



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΧΩΡΟΤΑΞΙΑΣ, ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ ΚΑΙ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**“ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟ ΝΗΣΙ
ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ ”**

υπό

ΕΛΕΝΗΣ Ι. ΚΑΚΑΖΙΑΝΗ

Δικηγόρου Παρ Εφέταις του Δ.Σ.Λ.

Υπεβλήθη για την εκπλήρωση μέρους των
απαιτήσεων για την απόκτηση του
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης
«Σχεδιασμός και ανάπτυξη Τουρισμού και Πολιτισμού»

Επιβλέπων : Χάρης Κοκκώσης, Ομότιμος Καθηγητής Πολεοδομίας Χωροταξίας και
Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Λάρισα, 2022

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

1. Χάρης Κοκκώσης, Ομότιμος Καθηγητής Πολοδομίας Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας (Επιβλέπων)
2. Νικόλαος – Γεώργιος Καραχάλης, Καθηγητής Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.
3. Νικόλαος Βογιατζίδης, Καθηγητής Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Ελένη Ι. Κακαζιάνη
(Υπογραφή)

Λειτουργία και αξιολόγηση αποτελεσματικότητας των οργανισμών διαχείρισης προορισμού. Μελέτη περίπτωσης το νησί της Σαντορίνης

Περίληψη

Η εργασία εξετάζει σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών DMO. Τον ρόλο των πολιτών και των ενδιαφερόμενων μερών. Το κεντρικό ερώτημα της εργασίας είναι ποια πρέπει να είναι η δομή, οι δράσεις και ο τρόπος λειτουργίας ενός ελληνικού DMO, προσαρμοσμένου στη διεθνή τουριστική πραγματικότητα και τις τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να επιτύχει και εν τέλει ποια η συνεισφορά του στον προορισμό και τον τουρισμό γενικότερά.

Η πολυσύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος και η επιλογή θωράκισης των νησιών μας, ως προς τα τουριστικά τους προϊόντα έγινε πλέον αντιληπτή και από τον κρατικό μηχανισμό, ο οποίος προέβη στην ψήφιση του νέου νόμου Ν. 4875/2021 (ΦΕΚ Α 250/23-12-2021) που αφορά την ίδρυση στην ελληνική επικράτεια και τη λειτουργία των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών, στα πρότυπα διεθνών προδιαγραφών. Η παρούσα θα εξετάσει το νέο αυτό θεσμικό πλαίσιο, την πρακτική λειτουργία των ελληνικών DMO και θα αξιολογήσει με κριτήρια που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.

Τα όρια συνεργατικών σχηματισμών (clusters) που θέτει το νέο θεσμικό πλαίσιο, η δυνατότητα συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, εξετάζεται μέσα από το παράδειγμα του υπό σύσταση DMO της Σαντορίνης. Η επιλογή του προς σύσταση DMO Σαντορίνης βασίστηκε στη δυναμική και δημοφιλία διεθνώς του νησιού ως προορισμού, της συνεχούς προβολής του καθώς και της προσπάθειας που γίνεται να εδραιωθεί ακόμα περισσότερο ως ένας σημαντικός, τουριστικός προορισμός στην παγκόσμια αγορά.

Η εργασία θα παρουσιάζει ενδιαφέρον για τους νεοσύστατους Οργανισμούς Διαχείρισης, αφού θα παράγει γνώση για την ορθή λειτουργία τους, όπως αυτή αξιολογείται και με τα κριτήρια που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.

Στη εργασία χρησιμοποιήθηκε δευτερογενή ερευνητική μέθοδο, συγκεντρώθηκε και αναλύθηκε επιστημονικό υλικό από την διεθνή και εθνική βιβλιογραφία καθώς και άρθρα και ειδησεογραφία από την εγχώρια και διεθνή επικαιρότητα, που σχετίζονται με το θέμα της τουριστικής προβολής και προώθησης του προορισμού, τον ρόλο και τη λειτουργία των DMO καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης της λειτουργίας τους.

Ως προς την περίπτωση μελέτης του προς σύσταση DMO Σαντορίνης, διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στα μέλη του, ένα ερωτηματολόγιο- συνέντευξη στους εκπροσώπους των μελών του. Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου αλλά και ανοιχτού ελεύθερης ανάπτυξης ως

προς την δομή, την δράση και τους στόχους του DMO. Εν τέλει έγινε ανάλυση του υλικού αυτού με σκοπό την αξιολόγηση του DMO Σαντορίνης με βάση τα κριτήρια που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.

Λέξεις-κλειδιά: DMOs, Κοινωνικά δίκτυα, Μάρκετινγκ του τόπου, Διοίκηση του τόπου, Τουριστικός προορισμός, Σαντορίνη

Abstract

“OPERATION AND ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS.CASE STUDY: THE ISLAND OF SANTORINI”

The paper examines the operation and effectiveness of DMO Destination Management Organizations at a theoretical and practical level. The role of citizens and stakeholders. The central question of the paper is what the structure, actions, and mode of operation of a Greek DMO, adapted to the international tourism reality and technological developments, should be, in order to succeed and ultimately what its contribution to the destination and tourism in general is.

The complex nature of the tourist product and the choice of shielding our islands, in terms of their tourist products, was now realized by the state apparatus, which passed the new law Law 4875/2021 (Government Gazette A 250/23-12 -2021) regarding the establishment and the operation of Tourist Destination Management Organizations, according to international standards in Greek territory. This paper will examine this new institutional framework, the practical operation of Greek DMOs and will evaluate with criteria set by the World Tourism Organization.

The limits of cooperative formations (clusters) set by the new institutional framework, the possibility of private and public sector cooperation, are examined through the example of the Santorini DMO under establishment. The selection of the Santorini DMO to be established was based on the island's international dynamism and popularity as a destination, its continuous promotion as well as the effort being made to establish itself even more as an important tourist destination in the world market.

The paper will be of interest to the newly established Management Organizations, since it will produce knowledge for their proper operation, as it is also evaluated with the criteria set by the World Tourism Organization.

A secondary research method was used for the paper, scientific material from the international and national literature as well as articles and news from the domestic and international current affairs, related to the topic of tourism promotion and promotion, the role and operation of DMOs as well as the evaluation criteria of their operation was collected and analyzed.

Regarding the study case of the DMO of Santorini to be established, a questionnaire-interview was distributed electronically to the representatives of its members. The questionnaire contained closed and open-ended questions regarding the structure, action and objectives of the DMO. Finally, this material was analyzed in order to evaluate the Santorini DMO based on the criteria set by the World Tourism Organization.

Key Words DMOs, Social Media, Place Marketing, Place Management, tourism destination, tourism promotion, Santorini

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή – Σκοπός

2.1 Μεθοδολογία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

2.1 Ο Τουριστικός Προορισμός και ο κύκλος ζωής του.

2.2. Marketing Προορισμού [Destination Marketing] και οι παράγοντες αποδοτικότητας του.

2.3 Management Προορισμού [Destination Management].

2.4 Μετάβαση από το Marketing και το Management Προορισμού στους « Έξυπνους Προορισμούς» - [Smart Destinations].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DMO)

3.1 Το παρελθόν, το παρόν και το μέλλον των DMOs. Ευρωπαϊκές Πρακτικές.

3.2 Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού Ν.4875/2021 (ΦΕΚ Α/23-12-2021). Το Ελληνικό Θεσμικό Πλαίσιο.

3.3 Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης .

3.4 Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Τουριστικών Προορισμών Ο ρόλος των DMOs. Το εύρος των Δράσεων.

3.5 Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και βιώσιμος προορισμός : από τη θεωρία στη πράξη.

3.6 Δίκτυο των Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης (International Network of Sustainable Tourism Observatories) του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού. Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης.

3.7 Τουριστική Κρίση και DMOs. Η Μάθηση του Διπλού Βρόχου. Η Οργανωσιακή Γνώση και ο Συλλογισμός ως μέρος της Διαχείρισης του Προορισμού των DMOs.

3.8 Ο ρόλος των DMOs και η πρόσδοση υπεραξίας στη διαδικασία υλοποίησης Ευρωπαϊκών Τουριστικών Προγραμμάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΟΥ DMO ΣΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

4.1 Ηλεκτρονικά Συστήματα Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Τουριστικών_Προορισμών (ΗΣΔΜΤΠ) - Destination Management Systems (DMS)

4.2 Στρατηγικά Μοντέλα Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης και Διαχείρισης Προορισμών

4.3 Εφαρμογές και Υπηρεσίες Ηλεκτρονικών Συστημάτων Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Τουριστικών

4.4 Η επιρροή των Η.Σ.Δ.Μ.Τ.Π. στη λήψη αποφάσεων Μοντέλο A.I.D.A. ATTENTION – INTEREST – DESIRE - ACTION

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ DMO. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (WTO).

5.1 Πιστοποιημένη Ποιότητα Διακυβέρνησης των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών DMOs (Governance Label Destinations).

5.2 Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού UNWTO και Πιστοποίηση DMOs UNWTO QUEST.

5.3 Κριτήρια Απόδοσης και Δείκτες Πιστοποίησης (Key Performance Areas KPAs).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΟΥ DMO ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ

6.1 Εισαγωγή – Σκοπός

6.2 Μεθοδολογία

6.3 Γενική περιγραφή . Το νησί της Σαντορίνης

6.4 Το Τουριστικό Προϊόν της Σαντορίνης. Μέσα μαζικής μεταφοράς, προσβασιμότητα και τουριστικές υποδομές.

6.5 Το φαινόμενο του υπερτουρισμού και η ανάγκη βιώσιμης διαχείρισης του τουριστικού προορισμού της Σαντορίνης.

6.6 Μελέτη Περίπτωσης. Το Νησί της Σαντορίνης. Ποιοτική Ανάλυση Δεδομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΠΗΓΕΣ

ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

DMO: Destination Management Organization, WTO :World Tourism Organization

Ευχαριστίες

Με την εκπόνηση της παρούσας εργασίας και την ολοκλήρωση των σπουδών μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Σχεδιασμός και ανάπτυξη Τουρισμού και Πολιτισμού» του Τμήματος Μηχανικών, Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, νιώθω εκ βαθέων την ανάγκη να ευχαριστήσω ως ένδειξη εκτίμησης και αναγνώρισης του έργου τους, όλους τους διδάσκοντες καθηγητές για την ουσιαστική ενασχόληση τους με τους φοιτητές, το ερευνητικό έργο τους, το πάθος και τη σοφία που μοιράστηκαν μαζί μας.

Λάρισα, Δεκέμβριος 2022

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ - ΣΚΟΠΟΣ

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMOs) αποτελούν καταλυτικό παράγοντα για την ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας και της ευημερίας της κοινωνίας ενός προορισμού. Από το νησί της Σαντορίνης τον Ιούνιο του 2020 η ελληνική Κυβέρνηση εξήγγειλε την εκ βάθρων αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό της οργανωτικής δομής του τουριστικού προϊόντος και της διαχείρισης του κάθε τουριστικού προορισμού. Συνέπεια των ως άνω εξαγγελιών πριν την εκπνοή του 2021, δημοσιεύτηκε στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ 250 Α/23-12-2021), ο νόμος 4875/2021 με τίτλο « Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού ». Παρ όλο που ο Τουρισμός στην Ελλάδα σε βάθος δεκαετιών αποτελεί βασικό στοιχείο της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους τομείς της οικονομίας, μόλις προσφάτως θεσπίστηκε η σχετική νομοθεσία για τον εκσυγχρονισμό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος με τη χρήση ευέλικτων, τεχνοκρατικών, αλλά ταυτόχρονα και πολυσυλλεκτικών δομών, ικανών να αντικατοπτρίζουν την πολυσύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος.

Η εργασία αυτή δομείται ως εξής: Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί την Εισαγωγή, η οποία εισάγει τον αναγνώστη στο θέμα που πραγματεύεται με συνοπτικό και περιληπτικό τρόπο.

Στα επόμενα δύο κεφάλαια παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο με το οποίο τεκμηριώνεται η παρούσα εργασία. Συγκεκριμένα, στο Κεφάλαιο 2 ορίζεται η έννοια της διαχείρισης ενός τουριστικού προορισμού, ο κύκλος ζωής του, οι παράγοντες αποδοτικότητας του ως προς το Marketing και το Management του τουριστικού προορισμού με σκοπό την μετεξέλιξη του σε έξυπνο προορισμό. Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται εμβάθυνση ως προς την έννοια των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMOs), την ιστορική τους εξέλιξη σε ευρωπαϊκό επίπεδο κάνοντας αναδρομή μέχρι το σήμερα και το ισχύον ελληνικό θεσμικό πλαίσιο του Ν. 4875/2021.

Το Κεφάλαιο 4 αναφέρεται στην υποδομή των DMOs σε νέες τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφοριών, στα στρατηγικά μοντέλα χρήσης των νέων τεχνολογιών και την επιρροή τους στη λήψη αποφάσεων και τη λειτουργία των οργανισμών.

Στο Κεφάλαιο 5 παρατίθενται σε πίνακες τα κριτήρια απόδοσης της λειτουργίας και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των DMOs καθώς και ο τρόπος πιστοποίησης τους σύμφωνα με τα κριτήρια που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού.

Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του υπό σύσταση DMO του νησιού της Σαντορίνης, παρατίθεται ο σκοπός και η μεθοδολογία της έρευνας, οι γενικές πληροφορίες και η περιγραφή του τουριστικού προϊόντος της Σαντορίνης. Εν συνέχεια παρατίθενται τα συλλεγμένα ερευνητικά δεδομένα και ακολουθεί ποιοτική ανάλυση τους.

Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 συνοψίζονται τα κυριότερα συμπεράσματα τόσο από το θεωρητικό σκέλος της παρούσας, όσο και από ερευνητικό μέρος της εργασίας.

1.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σχετικά με την εφαρμοζόμενη μεθοδολογία, πρόκειται για εκτενή βιβλιογραφική αναζήτηση σε διεθνείς βάσεις επιστημονικών δεδομένων, όπως είναι το Google Scholar, Ebscohost και Scopus, δίνοντας έμφαση σε επιστημονικά περιοδικά που αναφέρονται σε ζητήματα Τουρισμού και Πολιτισμού και με λέξεις κλειδιά όπως DMOs, Τουριστικός Προορισμός, Place Marketing, Place Branding και Social Media και σχετικά συγγράμματα, ενώ για την αποτύπωση των στατιστικών δεδομένων που αφορούν την περίπτωση μελέτης του προς σύσταση DMO Σαντορίνης προσφύγαμε σε δεδομένα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO) και παράλληλα διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στα μέλη του, ένα ερωτηματολόγιο- συνέντευξη στους εκπροσώπους των μελών του. Το ερωτηματολόγιο

περιείχε ερωτήσεις κλειστού τύπου αλλά και ανοιχτού ελεύθερης ανάπτυξης ως προς την μελλοντική δομή, την δράση και τους στόχους του DMO. Εν τέλει έγινε ανάλυση του υλικού αυτού με σκοπό την αξιολόγηση του προς σύσταση DMO Σαντορίνης με βάση τα κριτήρια που θέτει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού. Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS 26 (Statistical Package for the Social Sciences) το οποίο έδωσε το απαραίτητο περιβάλλον για να δημιουργηθεί η βάση δεδομένων η οποία επεξεργάστηκε αποδίδοντας τα ανάλογα στατιστικά αποτελέσματα.

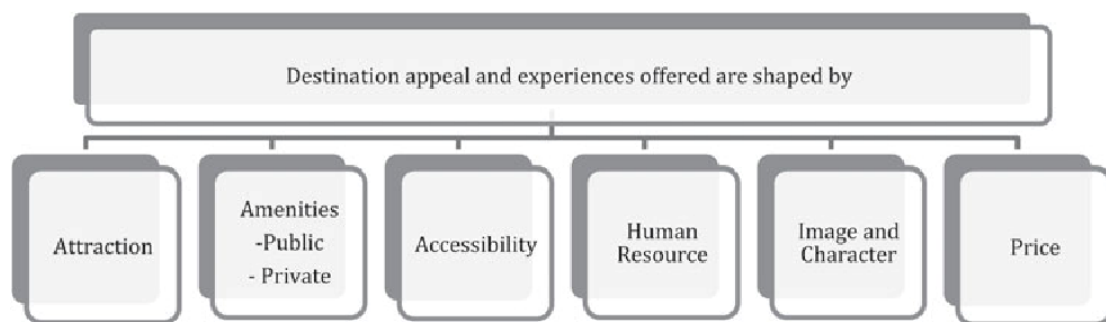
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΖΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΟΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

2.1. Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ.

Πολλοί μελετητές επιχείρησαν να αποδώσουν ορισμούς στον τουριστικό προορισμό, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε πτυχές και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ο καθένας από τη δική του οπτική γωνία. Οι ορισμοί ακολουθούν τις εξελίξεις του τουριστικού φαινομένου, εξελίσσονται και διαφοροποιούνται. Ο πιο πρόσφατος, λειτουργικός ορισμός του Τουριστικού Προορισμού, τέθηκε σε διαβούλευση από την Επιτροπή Τουρισμού και Ανταγωνισμού [Committee on Tourism and Competitiveness CTC] και υιοθετήθηκε ως πρόταση από την 22^η Γενική Συνέλευση του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού UNWTO που διεξήχθη την 11-16 Σεπτεμβρίου του 2017 στην πόλη Chengdu της Κίνας και ορίστηκε ως εξής « Τουριστικός Προορισμός είναι ένας φυσικός χώρος με η χωρίς διοικητικά και αναλυτικά όρια, στον οποίο ο επισκέπτης αφιερώνει τουλάχιστον μια διανυκτέρευση. Είναι η ομάδα στην οποία παρατίθενται προϊόντα, υπηρεσίες δραστηριότητες και εμπειρίες γύρω από την αλυσίδα της τουριστικής αξίας και της βασικής μονάδας ανάλυσης του τουρισμού. Ο προορισμός ενσωματώνει τα ενδιαφερόμενα μέρη και δύναται να δικτυωθεί για τον σχηματισμό ευρύτερων προορισμών. Είναι επίσης άυλος, καθορίζεται με την εικόνα και την ταυτότητα του που ίσως επηρεάσει την αγορά ανταγωνιστικότητας ». Αντιλαμβανόμαστε πως με τον πρόσφατο αυτό ορισμό του τουριστικού προορισμού, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ξεφεύγει από τα διοικητικά όρια και σύνορα αυτού, δίνοντας έμφαση στα δίκτυα προώθησης και την οργάνωσή του. (UNWTO, 2017).

Ο προορισμός περιλαμβάνει έναν αριθμό βασικών στοιχείων τα οποία έλκουν τον επισκέπτη στον προορισμό και τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες του κατά την άφιξη του στον προορισμό. Τα βασικά στοιχεία διαχωρίζονται σε θέλγητρα (the must sees or must dos / πρέπει να δω, πρέπει να κάνω) και άλλα σταθερά χαρακτηριστικά. Αυτά περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 1.1.) Σταθερά χαρακτηριστικά αποτελούν 1. Αξιοθέατα, 2. Δημόσιες και Ιδιωτικές 3. Εγκαταστάσεις, 4. Προσβασιμότητα, 5. Ανθρώπινοι Πόροι, 6. Εικόνα και Ταυτότητα Προορισμού και 7. Τιμή (Attractions, Public and Private Amenities, Accessibility, Human Resources, Image and Character, Price). (Cho, B. H., 2000).

Σχήμα 1.1: Σταθερά χαρακτηριστικά



(Πηγή: WTO, 2017)

Μόλις μια κοινωνία μετατραπεί σε τουριστικό προορισμό, οι ζωές των κατοίκων της κοινωνίας επηρεάζονται από τον τουρισμό και η υποστήριξη ολόκληρου του πληθυσμού της κοινότητας αυτής είναι ουσιαστική για την ανάπτυξη, τον σχεδιασμό και την επιτυχή έκβαση και βιωσιμότητα του τουρισμού. (Jurowski, C., 1994).

Για το λόγο αυτό η ποιότητα ζωής (Q-O-L /Quality Of Life) των κατοίκων είναι βασική προτεραιότητα των κυβερνόντων.

Σκιαγραφώντας την εξέλιξη ενός προορισμού (Product Life Cycle Model), συμπεραίνουμε το παραγωγικό μοντέλο του κύκλου ζωής του, είναι χρήσιμο εργαλείο για τους διοικούντες για να λάβουν αποφάσεις και παράλληλα κατευθύνει τους ενδιαφερόμενους (Stakeholders). Ο σημαντικότερος όμως λόγος ανάπτυξης του κύκλου ζωής του τουριστικού προορισμού είναι να καταλάβουμε ότι ο προορισμός δεν είναι στατικός, αλλάζει μέσα στο

χρόνο και ο σχεδιασμός και η διαχείριση του θα πρέπει επίσης να προσαρμόζονται. Η επιτυχής ανάπτυξη των δράσεων του τουριστικού προορισμού, πρέπει να ενσωματώνει την κοινωνικοπολιτιστική συνείδηση όλων των ενδιαφερομένων (Stakeholders), ήδη από τη σύλληψη μέχρι και την υλοποίηση του εγχειρήματος. (Singal, M., & Uysal, M., 2009)

Ο αντίκτυπος μετριέται από την φέρουσα ικανότητα χωρητικότητας του προορισμού, τα όρια των αποδεκτών αλλαγών, υποκειμενικούς και αντικειμενικούς παράγοντες και την επίδραση των αλλαγών στον επισκέπτη. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην εξέλιξη του κύκλου ζωής. Οι δείκτες βιωσιμότητας είναι η οικονομική ζωηρότητα, η οικολογική ολοκλήρωση και η κοινωνική ισότητα. (Pennington-Gray, L., & Carmichael, A. B., 2006)

Το αρχικό μοντέλο του Tourism Area Life Cycle (TALC) πρωτοειπώθηκε το 1980 από τον Butler και συνεχίζει να αποτελεί πρότυπο στην έρευνα για τον τουρισμό. Το μοντέλο αυτό λαμβάνει υπόψη τη δυναμική φύση του προορισμού και περιγράφει την εξέλιξη του προορισμού από το στάδιο της ανακάλυψης του ως την τελική του φάση. Σε αυτό περιγράφονται πέντε στάδια εξέλιξης :

1.Εξερεύνηση (Exploration): Αναφέρεται στο πρώτο στάδιο κατά το οποίο μια μικρή ποσότητα τουριστών εξερευνά τον προορισμό και οι τουριστικές εγκαταστάσεις είναι περιορισμένες.

2.Συμμετοχή (Involvement): Είναι το δεύτερο στάδιο όταν μεγαλύτερος αριθμός τουριστών επισκέπτεται τον προορισμό και η τοπική κοινωνία αρχίζει να δημιουργεί παροχές εγκαταστάσεων

3.Ανάπτυξη (Development): Στο σημείο αυτό η περιοχή αναγνωρίζεται ως τουριστικός προορισμός.

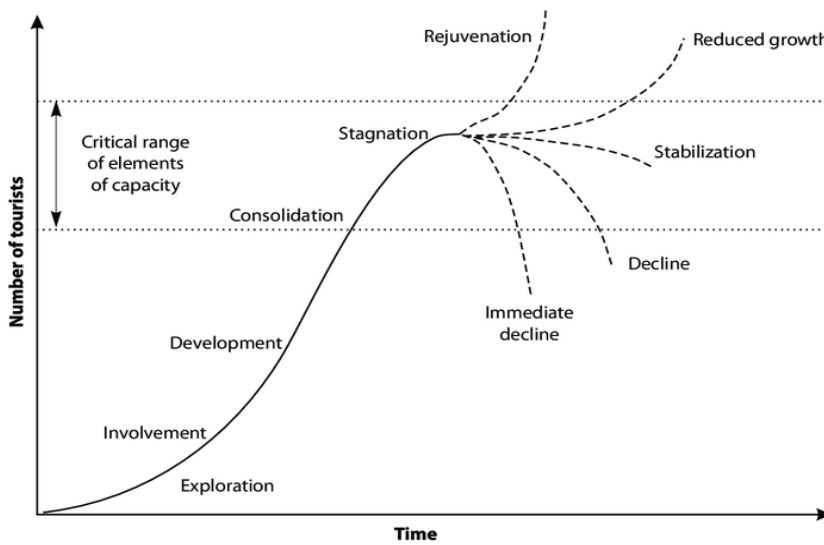
4.Εδραίωση- Παγίωση (Consolidation): Οι εγκαταστάσεις αξιοποιούνται πλήρως και η περιοχή εξακολουθεί να προσελκύει τουρίστες, παρ όλο που οι ρυθμοί ανάπτυξης σταθεροποιούνται και ίσως μειώνονται. Σε αυτό το στάδιο γίνεται λόγος για διαφύλαξη της ταυτότητας του προορισμού.

5. Στασιμότητα (Stagnation): Στο στάδιο αυτό ο αριθμός των τουριστών μειώνεται. Οι προσφερόμενες εγκαταστάσεις φθείρονται λόγω παλαιότητας.

6. Απόρριψη (Decline): Ο αριθμός των τουριστών μειώνεται σημαντικά, το ίδιο και οι ρυθμοί ανάπτυξης

7.Αναζωογόνηση (Rejuvenation) Μετά το στάδιο στασιμότητας, εάν προκύψουν νέες επενδύσεις και εκσυγχρονισμός στην περιοχή, τότε οι αριθμοί των επισκεπτών θα αυξηθούν ενώ θα βελτιωθεί η συνολική έκταση. (M. Uysal, 2012).

Σχήμα 1.2: Evolution of tourist area



(Πηγή: Butler R.W., 2011).

Μια προσεκτική επισκόπηση των ερευνών του αντίκτυπου της αναλογικής σχέσης ανάμεσα στην ανάπτυξη του προορισμού και τις συνήθειες των κατοίκων στα παραπάνω στάδια ζωής του προορισμού, δείχνει ότι οι συνήθειες των κατοίκων οικονομικές, κοινωνικοπολιτιστικές και περιβαλλοντικές, αλλάζουν από το αρνητικό στο θετικό και αντίστροφα, ανάλογα με το στάδιο του κύκλου ζωής του προορισμού. Παρ όλα αυτά δε σημαίνει πως οι κάτοικοι που έχουν θετικές συνήθειες, μέσα από την ανάπτυξη του τουρισμού είναι ικανοποιημένοι από την ποιότητα ζωής τους. Η οικονομική ανάπτυξη και η κοινωνικοοικονομική της επίδραση, δεν επιφέρει αυτόματα ποιότητα ζωής για τους κατοίκους. Είναι ξεκάθαρο λοιπόν, ότι η χαμηλή ποιότητα ζωής των κατοίκων (Q-Of-L)-(Quality Of Life) του προορισμού, όταν υφίσταται, δεν μπορεί να συμβαδίσει με την υψηλή τουριστική εμπειρία και σίγουρα μακροπρόθεσμα θα επέλθει ο κορεσμός. (Jurowski, C., Daniels, M., & Pennington-Gray, L., 2006)

2.2 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DESTINATION MARKETING) ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ

Το Destination Marketing περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις δράσεις προώθησης της εικόνας ενός προορισμού καθώς και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του, ουσιαστικά αποτελεί μια προσαρμογή των 4 P's του κλασσικού μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση). Είναι δηλαδή η ποικιλία των μέσων και των στρατηγικών που περιέχει ένα μίγμα μάρκετινγκ για έναν τόπο.

