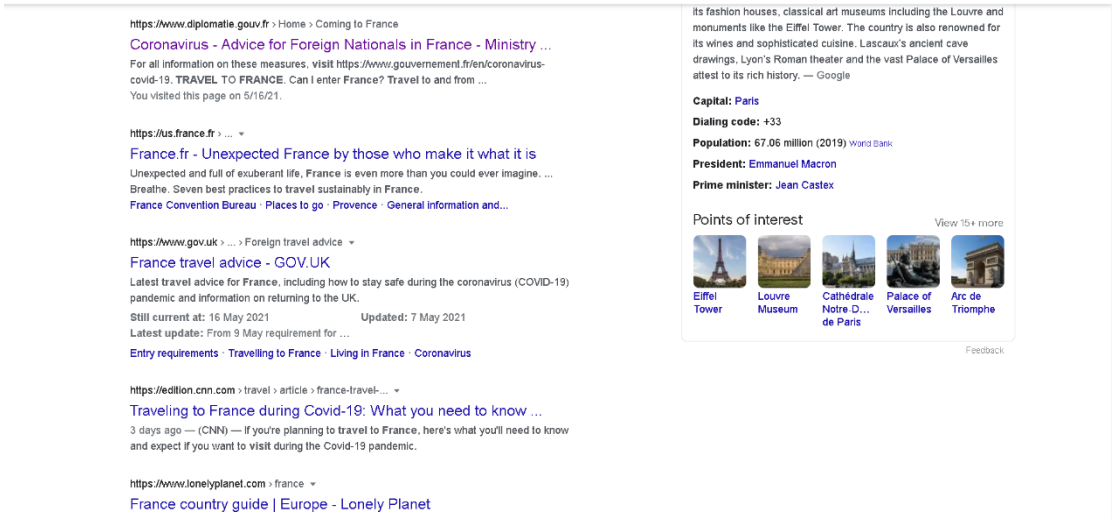
Εικόνα 6 Η καρτέλα της αναζήτησης με τον όρο "Visit North Korea"



Εικόνα 7 Visit Germany



Εικόνα 8 Visit England



Εικόνα 9 Η καρτέλα της αναζήτησης με τον όρο "Visit France"s