Το Destination Marketing ορίζεται από τους ειδικούς, ως ένα από τα πιο σύνθετα είδη μάρκετινγκ, λαμβάνοντας υπόψη την πολυδιάστατη φύση του τουριστικού φαινομένου, της παγκοσμιοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού που επικρατεί στην διεθνή τουριστική αγορά. Παγκοσμίως οι τουριστικοί προορισμοί ως αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας, αγωνίζονται να διατηρήσουν την ελκυστικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους. Προκειμένου να το επιτύχουν και να ανταποκριθούν στις ανάγκες των τμημάτων της αγοράς, προωθούν την εικόνα τους με τρόπο που προσελκύει τουρίστες. Απαραίτητη λοιπόν η εφαρμογή του Destination Marketing, τον όρο που αναφέρεται στην προώθηση τουριστικών προορισμών ως μέσο βελτίωσης της εικόνας και της δημοτικότητάς τους (Buhalis & Michopoulou, 2011).

Η μελέτη προώθησης των τουριστικών προορισμών, ξεκίνησε από την γέννηση του τουριστικού φαινομένου και οι πρώτοι ορισμοί δόθηκαν τη δεκαετία του 70 με τους Medlik και Middleton (1973) οι οποίοι εισήγαγαν την ταξινόμηση των 3 A's 1.(Αξιοθέατα (Attractions) 2.Ανέσεις (Amenities) 3. Προσβασιμότητα (Accessibility) (Middleton, Fyall, Morgan, Ranchhod, 2009).

Την αρχική αυτή προσέγγιση εξέλιξε αργότερα ο Buhalis (2000), αυξάνοντας την σε 6 A' 1. Αξιοθέατα (Attractions), 2. Προσβασιμότητα (Access), 3. Ανέσεις (Amenities), 4. Διαθέσιμα τουριστικά πακέτα (Available packages), 5. Δραστηριότητες (Activities), 6. Βοηθητικές υπηρεσίες (Ancillary services) (Buhalis, D., 2000).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ορίζει το μάρκετινγκ τουριστικού προορισμού ως «μια σειρά από δραστηριότητες που συνδυάζονται με αποτελεσματική κατανομή προϊόντων σε αγορές με υψηλές προοπτικές καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητες και διαδικασίες που φέρνουν σε επαφή τους αγοραστές με τους πωλητές. Επιπλέον, το μάρκετινγκ τουριστικού προορισμού εστιάζει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων του καταναλωτή και της ανταγωνιστικής τοποθέτησης και περιλαμβάνει την λήψη αποφάσεων σχετικά με το προϊόν, το branding, την τιμή, τον διαχωρισμό της αγοράς, την προώθηση και τη διανομή». (WTO, 2007).

Πρωταρχική σημασία για την επιτυχή εφαρμογή του Destination Marketing, έχει να καθοριστούν εξ αρχής οι αγορές στόχοι, τα τμήματα δηλαδή της αγοράς και των καταναλωτών που απευθύνονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Οι σημαντικότερες αγορές στόχοι είναι οι επισκέπτες, οι κάτοικοι, οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών και οι αγορές εξαγωγών. Επιπλέον με το Destination Marketing, εισάγεται και η

έννοια της επικοινωνίας, της δυνατότητας διαλόγου και της ανταλλαγής ιδεών ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους (stakeholders) που έχουν ως σκοπό τη δημιουργία κοινού πλάνου στόχων. (Fusshoeler et al, 1995).

Το Μάρκετινγκ Προορισμού είναι ο συνδυασμός τριών αντιλήψεων: της στρατηγικής διαφήμισης των πωλήσεων για την προώθηση του τόπου, της διοικητικής μεθόδου για την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ φορέων ενός τόπου και τη φιλοσοφία που σχετίζεται με το περιεχόμενο, τη μέθοδο και τον βαθμό παρέμβασης στον τόπο (Simon, 1995).

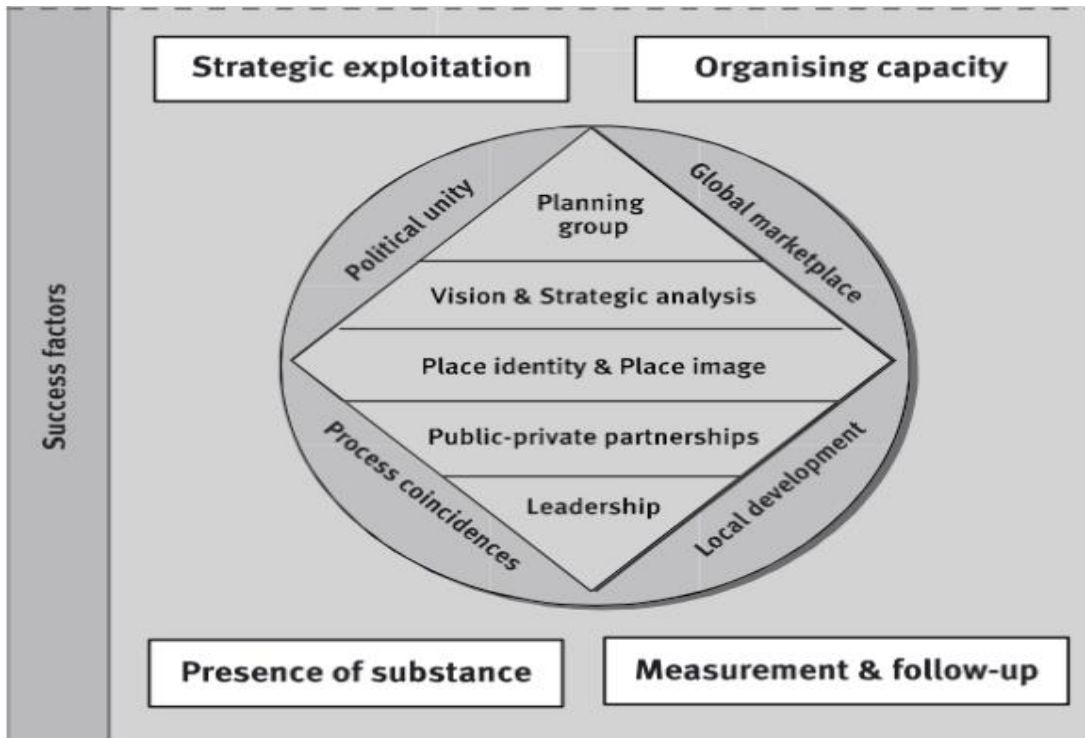
Βασικό κριτήριο για την επιλογή του κατάλληλου σχεδίου Μάρκετινγκ προώθησης του προορισμού είναι αυτό να ικανοποιεί και να καλύπτει τις ανάγκες των τουριστών έχοντας ως σημείο αναφοράς την βελτίωση της ζωής των κατοίκων του (Kolb, 2006). Το Marketing Προορισμού λειτουργεί παράλληλα και συμπληρωματικά με το Branding Προορισμού, τη δημιουργία δηλαδή ταυτότητας και αναγνωρισιμότητας για έναν τόπο και έχουν ως σκοπό την ανάδειξη ενός προορισμού (Metaxas, 2010).

Η επιτυχία του place marketing, σύμφωνα με τους Kotler et al (1999), εξαρτάται από την πλήρωση 2 παραμέτρων:

- Οι κάτοικοι και οι επιχειρήσεις ικανοποιούνται από την κατανάλωση των αγαθών και υπηρεσιών στον τόπο
- Οι αγορές-στόχοι ικανοποιούνται σύμφωνα με τις προσδοκίες τους όταν τα αγαθά και οι υπηρεσίες του προορισμού είναι αυτά που αναμένουν (Kotler P., Asphund C., Rein I. and Heider D, 1999).

Σε ποιοτική έρευνα με εκτενής μελέτη της βιβλιογραφίας που διεξήχθη από τον SK Rainisto το 2003 που είχε ως θέμα τους παράγοντες επιτυχίας του Destination Marketing χωρών της Β. Ευρώπης και της Αμερικής και συγκεκριμένα Ελσίνκι, Στοκχόλμη, Κοπεγχάγη και Σικάγο, ως αποτέλεσμα της έρευνας προέκυψαν εννέα παράγοντες επιτυχίας, οι οποίοι θα πρέπει να αλληλοσυνδέονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για μια επιτυχημένη πολιτική μάρκετινγκ του τόπου.

Σχήμα 2.3: Modified Framework. Success Factors in Place Marketing



(Πηγή: Rainisto, 2003)

Το θεωρητικό πλαίσιο έχει τρεις διαστάσεις παραγόντων επιτυχίας. Τα στοιχεία στο εσωτερικό μέρος του πρίσματος Σχεδιαστική Ομάδα, Όραμα και Στρατηγική Ανάλυση, Ταυτότητα και Εικόνα Προορισμού, Δημόσια και Ιδιωτική Συνεργασία και Ηγεσία (Planning Group, Vision and Strategic analysis, Place Identity & Place Image, Public-Private Partnerships, Leadership), αποτελούν τον πυρήνα των συστατικών λίθων του Place Marketing. Οι πρώτοι αυτοί παράγοντες επιτυχίας τοποθετούνται στο πρίσμα της αυτοδιαχείρισης και αποτελούν δεξιότητες που ένας προορισμός μπορεί να αναπτύξει με δική του πρωτοβουλία. Τα στοιχεία πλευρικά του πρίσματος Πολιτική Ενότητα, Παγκόσμια Αγορά, Τοπική Ανάπτυξη και Συγχρονισμός Διαδικασίας (Political Unity, Global Marketplace, Local Development, Process Coincidences) ανταποκρίνονται στις νέες προκλήσεις των δικτύων και του μακροπεριβάλλοντος, με ορόσημο την πρακτική Σκέψου Παγκόσμια, Δράσε Τοπικά [Think Globally Act Locally]. Ως νέα ευρήματα της παρούσας έρευνας, προστίθενται η Στρατηγική Αξιοποίηση, η Οργανωτική Ικανότητα, η Παρουσία Υπόστασης και η Μέτρηση και Εξέλιξη (Strategic Exploitation, Organising Capacity, Presence of Substance, Measurement & Follow-up), που ενισχύουν τη δυναμική στις νέες προκλήσεις του Place Marketing. Οι τελευταίοι αυτοί παράγοντες αποτελούν τα στοιχεία του know-how του Place Marketing και στηρίζονται στη λογική ότι στο Μάρκετινγκ παίρνεις ότι μετράς. [You get what you measure].

2.3 MANAGEMENT ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DESTINATION MANAGEMENT)

Η υλοποίηση μιας στρατηγικής Μάρκετινγκ τουριστικών Προορισμών χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα, εξ αιτίας του γεγονότος ότι διακυβεύονται συμφέροντα πολλών εμπλεκόμενων ανεξάρτητων φορέων και παράλληλα επηρεάζονται και οι κοινωνικές αρχές του προορισμού. Την ευθύνη της διαχείρισης του προϊόντος του τουριστικού προορισμού, παραδοσιακά αναλαμβάνουν οι οργανισμοί διαχείρισης των τουριστικών προορισμών, οι οποίοι τις περισσότερες φορές αναλαμβάνουν τον συντονισμό και την καθοδήγηση, παρά τη χάραξη στρατηγικών. Μεγάλη πρόκληση για τους φορείς είναι να φέρει σε επαφή όλους τους μεμονωμένους ενδιαφερόμενους φορείς, η εξεύρεση πόρων που στοχεύει στη συνεργασία και η ανάπτυξη μιας συνολικής στρατηγικής. Οι στόχοι που θέτει ο προορισμός κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό σύμφωνα με τον D. Buhalis (2000) είναι οι ακόλουθοι: 1. Την αύξηση της ευημερίας των κατοίκων του προορισμού 2. Την ευχαρίστηση των επισκεπτών του προορισμού μεγιστοποιώντας την ικανοποίησή τους. 3. Την μεγιστοποίηση του κέρδους για τις τοπικές επιχειρήσεις και πολλαπλασιαστικές επιδράσεις 4. Την βελτίωση των τουριστικών επιδράσεων εξασφαλίζοντας ισορροπία μεταξύ του οικονομικού οφέλους και του κοινωνικο-πολιτιστικού και περιβαλλοντολογικού κόστους.

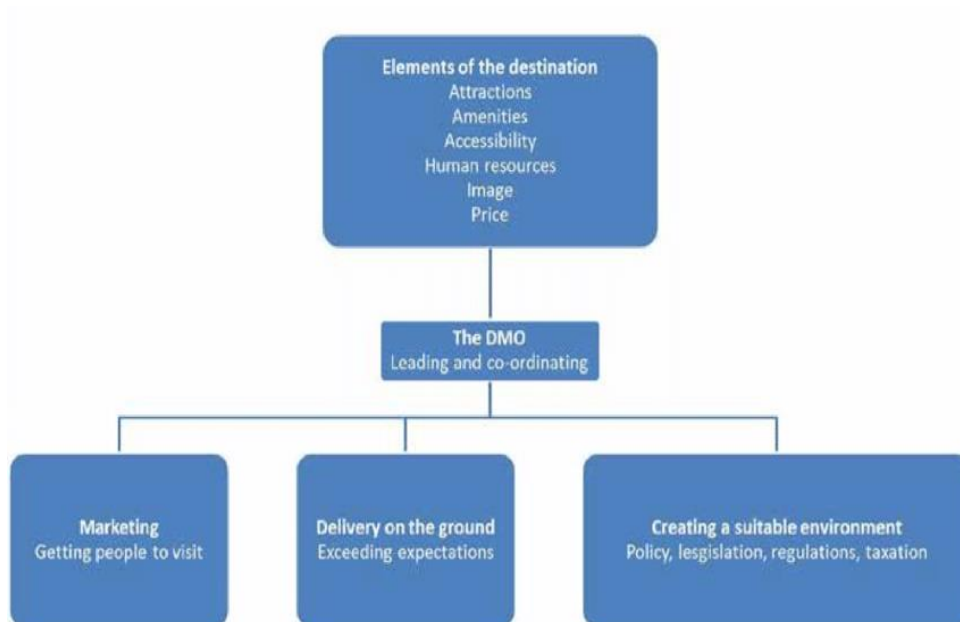
Το Destination Management χαρακτηρίζεται από την συντονισμένη διαχείριση όλων των στοιχείων που αναδεικνύουν έναν τουριστικό προορισμό (Αξιοθέατα, Παροχές, Πρόσβαση, Μάρκετινγκ, Τιμή) . Η Διαχείριση Προορισμού (Destination Management), αποβλέπει σε μια στρατηγική προσέγγισης σύνδεσης όλων αυτών των απομακρυσμένων στοιχείων, για μια καλύτερη διαχείριση του προορισμού. Ενώνοντας τους διαχειριστικούς φορείς, ευελπιστεί να βοηθήσει στην αποφυγή αλληλοκαλυπτόμενων λειτουργιών και αντιγραφής προσπαθειών που σχετίζονται με την προώθηση, τις υπηρεσίες επισκεπτών, του εμπορίου, της επιχειρηματικής υποστήριξης και τον εντοπισμό διαχειριστικών κενών που δεν έχουν ακόμη δρομολογηθεί. (WTO, 2007).

Υπάρχουν ποικίλες εκδοχές άσκησης της Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management) ως ακολούθως :

- Διαχείριση Προορισμού που ασκείται από ξεχωριστό /αυτόνομο Τμήμα Δημόσιας Αρχής
- Διαχείριση Προορισμού που ασκείται από Συνεργασία Δημόσιων Αρχών, υλοποιούμενη από τις ίδιες τις αρχές /συνεταίρους

- Διαχείριση Προορισμού που ασκείται Συνεργασία Δημόσιων Αρχών, υλοποιούμενη από κεντρική μονάδα διαχείρισης
- Διαχείριση Προορισμού που ασκείται από δημόσιες αρχές και απευθύνεται σε ιδιωτικές εταιρίες
- Δημόσια και Ιδιωτική συνεργασία συχνά με την μορφή μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων
- Συνεργασία ιδιωτικών εταιριών που δημιουργήθηκαν εξ ολοκλήρου από συνεργασίες του ιδιωτικού τομέα. (WTO, 2007).

Σχήμα 2.4: Σχηματική απεικόνιση του Destination Management



[Πηγή: WTO, 2007)

Τα στοιχεία του προορισμού ενισχύονται από το μάρκετινγκ (Marketing) με σκοπό την προσέλκυση τουριστών και από τη διασπορά των υπηρεσιών του προορισμού (Delivery on the Ground) με σκοπό να εξασφαλίσουν τις προσδοκίες του επισκέπτη. Για να υπάρξουν όμως αυτές οι δραστηριότητες θα πρέπει να εξασφαλίσουμε το κατάλληλο περιβάλλον (φυσικό, κοινωνικό, οικονομικό) μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί ο τουρισμός. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών θα πρέπει να συντονίσουν όλες τις παραπάνω διαφορετικές πτυχές του προορισμού.

Η ανάπτυξη και η διαχείριση των τουριστικών προορισμών απαιτεί πλέον μια ολιστική προσέγγιση των πολιτικών και της διακυβέρνησης (Governance). Η διοίκηση έχει δύο ειδικές διαστάσεις

- άμεση ικανότητα διοίκησης, η οποία χαρακτηρίζεται από τον συγχρονισμό και τη συνεργασία όλων των συμμετεχόντων δικτύων και ενδιαφερομένων (stakeholders).
- άμεση αποτελεσματικότητα, που χαρακτηρίζεται από τις θεσμικές δεξιότητες και πηγές που υπάρχουν κατά την εξέλιξη του εγχειρήματος για την επιτυχία των στόχων και την αναζήτηση λύσεων και ευκαιριών των ποιο σημαντικών stakeholders και από την παροχή εργαλείων και μέσων για την επίτευξη των στόχων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού Ηνωμένων Εθνών (UNWTO) εργάζεται για την υποστήριξη των μελών του, ενισχύοντας τους στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν ικανά διοικητικά μοντέλα. Δομές και πολιτικές, δίνοντας έμφαση μεταξύ άλλων

- στις πολιτικές τουρισμού και στρατηγικές σχεδιασμού
- στις κυβερνητικές και κάθετες συνεργασίες π.χ. εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο
- δημόσια και ιδιωτική συνεργασία (Public Private Partnership , PPP).

Το Destination Management επιτάσσει μια συμμαχία πολλών οργανισμών και εργασιών με στόχο την πλήρωση ενός κοινού σκοπού, την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας του προορισμού. Ο ρόλος των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών DMOs θα πρέπει να είναι ηγετικός και να συντονίζει δράσεις μέσα σε μια συνεκτική στρατηγική για την επιδίωξη κοινών στόχων.

Παρόλο που οι DMOs έχουν αναλάβει δραστηριότητες Marketing, η δικαιοδοσία τους πρέπει να διερευνηθεί και να μετατραπούν σε στρατηγικούς ηγέτες στην ανάπτυξη των προορισμών. Αυτό είναι ουσιαστικό συστατικό της επιτυχίας του κάθε τουριστικού προορισμού.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού Ηνωμένων Εθνών (UNWTO), στηρίζοντας τα μέλη του και το Destination Management/Marketing Οργανισμών, μέσω του UNWTO.QUEST Σύστημα Πιστοποίησης DMOs δίνει έμφαση στην ποιότητα και την αρίστευση των σχεδίων, της διοίκησης και της διαχείρισης του τουρισμού από τους DMOs,

μέσω της πιστοποίησης των ικανοτήτων τους. Η πιστοποίηση αξιολογεί τρεις κλάδους δράσεων της διαχείρισης τους την Στρατηγική Ηγεσία, την Αποτελεσματική Υλοποίηση και την Ικανή Διακυβέρνηση (Strategic Leadership, Effective Implementation, Efficient Governance). (UNWTO, 2019)

2.4 ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ MARKETING ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΥΣ «ΈΞΥΠΝΟΥΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ» - [SMART DESTINATIONS]

Η υπεύθυνη και βιώσιμη διαχείριση προορισμού θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει μια διαδικασία αποτελεσματική και αρμονική κατευθυνόμενη στη διάδραση μεταξύ των επισκεπτών, της βιομηχανίας που τους εξυπηρετεί, της κοινωνίας που τους φιλοξενεί και του περιβάλλοντος σε ευρεία έννοια (φυσικών και πολιτισμικών πηγών). Η Διαχείριση Προορισμού (Management Destination) αποκτά στρατηγική προσέγγιση για να αναδείξει τα απομονωμένα και περιστασιακά στοιχεία για τον καλύτερο σχεδιασμό των προορισμών, αναζητώντας την συνεργασία οργανισμών και ενδιαφερομένων που θα εργαστούν σε έναν κοινό σκοπό. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών μπορούν να αποτελέσουν στρατηγικούς ηγέτες συντονισμού ενεργειών κοινής στρατηγικής με κοινούς στόχους.

Οι DMOs δεν ελέγχουν τις δράσεις των συνεταιίρων τους στον τουριστικό προορισμό, αλλά φέρνουν κοντά πηγές και εμπειρίες και σε ένα βαθμό ανεξαρτησίας και αντικειμενικότητας τους οδηγούν . Παρ όλο που οι DMO έχουν αναλάβει τυπικά δραστηριότητα Marketing, οι στόχοι τους είναι αρκετά διαφορετικοί και ευρύτεροι. Οι DMOs δημιουργούν και εφαρμόζουν στρατηγικές, ενισχύοντας την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των προορισμών, μέσω της ενδυνάμωσης και της υπεύθυνης έκθεσης των φυσικών και πολιτιστικών θέλγητρων, που εξασφαλίζει την βιωσιμότητα μακροπρόθεσμα.

Η δημιουργία από τους DMOs πρόσθετων πηγών καινοτομίας και λύσεων αποδεικνύει την αποτελεσματικότητά τους. Ο πιο πρόσφατος στόχος που έθεσαν οι DMOs είναι να ενεργοποιήσουν τη βιώσιμη κατανάλωση και παραγωγή, με στόχο να βοηθήσουν τους επισκέπτες να αλληλεπιδράσουν με τον προορισμό και τους κατοίκους του. Ένα ακόμη βήμα μπροστά από τους DMOs στη διαχείριση του προορισμού είναι η είσοδος της έννοιας του « Έξυπνου Προορισμού» « Smart Destination », η οποία στηρίζεται σε πέντε βασικούς πυλώνες:

1. Διαχείριση [Governance]

2. Καινοτομία [Innovation]: Η καινοτομία στον τουρισμό είναι η εισαγωγή νέων ή βελτιωμένων στοιχείων που έχει ως στόχο να φέρουν εμφανή και μη εμφανή οφέλη στους ενδιαφερόμενους του τουρισμού και στην τοπική κοινωνία, να αναδείξουν την αξία της τουριστικής εμπειρίας και τον πυρήνα των δυνατοτήτων του τουριστικού τομέα και ευελπιστούν να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστικότητα και την βιωσιμότητα. Η καινοτομία στον τουρισμό δύναται να δώσει προοπτικές σε τομείς όπως ο τουριστικός προορισμός, τα τουριστικά προϊόντα, την τεχνολογία, τους στρατηγικούς οργανισμούς, των επιχειρηματικών μοντέλων, δεξιοτήτων, αρχιτεκτονικής, υπηρεσιών εργαλεία και πρακτικές διοίκησης, μάρκετινγκ, επικοινωνίας, επιχειρήσεων, ασφάλειας και τιμής.

3. Τεχνολογία [Technology]

4. Πρόσβαση [Accessibility] Προσβάσιμος τουρισμός για όλους είναι η μορφή τουρισμού που εμπλέκει σε μια συνεργατική διαδικασία μεταξύ των ενδιαφερομένων που επιτρέπει σε ανθρώπους με ανάγκες πρόσβασης συμπεριλαμβανομένης της κινητικότητας, της οράσεως, της ακοής και νοητικών και γνωστικών διαστάσεων της πρόσβασης, να λειτουργούν ανεξάρτητα, με ισότητα και αξιοπρέπεια παγκοσμίως, στην διανομή των τουριστικών προϊόντων, υπηρεσιών και περιβάλλοντος

5. Βιωσιμότητα [Sustainability] Ορίζεται ως ο τουρισμός που λαμβάνει υπόψη του πλήρως στο παρόν και στο μέλλον τον οικονομικό, κοινωνικό και περιβαλλοντικό αντίκτυπο, κατευθυνόμενος στις ανάγκες των επισκεπτών, της βιομηχανίας και των τοπικών κοινωνιών.

Οι πέντε αυτοί πυλώνες και η αλληλεπίδραση τους, είναι ο λίθος μεταμόρφωσης ενός προορισμού σε έξυπνο προορισμό και οι DMOs αποτελούν το κέντρο αυτής της αλλαγής.

[

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ (DMO)

Τις τελευταίες δεκαετίες αυξάνεται διαρκώς η ανάγκη της αξιόπιστης και οργανωμένης διαχείρισης των τουριστικών προορισμών. Αντιμέτωποι με τις προκλήσεις της νέας εποχής και την ψηφιακή μεταμόρφωση που αναδύεται με τις νέες πλατφόρμες τουριστικών υπηρεσιών και διαχείρισης επισκεπτών, αυξάνεται διαρκώς η ανάγκη ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των προορισμών.

Μέσα στη νέα αυτή πραγματικότητα, οι Φορείς Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών που γνωρίζαμε μέχρι πρότινος έρχονται αντιμέτωποι με την επιτακτική ανάγκη να διευρύνουν τους σκοπούς τους και το έργο τους και να μετατραπούν σε Οργανισμούς Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών DMOs, ως κεφαλές οργάνωσης που συμπεριλαμβάνουν στρατηγικό σχεδιασμό, ταυτόχρονο συντονισμό και διαχείριση πολλών τομέων με τις απαραίτητες κυβερνητικές δομές και με την συμμετοχή των διαφόρων (εθνικών- περιφερειακών- τοπικών) stakeholders με κοινούς στόχους. Ο μόνος δρόμος για να επιτευχθεί αυτό είναι η δημιουργία DMOs και η σύμπραξη των 2P και 1C [(P) Public (P) Private (C) Community], ήτοι τη σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας.

Το 2015, 195 έθνη συμφώνησαν με τον Οργανισμό Ενωμένων Εθνών τους « Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης (Sustainable Development Goals SDGs) Ατζέντα 2030 », με στόχο να αλλάξουν τον κόσμο προς το καλύτερο, φέρνοντας κοντά κυβερνήσεις, επιχειρηματίες, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, Μορφωτικούς Φορείς και Τοπικές Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις για την βελτίωση της ζωής των ανθρώπων στον τόπο τους μέχρι το έτος 2030. Στην ατζέντα αυτή δεσμεύτηκαν σε κοινές πολιτικές θέτοντας 17 στόχους, μεταξύ των οποίων ο στόχος με αριθμό 8 που αφορά την εργασιακή και οικονομική ανάπτυξη, ο στόχος με αριθμό 12 που αφορά τη βιώσιμη παραγωγή και κατανάλωση και ο στόχος με αριθμό 14 που αφορά τη ζωή γύρω από το νερό. Στο πλαίσιο αυτό, οι DMOs καλούνται να σχεδιάσουν την πολιτική τους και τις δράσεις τους, με γνώμονα την ατζέντα 2030 για την Βιώσιμη Ανάπτυξη (Sustainable Development Goals SDGs) και με τον τρόπο αυτό να συμβάλλουν στην μεγιστοποίηση του τουριστικού προϊόντος και στους προαναφερόμενους επιβαλλόμενους από την ατζέντα 2030 στόχους.

Φυσικά δεν υπάρχει ένα μόνο μοντέλο Οργανισμού Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMOs) που να ταιριάζει σε όλους του προορισμούς, αλλά το μοντέλο οργάνωσης θα πρέπει να προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση, ώστε να εξασφαλιστεί η

επιτυχής λειτουργία τους και να μπορεί να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του μέλλοντος (Ατζέντα 2030). (UNWTO, 2018).

3.1 ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ, ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΚΑΙ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ DMOS. ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ.

Η ιστορική εξέλιξη των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών και η συνεχής αναδιαμόρφωση τους στο χρόνο, είχε ως αποτέλεσμα την διαδοχική μεταμόρφωση τους από τυπικούς οργανισμούς διαχείρισης σε οργανισμούς ευρύτερης προσέγγισης στη σφαίρα του τουριστικού μάρκετινγκ. (Borzyszkowski J, 2015).

Ιστορικά στην Ευρώπη οι DMOs ιδρύονται για πρώτη φορά σε αναπτυσσόμενα κράτη του 20^{ου} αιώνα, όπως στη Γαλλία το 1910, στην Ιταλία το 1919, στη Γερμανία 1948, στην Αυστρία 1955, στη Δανία 1967, στην Ολλανδία 1968 και στην Αγγλία το 1969. Ουσιαστικά οι πρώτοι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών εμφανίζονται για πρώτη φορά στην Ευρώπη, λίγο πριν το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και εν συνεχεία η πλειοψηφία αυτών συστάθηκαν μετά το τέλος του πολέμου. Στην πλειονότητα τους είναι κράτη της δυτικής Ευρώπης τα οποία ήδη κουβαλούσαν δεκαετίες ιστορίας και εμπειρίας σε δράσεις μάρκετινγκ. Υπό το πρίσμα αυτό μπορούμε να διακρίνουμε την υπεροχή τους σε θέματα οργάνωσης συγκριτικά με τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών των μετά- κουμμουνιστικών κρατών, όπου τέτοιοι οργανισμοί δημιουργήθηκαν πολύ αργότερα, όπως στην Κροατία το 1992, στην Τσεχία το 1993, στην Εσθονία 2000, στην Ουγγαρία το 1994, στο Μαυροβούνι το 2007, στη Λετονία το 2002, στην Πολωνία το 2000, στη Σερβία το 1994 και στη Σλοβακία το 2011.

Συμπεράνουμε από τα παραπάνω ότι η δημιουργία DMOs σε μετα-κουμμουνιστικές χώρες ξεκίνησε την περίοδο της οικονομικής τους ανασυγκρότησης, τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η κατάρρευση του κουμμουνισμού για τις χώρες αυτές δε σήμαινε αυτόματη δημιουργία οργανισμών διαχείρισης, αλλά χρειάστηκαν πολλά χρόνια οικονομικής ανέλιξης των κρατών αυτών με χαρακτηριστικό παράδειγμα την Πολωνία στην οποία ο πρώτος εθνικός οργανισμός υλοποιήθηκε μόλις την 1^η Ιανουαρίου του 2000.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η δομή των οργανισμών ιστορικά στα πρώτα χρόνια δημιουργίας τους εμφανίζονται ως εθνικοί οργανισμοί (NTOs) με άμεση εξάρτηση από τις κεντρικές κυβερνήσεις των κρατών. Είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με κυβερνητικά σώματα και ως τέτοιοι στελεχώνονται από εθνικά γραφεία τουρισμού, σα να επρόκειτο για κυβερνητικά διοικητικά στελέχη του τουρισμού, με κύρια δραστηριότητα το τουριστικό μάρκετινγκ. Μέσα

στο πλαίσιο αυτό, οι αρχικές δραστηριότητες των οργανισμών διαχείρισης προορισμών ήταν η προώθηση και σε πολύ μικρό βαθμό η ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος και της τουριστικής πληροφορίας, οι οποίες ήταν ήσσονος σημασίας.

Σε μια συνοπτική επιδρομή στο παρόν, διαφαίνεται πως οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών, υιοθέτησαν μια ευρύτερη προσέγγιση της σφαίρας του τουριστικού μάρκετινγκ. Οι οργανισμοί υιοθετούν την οπτική δύο παράλληλων στρατηγικών, αυτή της προώθησης και αυτή της υποστήριξης της τουριστικής βιομηχανίας, που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων δράσεων, την προώθηση του προορισμού, την ανάδειξη της πληροφορίας και τη δημιουργία της, την υποστήριξη οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό, την τουριστική επιμόρφωση, τη βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη, την ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων και την εύρεση τουριστικής αγοράς.

Μια σημαντική διάσταση της λειτουργίας των DMOs είναι το ζήτημα των οικονομικών πόρων που έχουν στη διάθεση τους. Σε μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των οργανισμών διαχείρισης προορισμού των χωρών της δυτικής Ευρώπης και των μετακομμουνιστικών ευρωπαϊκών κρατών του 21^{ου} αιώνα, παρατηρείται μεγάλη δυσαναλογία στον τομέα αυτό, σε όφελος των δυτικών ευρωπαϊκών κρατών, η οποία όμως τείνει να εξομαλυνθεί την τελευταία δεκαετία. Η έρευνα σε 25 ευρωπαϊκούς οργανισμούς, 17 της δυτικής Ευρώπης και 8 κέντρο-ανατολικής Ευρώπης (μετά-κομμουνιστικές χώρες), έδειξε ότι τα έτη 2006-2013 το μέσο μέγεθος χρηματικών πόρων των δυτικών κρατών αυξήθηκε μόλις από 55.4 εκ. ευρώ σε 55.9 εκ. ευρώ, δηλαδή αύξηση μεγέθους 0,9%, ενώ οι χρηματικοί πόροι των οργανισμών των κέντρο ανατολικών κρατών από 11.2 εκ. ευρώ σε 19.1 εκ. ευρώ, δηλαδή αύξηση μεγέθους 70.5%. Διαφαίνεται αρχικά μεγάλη διαφορά ως προς το ύψος των χρηματικών πόρων, αλλά επίσης και μια ξεκάθαρη μείωση της δυσαναλογίας τους. Παρ όλα αυτά οι DMOs των ανατολικών κρατών αυξάνουν συνεχώς τους χρηματικούς τους πόρους. Η απάντηση στο ερώτημα που οφείλεται αυτή η μεγάλη αύξηση των χρηματικών πόρων των DMOs των ανατολικών κρατών βρίσκεται στα παρακάτω δύο αίτια. Αρχικά θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι οι τουριστικές οικονομίες των ανατολικών χωρών, ήταν υποταγμένες από κανονισμούς κεντρικού ελέγχου της σοσιαλιστικής οικονομίας έως τη δεκαετία 1990, όπου είναι αποδεκτό ότι σε σχέση με την πλειοψηφία των δυτικών κρατών η ανάπτυξη δράσεων με σκοπό τον τουρισμό ήταν καθυστερημένες. Η οικονομική αναδιαμόρφωση των χωρών αυτών την δεκαετία του 1990, έφερε και τους πρώτους DMOs. Λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τα πρώτα χρόνια, ήταν δύσκολη η μετάβαση στην ελεύθερη αγορά, έτσι λοιπόν με μια σχετική καθυστέρηση ξεκίνησε σταδιακά η αύξηση των χρηματικών πόρων

που επενδύθηκαν στον τουρισμό από τις ανατολικές ευρωπαϊκές χώρες. Η δεύτερη αιτία αύξησης των οικονομικών πόρων οφείλεται ξεκάθαρα στην είσοδο του μεγαλύτερου αριθμού των χωρών αυτών στην ευρωπαϊκή ένωση, από το Μάιο του 2004 και τα επόμενα χρόνια, οπού και επιδοτήθηκαν από το ευρωπαϊκό ταμείο για δράσεις του τουριστικού τομέα.

Ως προς το μέλλον των οργανισμών διαχείρισης τουριστικών προορισμών, παρατηρείται η ανάγκη διεύρυνσης των δράσεων τους στην χρήση σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορίας, στην κατευθυνόμενη και στοχευμένη δράση παραλήπτη -δυναμικού τουρίστα (προϊόν- τιμή- πακέτο- προγραμματισμός- συνεργασία) και την ανάπτυξη συνεργασιών ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, την εκπόνηση στρατηγικών σχεδίων, ανάπτυξη και επιμόρφωση ανθρωπίνων πόρων και δράσεις με στόχο την βιώσιμη και αειφόρο ανάπτυξη. (Borzyszkowski J., 2015).

3.2 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ -ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ. (Ν.4875/2021, ΦΕΚ Α/23-12-2021).

Με το νεοψηφισθέν, μόλις την 23^η Δεκεμβρίου του 2021, νόμο (Ν.4875/2021), η Ελλάδα για πρώτη φορά εισάγει το θεσμό των ελληνικών Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMOs). Οι οργανισμοί διαχείρισης και προώθησης προορισμών (DMOs) αποτελούν ίσως την αχίλλειο πτέρνα του ελληνικού τουρισμού. Η Ελλάδα, χώρα στην οποία βασικός πυλώνας της οικονομίας της, είναι ο τουρισμός, μόλις στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, θεσμοθετεί με πρωτοφανή καθυστέρηση έναντι των υπόλοιπων ευρωπαϊκών χωρών, για τη δημιουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMOs).

Το πεδίο έρευνας της παρούσης εργασίας, σχετίζεται, με το (Α) μέρος (άρθρα 1 έως 11) του Ν. 4875/2021 «Περί Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών Ολοκληρωμένης Διαχείρισης και Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών ». Σκοπός του νέου νόμου είναι η αντιμετώπιση των σύνθετων αναπτυξιακών προκλήσεων στον τουριστικό τομέα. Για την επίτευξη του σκοπού του, το Μέρος Α εισάγει τρεις αλληλένδετες οργανωτικές δομές: **α)** τη Διυπουργική Επιτροπή Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, **β)** τους Οργανισμούς Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού και **γ)** το Τοπικό/Περιφερειακό Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης.

Στο άρθρο 4 του Ν. 4875/2021 ορίζεται η νομική μορφή των ελληνικών DMOs, σε δύο περιοριστικές παραμέτρους. Βάσει του νέου νόμου, στην ελληνική επικράτεια ως Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMOs), δύναται να λειτουργήσουν μόνον α) οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης του άρθρου 2 του Ν. 4674/2020 ή οι Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρίες Ο.Τ.Α. και β) οι υφιστάμενες αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με εταίρους Ο.Τ.Α., αμφότερες μετά την τροποποίηση του καταστατικού και του σκοπού τους. Μέσω της συγκεκριμένης ρύθμισης, επιλύεται η αναγκαιότητα καθορισμού των οργανωτικών μορφωμάτων που μπορούν να λειτουργήσουν ως κατάλληλοι φορείς για την άσκηση της δραστηριότητας Ο.Δ.Π.Π.- (DMOs).

Με την εν λόγω ρύθμιση, παρατηρείται ότι οι DMOs που θα συσταθούν στην ελληνική επικράτεια, εξ αιτίας των περιορισμών της νομικής τους μορφής [Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Ο.Τ.Α./ Αναπτυξιακές Α.Ε. Ο.Τ.Α.], ορίζονται με ταύτιση των « προορισμών» με τα διοικητικά όρια δήμου- περιφέρειας και δεν δύναται να λειτουργήσουν σε μεμονωμένο προορισμό, δίχως δηλαδή την ταύτιση διοικητικών ορίων.

Στο άρθρο 5 του Ν. 4875/2021 προβλέπεται ότι για την εκπλήρωση του έργου του, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μπορεί να συμπράττει, μέσω σύναψης συμφώνων ποιότητας και μνημονίων συνεργασίας, με επαγγελματικές ενώσεις προσώπων, επιχειρήσεις και φορείς του ιδιωτικού τομέα, καθώς και με συνεργατικούς σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster), με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος μέσω της συνδιαφήμισης, χρηματοδότησης μελετών, διαχείρισης και προβολής του προορισμού εγχώρια και διεθνώς. Δύναται να συνεργάζεται με εξειδικευμένους τουριστικούς οργανισμούς, τουριστικούς πράκτορες (tour operators) και αεροπορικές εταιρίες για την υλοποίηση προγραμμάτων συνδιαφήμισης.

Από την εν λόγω ρύθμιση αντιλαμβανόμαστε ότι κατά τη διαδικασία σύστασης του DMO, απουσιάζει συνολικά η συμμετοχή των ιδιωτικών φορέων/ενώσεων και αντ' αυτής προβλέπεται η σύμπραξη ιδιωτικών και δημόσιων φορέων μέσω της σύναψης μνημονίων συνεργασίας. Ο Τουρισμός όμως είναι μία δραστηριότητα στην οποία εμπλέκονται εξ ορισμού ιδιωτικός τομέας, κεντρική κυβέρνηση και τοπική αυτοδιοίκηση. Συνεπώς, είναι ζητούμενη και επιβεβλημένη η συνεργασία και αλληλεπίδρασή τους και σε θεσμικό επίπεδο. Περιγράφονται κυρίως οι συνεργασίες μεταξύ νεοσύστατων κυβερνητικών δομών και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με διαδικασίες από τα άνω προς τα κάτω (top-down), παρ' όλο που διεθνώς στις αναγνωρισμένες πρακτικές εφαρμόζεται το αντίθετο (bottom-up). Έγκειται λοιπόν στους Δήμους και τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς να προσεγγίσουν

ολιστικά και με ευρύτητα το θέμα της «Διαχείρισης Προορισμού», και να αξιοποιήσουν το γράμμα του Νόμου και ηγετικά να ανοίξουν γόνιμο διάλογο με τους φορείς. Έτσι μόνο θα επιτευχθούν συνθέσεις, συγκλίσεις και συναινέσεις με άξονα ένα κοινό όραμα ανάπτυξης και εξέλιξης για τον προορισμό.

Όπως προκύπτει και από τα αποτελέσματα έρευνας της MRBHELLAS με τίτλο "Η προβολή της Ελλάδας την επόμενη μέρα", που εκπονήθηκε τον Δεκέμβριο 2020 στα μέλη του ΣΕΤΕ, σε ποσοστό 91.6% κρίνεται απολύτως σημαντική και πολύ ουσιαστική η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μαζί και της τοπικής αυτοδιοίκησης στο σχήμα των οργανισμών διαχείρισης και προώθησης προορισμών, ακολουθώντας τα διεθνή μοντέλα.

Στο άρθρο 5 του Ν. 4875/2021 αναλύονται και οι σκοποί και το έργο των ελληνικών DMOs, οι οποίοι απαριθμούνται ως εξής :

- Η επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη του οικείου οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) για θέματα προβολής και προώθησης ενός προορισμού στην τουριστική αγορά,
- η προώθηση και η αντικειμενική πληροφόρηση του οικείου Ο.Τ.Α. για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος για τον εκάστοτε προορισμό, όπως αξιοθέατα, προσβασιμότητα - μεταφορές, εγκαταστάσεις-διαμονή, τουριστικές υπηρεσίες, δραστηριότητες, βοηθητικές υπηρεσίες,
- η δημιουργία, υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής του προορισμού,
- η μελέτη και παρακολούθηση της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού των υποδομών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας,
- η εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού,
- η σύναψη συμβάσεων με φορείς του ιδιωτικού τομέα με σκοπό την τουριστική προβολή του προορισμού,
- η εκπόνηση μελετών για τη δημιουργία προτύπων για την ανάδειξη της ταυτότητας του προορισμού,
- ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τουριστικής προβολής του προορισμού,
- η δημιουργία και η διαχείριση τοπικών σημάτων ποιότητας, καθώς και η τεχνική βοήθεια και υποστήριξη σε συνεργατικούς σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster) σχετική με την παραγωγή και προβολή τοπικών τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών,

- η ανάπτυξη ερευνητικού έργου σε σημαντικά θέματα του τουρισμού, όπως η ανάλυση της αγοράς, η προσέγγιση νέων αγορών συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς του προσβάσιμου τουρισμού, η ωρίμανση έργων υποδομής και η υλοποίηση πολιτικών κοινωνικής συνοχής, ψηφιακής σύγκλισης και αειφόρου ανάπτυξης και
- η ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων του προορισμού.

Τέλος, για την ανάγκη της σε βάθος μελέτης της τουριστικής αγοράς και των αναπτυξιακών δράσεων των DMOs σε τοπικό επίπεδο προβλέπεται στο άρθρο 8 του Ν. 4875/2021 η δυνατότητα σύστασης Τοπικού ή Περιφερειακού Παρατηρητηρίου Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης από κάθε DMO και η συνεργασία του DMO με αυτό. Τα Παρατηρητήρια σε επίπεδο τοπικό ή περιφερειακό, επιφορτίζονται με το έργο της συστηματικής μελέτης της τουριστικής αγοράς και την υποστήριξη τεκμηριωμένων πολιτικών για την αγορά του τουρισμού σε απόλυτη εναρμόνιση με τις αντίστοιχες πρακτικές των παρατηρητηρίων που συμμετέχουν στο Διεθνές Δίκτυο των Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης.

Συμπερασματικά καταλήγουμε πως η ύπαρξη θεσμικού πλαισίου κρίνεται αναγκαία συνθήκη για τη δημιουργία και αποτελεσματική λειτουργία των ελληνικών DMOs, αλλά απαιτείται παράλληλα και η υιοθέτηση κουλτούρας συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων μερών του τουρισμού, καθώς και τεχνογνωσία και εξειδίκευση. (Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4875/2021).

3.3 ΠΡΟΤΥΠΟΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΙ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ.

Ως αλληλένδετη οργανωτική δομή των DMOs, το Α Μέρος (άρθρα 1 έως 11) του Ν. 4875/2021, εισάγει την έννοια των Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών Ολοκληρωμένης Διαχείρισης. Στη χώρα μας οι τουριστικοί προορισμοί έρχονται αντιμέτωποι με πλήθος σύνθετων αναπτυξιακών προκλήσεων οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών προεκτάσεων και απαιτείται η συνεργασία τοπικής αυτοδιοίκησης και κεντρικής κυβέρνησης στον σχεδιασμό και την υλοποίηση αλληλένδετων δράσεων. Μέσα σε αυτές τις παγκόσμιες προκλήσεις, η αναπτυξιακή πολιτική της Ελλάδος δεν είναι πλέον διαχειρίσιμη μόνο από την τοπική αυτοδιοίκηση. Στο πνεύμα αυτό η ελληνική κυβέρνηση προωθεί νέο θεσμικό πλαίσιο που καθορίζει τους όρους και τις προϋποθέσεις για τον χαρακτηρισμό ενός προορισμού ως πρότυπου τουριστικού προορισμού ολοκληρωμένης διαχείρισης.

Οι Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης είναι προορισμοί που συμβάλλουν στην ενίσχυση της τουριστικής βιομηχανίας, στην αναγνωρισιμότητα της

ταυτότητας τους (brandawareness) στο διεθνές σκηνικό, στα ιδιαίτερα φυσικά χαρακτηριστικά του προορισμού και στο φυσικό και γεωμορφολογικό περιβάλλον, στον πολιτισμό, στη δυναμική της τοπικής κοινωνίας – οικονομίας, στην επάρκεια τουριστικών υποδομών, καθώς και στη διάρκεια της τουριστικής περιόδου και για όλους τους παραπάνω λόγους υπάρχει ανάγκη χαρακτηρισμού τους Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών και ανάγκη ιδιαίτερης διαχείρισης τους. (Bregoli I, 2012).

Σύμφωνα με το νέο νομοσχέδιο ο προορισμός που πληροί όλα τα παραπάνω στοιχεία, προκειμένου να χαρακτηριστεί ως Πρότυπος Τουριστικός Προορισμός Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, θα πρέπει ο Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) στον οποίο υπάγεται να καταθέσει αίτηση στη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού του Υπουργείου Τουρισμού και επ' αυτής συντάσσεται σχετική εισήγηση στον Υπουργό Τουρισμού. Με απόφαση του Υπουργού και με τη σύμφωνη γνώμη της Διυπουργικής Επιτροπής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης ν. 4622/2019 (Α' 133) και αφού ληφθούν υπόψη όλες οι παραπάνω παράμετροι και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προορισμού εκδίδεται απόφαση χαρακτηρισμού της περιοχής ως Πρότυπου Τουριστικού Προορισμού Ολοκληρωμένης Διαχείρισης

Για την ενίσχυση των προορισμών αυτών, το έτος 2007 η Ευρωπαϊκή επιτροπή, κατά την υλοποίηση της «Ατζέντας για έναν Αειφόρο και Ανταγωνιστικό Ευρωπαϊκό Τουρισμό», εφάρμοσε το πρόγραμμα «EDEN – Ευρωπαϊκοί Προορισμοί Αριστείας» έχοντας ως στόχο να αναδείξει νέους τουριστικούς προορισμούς, που αναπτύσσονται τουριστικά σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Κάθε δύο έτη η ευρωπαϊκή επιτροπή επιλέγει ανερχόμενους, λιγότερο γνωστούς, ευρωπαϊκούς προορισμούς που αναπτύσσονται εντός του μοντέλου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και οι οποίοι προσφέρουν μοναδική τουριστική εμπειρία αναδεικνύοντας την ευρωπαϊκή ποικιλομορφία. Στην Ελλάδα το πρόγραμμα υλοποιήθηκε σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. Η Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη εξασφαλίζει κοινωνική, πολιτιστική, οικονομική και περιβαλλοντική ισορροπία. Στόχος του προγράμματος είναι παράλληλα και η σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των Ευρωπαίων πολιτών. (Pechlaner H. et al., 2019).

Το δίκτυο EDEN, και η επιλογή προορισμών Αριστείας, με βάση τη θεματολογία που έχει οριστεί, έχει εδραιωθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε ασκεί παγκόσμια επιρροή και να αναγνωρίζεται από Εθνικούς Οργανισμούς Τουρισμού, Μέσα Ενημέρωσης, φορείς τουρισμού και τέλος τους τουρίστες. Ο νικητής Προορισμός βραβεύεται σε ειδική εκδήλωση από την ευρωπαϊκή επιτροπή. Ο Ελληνικός Τουρισμός μέσω του θεσμού αυτού ανέδειξε

προορισμούς όπως «Αγροτουρισμό» Φλώρινας, τον νομό Γρεβενών τα “Ανακατωσάρια” (2008), με θέμα τον «Τουρισμό και την Άυλη Πολιτιστική Κληρονομιά» την Λέσβο για το «Απολιθωμένο Δάσος» (2009), με θέμα του διαγωνισμού τον «Τουρισμό και τις Προστατευόμενες Περιοχές» τον Δήμο Μαραθώνα (2013) για το Εθνικό Πάρκο Σχοινιά με θέμα «Προσβάσιμος Τουρισμός» κ.α. Για τους Προορισμούς Αριστείας η Ευρωπαϊκή Επιτροπή λειτουργεί ιστότοπο (https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/eden_el), με οπτικοακουστικό υλικό που παρέχει πληροφορίες για τους δυνητικούς επισκέπτες.

Στην Αιτιολογική Έκθεση του Ν. 4875/2021, γίνεται αναφορά στην χρησιμότητα του χαρακτηρισμού ενός προορισμού ως «Πρότυπου Τουριστικού Προορισμού ολοκληρωμένης Διαχείρισης», με αναφορές σε πρακτικές χωρών όπως η Αγγλία, η Γαλλία και η Ισπανία. Η Ελλάδα, μέσω του νέου θεσμικού της πλαισίου ακολουθεί πρόσφατες συναφείς πρακτικές άλλων ευρωπαϊκών χωρών, όπως η Αγγλία και ειδικότερα τη σύμπραξη του Δήμου του Λονδίνου με τον Δήμο των Παρισίων (Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών) οι οποίοι συνεργάζονται με την εταιρεία σιδηροδρόμων Eurostar και την ξενοδοχειακή αλυσίδα Marriott, και την αεροπορική εταιρεία United Airlines, με σκοπό την προσέλκυση επισκεπτών από τις ΗΠΑ (<https://www.londonandpartners.com/what-we-do/london-andparis-campaign>). Στην αιτιολογική Έκθεση, αναφορά γίνεται και στη Γαλλία, όπου η Atout France ανέπτυξε συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη στον τουρισμό (θεσμικοί φορείς, συνεργατικά σχήματα, ιδιωτικοί φορείς) και έφτασε σε σημείο να συνεργάζεται με 1300 εταιρίες και ιδρύματα. Η εκπροσώπηση των ενδιαφερομένων εξασφαλίζεται σε όλα τα επίπεδα λήψεων αποφάσεων. Τέλος ως σημείο αναφοράς, η Ισπανία όπου υλοποιούνται δράσεις συνδιαφήμισης ανάμεσα στον ιδιωτικό τομέα (ταξιδιωτικοί πράκτορες, και άλλα τουριστικά γραφεία) που έχουν ως στόχο την προώθηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της Μαδρίτης στη διεθνή τουριστική βιομηχανία και σε απομακρυσμένες αγορές όπως Αμερική και η Ασία. Με τις δράσεις αυτές επιτυγχάνεται η ειδικευση της προβολής στις τουριστικές αγορές, δίνοντας έμφαση στους τουρίστες χωρών από την Άπω Ανατολή που προσέρχονται στη Μαδρίτη για ψώνια. (Ν. 4871/2021 Φ.Ε.Κ. Α 250/2021).

3.4 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ DMOS. ΤΟ ΕΥΡΟΣ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ.

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) είναι οργανισμοί που δημιουργήθηκαν με αποκλειστικό σκοπό τη διαχείριση και την προώθηση των προορισμών.. Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO, 2007), όλοι οι προορισμοί

πρέπει να διαθέτουν τουλάχιστον ένα DMO. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού διακρίνει τους DMOs με βάση τη γεωγραφική τους θέση και τη νομική τους μορφή. Σύμφωνα με τη γεωγραφική θέση, οι DMOs διακρίνονται στις εθνικές αρχές τουρισμού National Tourism Authorities (NTAs) ή στις εθνικές οργανώσεις τουρισμού National Tourism Organisation (NTOs), στις περιφερειακές, επαρχιακές ή κρατικές ομοσπονδιακές οργανώσεις Regional Tourism Organization (RTOs) και στους τοπικούς οργανισμούς τοπικής εμβέλειας. Όσον αφορά τη νομική μορφή τους, οι DMOs μπορεί να είναι κυβερνητικές αρχές, οργανισμοί που λειτουργούν υπό τον έλεγχο της κυβέρνησης, δημόσιοι οργανισμοί, οργανισμοί που λειτουργούν υπό τον έλεγχο των δήμων, μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί που ανήκουν τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, μη-κερδοσκοπικούς τουριστικούς οργανισμούς και κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Christou et al., 2008).

Ο Pike (2008) αναφέρει πως οι DMOs έχουν έναν διττό ρόλο: τον Marketing Destination και τον Destination Management - και οι δύο όροι αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το branding προορισμού είναι ένα άλλο σημαντικό στοιχείο του Marketing Προορισμού, και απευθύνεται στην απευθείας πώληση. (Mistilis & Daniele, 2005).

Η πρωταρχική πρόκληση που συνδέεται με το Marketing Προορισμού είναι ότι οι τουριστικοί προορισμοί είναι πολυδιάστατοι, επομένως είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις και τους DMOs να συνδυάσουν τις διαφορετικές διαστάσεις για να στοχεύσουν συγκεκριμένους καταναλωτικούς τομείς (Reid et al., 2008).

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, πλέον χαρακτηρίζονται από ένα εύρος δράσεων και αρμοδιοτήτων, όπως την επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη του οικείου Ο.Τ.Α. για θέματα προβολής και προώθησης ενός προορισμού στις τουριστικές αγορές, την προώθηση και την αντικειμενική πληροφόρηση του οικείου Ο.Τ.Α. για το σύνολο του τουριστικού προϊόντος, την υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής και βιώσιμης ανάπτυξης του προορισμού, τη σύναψη συμβάσεων με φορείς του ιδιωτικού τομέα, την εκπόνηση μελετών για την ανάδειξη της ταυτότητας του προορισμού και ερευνητικού έργου.

Για την υλοποίηση των παραπάνω σκοπών του ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται να υπογράψει μνημόνια συνεργασίας με επαγγελματικούς συλλόγους και επιχειρήσεις και συνεργατικούς σχηματισμούς επιχειρήσεων (cluster), έχοντας ως στόχο να διασφαλίσει την ποιότητα του των τουριστικών προϊόντων με την εκπόνηση μελετών, τη συνδιαφήμιση του προορισμού σε εθνικό επίπεδο και παγκοσμίως. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών έχουν τη δυνατότητα να συνεργάζονται με άλλους τουριστικούς οργανισμούς, με τουριστικούς πράκτορες (Tour operators) και

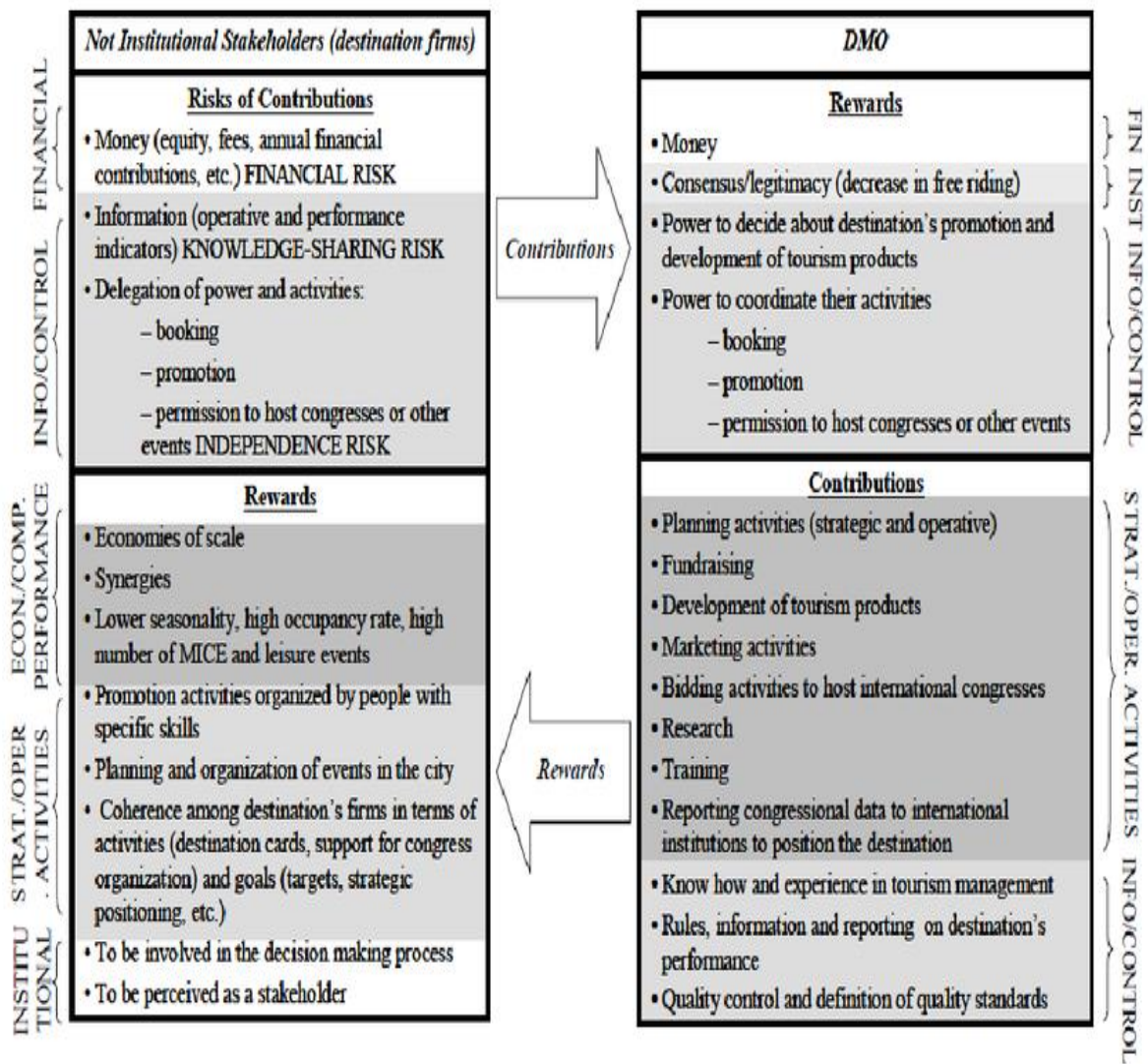
εταιρείες αεροπορικές για κοινές διαφημιστικές εκστρατείες. Δύνανται επίσης να αναλαμβάνουν εθελοντικές δράσεις και δράσεις κοινωνικής ευθύνης που αφορούν την βιωσιμότητα του τουρισμού, τη συντήρηση του οικιστικού και φυσικού περιβάλλοντος του και την παροχή κινήτρων προώθησης και διαχείρισης τοπικών σημάτων ποιότητας.

Στα πλαίσια άσκησης των αρμοδιοτήτων και των δράσεων τους οι Οργανισμοί έχουν την υποχρέωση να συντάσσουν κάθε χρόνο Σχέδιο Ολοκληρωμένης Διαχείρισης που απεικονίζει την πραγματικότητα, την στρατηγική ανάπτυξης αναφέροντας όλους τους ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες για την αποσυμφόρηση του Προορισμού με βάση την φέρουσα ικανότητα του και την υποβολή προτάσεων και παρεμβάσεων για την εικόνα του προορισμού, ελέγχοντας παράλληλα την τήρηση των αρχών που τέθηκαν από την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία για την υλοποίηση των στόχων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης και τις καλές πρακτικές συναφών ευρωπαϊκών πρωτοβουλιών, όπως το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Προορισμών Αριστείας για τον Βιώσιμο Τουρισμό (EDEN).

Η Angela (2010) αναφέρει πως ο ρόλος των DMOs στην προώθηση ενός τουριστικού προορισμού είναι ζωτικής σημασίας. Οι DMOs συμβάλουν σημαντικά στην προώθηση του τουρισμού μιας περιοχής καθώς και στην ενίσχυση της τοπικής οικονομίας.

Η Angela (2010) υποστηρίζει τη θεωρία ότι οι DMOs και οι εταιρείες προορισμού πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με συγκεκριμένες συνεισφορές και ανταμοιβές μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, όπως αυτές εικονίζονται στο παραπάνω σχήμα. Συγκεκριμένα, οι DMOs πρέπει να λαμβάνουν τις ακόλουθες συνεισφορές από τις εταιρείες προορισμού: α) κεφάλαια, β) συναίνεση και νομιμότητα, γ) δυνατότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με τις δραστηριότητες προώθησης και ανάπτυξη τουριστικών υπηρεσιών, και δ) εξουσία συντονισμού δραστηριοτήτων όπως κρατήσεις, και εκδηλώσεις κλπ. Από την άλλη πλευρά, οι DMOs παρέχουν στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο τις ακόλουθες συμβολές: 1) δραστηριότητες σχεδιασμού, 2) συγκέντρωση κεφαλαίων, 3) ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων / υπηρεσιών, 4) δραστηριότητες υποβολής προσφορών για τη διοργάνωση διεθνών συνεδρίων, 6) ερευνητικά έργα, 7) κατάρτιση των ατόμων που εργάζονται στην τοπική τουριστική βιομηχανία, 8) διαχείριση των στοιχείων τουρισμού και αναφορά σε διεθνή ιδρύματα για την τοποθέτηση του προορισμού στην παγκόσμια αγορά, 9) τον τρόπο και την εμπειρία στη διαχείριση του τουρισμού, 10) τους κανόνες, την πληροφόρηση και την αναφορά στις επιδόσεις του προορισμού και 11) τον συνεχή έλεγχο της ποιότητας και τον προσδιορισμό των ποιοτικών ελέγχων. (Angella, F., Go, F., 2010).

Σχήμα 3.5: Συνεισφορές και ανταμοιβές μεταξύ DMOs και επιχειρήσεων προορισμού



(Πηγή: Angela, 2010)

3.5 ΒΙΩΣΙΜΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ: ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ.

Η προοπτική να γεφυρωθεί το χάσμα ανάμεσα στο περιβάλλον, την κοινωνία και την οικονομία οδήγησε στην αναζήτηση της αειφόρου ανάπτυξης (Robinson, J. & Tinker, J., 1997).

Αποδεκτά διαδεδομένος ορισμός της αειφόρου ανάπτυξης περιλαμβάνεται στην έκθεση Brundtland «Our common future» (1987) για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη, σύμφωνα με τον οποίο: «Αειφόρος ορίστηκε η ανάπτυξη στο μέτρο που ικανοποιούνται οι ανάγκες του σήμερα χωρίς να διακυβεύεται η ικανότητα των μελλοντικών γενεών να καλύψουν τις δικές τους ανάγκες» (WCED, 1987).

Με βάση το σχέδιο δράσης που αναδείχτηκε από τη Διάσκεψη των Ηνωμένων Εθνών για το Περιβάλλον και την Ανάπτυξη (Ρίο, 1992), και το σχέδιο δράσης της Παγκόσμιας Διάσκεψης Κορυφής για την Αειφόρο Ανάπτυξη (Γιοχάνεσμπουργκ, 2002) η υλοποίηση της βιώσιμης ανάπτυξης στηρίχτηκε στην ενεργοποίηση τριών βασικών πυλώνων και συγκεκριμένα (Coccossis, H., 2001):

- Η αποτελεσματικότητα της οικονομίας, η οποία κάνει λόγο για την ανάγκη μεγιστοποίησης του παραγόμενου προϊόντος με τη μικρότερη δυνατή χρήση εισροών με σκοπό την επίτευξη της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας του προορισμού καθώς και την μεγιστοποίηση των μελλοντικών προοπτικών στα πλαίσια της αειφορίας. Η χρήση αυτών των παραγόντων γίνεται προκειμένου να εκτιμηθεί η εκροή του παραγωγικού συστήματος, η ανάπτυξη της οικονομίας και οι δυναμικές της στο χρόνο.

- Η κοινωνική δικαιοσύνη οποία εστιάζει στις ωφέλειες των κοινωνιών από την διαδικασία ανάπτυξης και σχετίζεται με την ισότητα ευκαιριών για όλα τα κοινωνικά μέλη και τον σεβασμό των δικαιωμάτων του ανθρώπου. Απαραίτητη η ίση κατανομή των ωφελειών με στραμμένη την προσοχή στην καταπολέμηση της φτώχειας. Εστιάζει στην τοπική κοινωνία, ενισχύοντας τα συστήματα υποστήριξης της ζωής τους, αναγνωρίζοντας με σεβασμό την διαφορετικότητα των πολιτισμών, αποφεύγοντας κάθε μορφή εκμετάλλευσης .

- Η αειφορία του περιβάλλοντος που αποβλέπει στην διαχείριση και την διατήρηση των φυσικών πόρων, και ειδικότερα αυτών που δεν ανανεώνονται και είναι πολύτιμοι για την υποστήριξη της ζωής και την διατήρηση των περιβαλλοντικών λειτουργιών. Για να γίνει αυτό

θα πρέπει να υιοθετηθούν μέτρα για να ελαχιστοποιηθεί η ρύπανση του αέρα, του εδάφους και των υδάτων, καθώς με σκοπό να διατηρηθεί η βιολογική ποικιλότητα και η φυσική κληρονομιά. Κινητήρια δύναμη για την νεα αυτή προσέγγιση του τουρισμού αποτελούν οι αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού στο περιβάλλον. Το πρόβλημα αυτό τέθηκε στην έκθεση Brundtland και εξετάστηκε στη Σύνοδο στο Ρίο το 1992, με θέμα τον «αειφόρο τουρισμό». (UNWTO, 2015).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού όρισε τον αειφόρο τουρισμό ως « ο τουρισμός αντιλαμβάνεται στο έπακρο τις σημερινές και μελλοντικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές του επιπτώσεις, αναζητώντας παράλληλα την ικανοποίηση των αναγκών των επισκεπτών, της βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των κοινοτήτων υποδοχής του τουρισμού» . Άξιον να λεχθεί πως μετά από τη Διεθνή Διάσκεψη του ΟΗΕ στο Γιοχάνεσμπουργκ το 2002, επισημάνθηκε η ανάγκη προώθησης και ενσωμάτωσης της έννοιας της αειφορίας στην ισορροπία μεταξύ των οικονομικών, κοινωνικών και περιβαλλοντικών πτυχών του τουρισμού, αλλά και στην συμβολή του τουρισμού στην αντιμετώπιση κοινωνικο-οικονομικών προβλημάτων (ανεργία, φτώχεια κ.α.). Η προσπάθεια συνδυασμού οικονομικής και βιώσιμης ανάπτυξης είχαν ως αποτέλεσμα το παγκόσμιο συνέδριο στο Λανθαρότε της Ισπανίας το 1995 να διατυπώσει Χάρτα με τις βασικές αρχές της αειφόρου τουριστικής ανάπτυξης. (World Conference on Sustainable Tourism, 1995).

Η διαχείριση των τουριστικών προορισμών με βάση την αειφορία, όπως τονίζει το Παγκόσμιο Συμβούλιο Αειφόρου Τουρισμού είναι βασική για να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες και να δημιουργηθεί ισορροπία ανάμεσα στην τοπική κοινωνία, τις προσδοκίες των επισκεπτών, τις τουριστικές επιχειρήσεις και το φυσικό περιβάλλον. Η ισορροπία αυτή θα επιτευχθεί μόνο με την ανάπτυξη συνεργατικού πνεύματος ανάμεσα στις τοπικές και περιφερειακές αρχές, του ιδιωτικού τομέα και την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδιασμού διαχείρισης του προορισμού.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Συμβούλιο Βιώσιμου Τουρισμού για τον χαρακτηρισμό ενός προορισμού ως βιώσιμου, θα πρέπει να πληρούνται βασικές προϋποθέσεις οι οποίες εκτίνονται σε τέσσερις άξονες : 1) Τη Βιώσιμη διαχείριση. 2) Τις Κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις. 3) Τις Πολιτιστικές επιπτώσεις. 4) Τις Περιβαλλοντικές επιπτώσεις (συμπεριλαμβανομένης της κατανάλωσης των πόρων, τη μείωση της ρύπανσης, και τη διατήρηση της βιοποικιλότητας και του τοπίου). Βιώσιμοι χαρακτηρίζονται οι προορισμοί που σε βάθος χρόνου θα έχουν καταφέρει να ισορροπήσουν τις προσδοκίες των τουριστών,

της ανάγκες της τοπικής κοινωνίας και την διαφύλαξη του φυσικού πλούτου. Για την επίτευξη των ισορροπιών είναι απαραίτητη η συμμετοχή και η συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων μερών, των κυβερνητικών παραγόντων, του ιδιωτικού τομέα και της κοινωνίας των πολιτών, ώστε να σχηματιστεί μια συμπαγής ομάδα που αποφασίζει και χαράσσει πολιτικές σχεδιασμού και διαχείρισης του τουρισμού σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της περιοχής και την λήψη μέτρων για την αποφυγή των αρνητικών επιπτώσεων. Όλοι οι προορισμοί μπορούν να χαρακτηριστούν βιώσιμοι εφόσον συμφωνούν με τα κριτήρια που τέθηκαν από τον Παγκόσμιο Συμβούλιο Αειφόρου Τουρισμού .

3.6 ΔΙΚΤΥΟ ΤΩΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΩΝ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (INTERNATIONAL NETWORK OF SUSTAINABLE TOURISM OBSERVATORIES) ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΤΗΡΙΟ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Οι Ο.Τ.Α. καθώς και οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, έχουν τη δυνατότητα να συστήσουν Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης. Η σύσταση των παρατηρητηρίων αυτών είναι υποχρεωτική για τους χαρακτηρισμένους ως Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης.

Τα Παρατηρητήρια αυτά θα πρέπει να ενταχθούν στο Δίκτυο των Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης (International Network of Sustainable Tourism Observatories) του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού. Το Παρατηρητήριο έχει ως αρμοδιότητα την σε βάθος μελέτη της τουριστικής αγοράς, τη λήψη στοχευμένων αναπτυξιακών μέτρων, την ανάδειξη των τοπικών τουριστικών προϊόντων καθώς και την παρακολούθηση των δεικτών βιώσιμης ανάπτυξης. Οι δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης ταξινομούνται ιδίως σε τρεις πυλώνες: α) οικονομία, β) κοινωνία και γ) περιβάλλον. (UNWTO. Observatories).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO), με το πρόγραμμα GOST (Global Observatories for Sustainable Tourism) ήταν αυτός που πρωτοστάτησε στην ίδρυση Παρατηρητηρίου Βιώσιμου Τουρισμού με σκοπό να στηρίζει την αειφορία τουριστικών προορισμών, ώστε να καταστούν περισσότερο βιώσιμοι σε τρεις διαστάσεις: οικονομική, κοινωνική και περιβαλλοντική. Σκοπός του Παρατηρητηρίου εκτός από την ενίσχυση της αειφορίας του τουρισμού είναι η προβολή της εικόνας του προορισμού αναδεικνύοντας τα μοναδικά φυσικά του στοιχεία (πυλώνων της ταυτότητας τους), όπως διαμορφώθηκαν στην

πορεία τους μέσα στο χρόνο.(Ιστορία, παραγωγικές δραστηριότητες, δομημένο περιβάλλον, δίκτυα) (UNWTO).

Το Παρατηρητήριο επιχειρεί με ρεαλιστικότητα να δημιουργήσει ένα νέο εργαλείο σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης, αξιολόγησης και επαναπροσδιορισμού του τουρισμού. Συνέπειες μιας τέτοιας προσπάθειας είναι (Σπιλάνης, 2014): (α) Η ενίσχυση της απόδοσης και της βιωσιμότητας τουρισμού (β) Η ενίσχυση της ποιότητας ζωής των κατοίκων, μέσω της δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης σε δραστηριότητες με υψηλή προστιθέμενη αξία. Το Παρατηρητήριο έχει ως στόχο την καταγραφή των πόρων και της δραστηριότητας του τουρισμού, δημιουργώντας την εικόνα του προορισμού, την καταγραφή ποσοτικών δεδομένων της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης και την επισκόπηση και αξιολόγηση των τουριστικών εξελίξεων στον προορισμό.

Η δράση των τοπικών παραγόντων διαμορφώνει τοπικά σύμφωνα στρατηγικής που έχουν ως στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της περιοχής μέσα από (Ι. Σπιλάνης 2014): (Α) την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών από τις επιχειρήσεις, (Β) την ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα, (Γ) την ανάδειξη των τοπικών πόρων και την ενίσχυση νέων δράσεων που θα ενδυναμώσουν την τουριστική εμπειρία, (Δ) την διαφοροποίηση της εικόνας του προορισμού και την προβολής νέας πιο ολοκληρωμένης εικόνας που σχετίζεται με την βελτίωση της απόδοσης του (βιώσιμος τουρισμός). Για την αποτελεσματική λειτουργία του Παρατηρητηρίου θα πρέπει να γίνει αυστηρή επιλογή ενός μικρού αριθμού βασικών μεταβλητών που πρέπει να συγκεντρώνονται και να παρακολουθούνται συστηματικά (σε ετήσια βάση) ώστε να υπάρχει η μέγιστη δυνατή πληρότητα δεδομένων και το μικρότερο δυνατό κόστος συλλογής και επεξεργασίας.(Σπιλάνης, 2014).

3.7 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ DMOS. Η ΜΑΘΗΣΗ ΤΟΥ ΔΙΠΛΟΥ ΒΡΟΧΟΥ. Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ Ο ΣΥΛΛΟΓΙΣΜΟΣ ΩΣ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΤΩΝ DMOS.

Ο Faulkner (2001) παρατηρεί αύξηση των καταστροφών και των κρίσεων που επηρεάζουν την τουριστική βιομηχανία, προερχόμενες από φυσικά ή ανθρώπινα ατυχήματα. Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια βιομηχανία τουρισμού έχει δεχτεί πολλές κρίσεις και καταστροφές, όπως τρομοκρατικές επιθέσεις, πολιτική αστάθεια, οικονομική κρίση, απειλή

βιοασφάλειας, φυσικές καταστροφές και με πιο πρόσφατη την πανδημία του covid-19, ως ανασταλτικό παράγοντα της τουριστικής βιομηχανίας. (Faulkner B., 2001).

Ο Faulkner (2001) και ο Ritchie (2004) συμφωνούν ότι υπάρχει έλλειψη ερευνών στις κρίσεις ή σε φαινόμενα καταστροφής και των επιπτώσεων τους στην τουριστική βιομηχανία και στους Οργανισμούς του τουρισμού και των απαντήσεων- λύσεων της τουριστικής βιομηχανίας σε αυτά τα φαινόμενα. (Ritchie, B.W. ,2004).

Πολλοί ερευνητές αντιλαμβάνονται την κρίση ή την καταστροφή ως το σημείο μηδέν, σημείο εκκίνησης για τους προορισμούς και την τουριστική βιομηχανία (Faulkner 2001, Burnett 1998, Kash and Darling 1998).

Ο Burnett (1998) παρατηρεί πως η κρίση δημιουργεί ήρωες και ηγέτες που αναδύονται από αυτή και βοηθούν απ ευθείας τον προορισμό ή τον τουριστικό οργανισμό να έρθουν αντιμέτωποι με τέτοιες κρίσεις και να επιστρέψουν στην κανονικότητα. Η αναγέννηση του προορισμού μετά την κρίση είναι πιθανή, επειδή οι προορισμοί και οι οργανισμοί μαθαίνουν από την κρίση, αλλάζουν πολιτικές, προσαρμόζουν και τροποποιούν στρατηγικές που δεν είχαν αποτέλεσμα.

Η σχέση μεταξύ δικτύων στρατηγικής ανάπτυξης και οργανωσιακής γνώσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την κριτική αξιολόγηση και ο συλλογισμός επιτρέπει την παραγωγή γνώσης. Τέτοια διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί από τους DMOs οι οποίοι πρέπει να εμβαθύνουν στο συλλογισμό και να παράξουν γνώσεις οργάνωσης ως προς την επιτυχή αντιμετώπιση των τουριστικών κρίσεων.

Πριν την ανάπτυξη τέτοιων στρατηγικών, οι DMOs πρέπει οι τελευταίοι να εφαρμόσουν με στάδια (1) την ανάλυση του περιβάλλοντος που θα επέμβουν, (2) την ανάπτυξη δυναμικών στρατηγικών κατευθύνσεων, (3) την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, (4) την εφαρμογή και τον έλεγχο της στρατηγικής μέσω των οργανισμών και (5) την αξιολόγηση και την μέτρηση (feedback) της στρατηγικής επιλογής με σκοπό την βελτίωση των μελλοντικών επιλογών (Richardson & Richardson, 1992, Viljoen, 1994).

Αυτή η νέα γνώση επιτρέπει την επαναξιολόγηση των εφαρμοζόμενων ιδεών και πιστεύω που οδηγεί στην αλλαγή. Παρατηρείται ότι δίχως τη δημιουργία νέας γνώσης καμία πρόοδος και αλλαγή δεν μπορεί να επέλθει. (Blackman 2005, Cook and Brown 1999).

Η μάθηση διπλού βρόχου είναι η θεωρία που υπογραμμίζει την σημασία της Γνώσης Οργάνωσης και του Συλλογισμού Διαχείρισης στην επίλυση των τουριστικών κρίσεων για τους DMOs, εξ αιτίας του ρόλου τους στις επικοινωνιακές κρίσεις και την άσκηση δραστηριοτήτων Marketing για λογαριασμό της τουριστικής βιομηχανίας.

Η μάθηση διπλού βρόχου συνεπάγεται την τροποποίηση στόχων ή κανόνων λήψης αποφάσεων υπό το πρίσμα της εμπειρίας. Ο πρώτος βρόχος χρησιμοποιεί τους στόχους ή τους κανόνες λήψης αποφάσεων, ο δεύτερος βρόχος επιτρέπει την τροποποίησή τους, άρα "διπλό βρόχο". Η μάθηση διπλού βρόχου αναγνωρίζει ότι ο τρόπος με τον οποίο ορίζεται και λύνεται ένα πρόβλημα μπορεί να είναι η πηγή του προβλήματος. Αυτός ο τύπος μάθησης μπορεί να είναι χρήσιμος στην οργανωσιακή μάθηση, καθώς μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργικότητα και την καινοτομία, υπερβαίνοντας την προσαρμογή στην αλλαγή και την πρόβλεψη της αλλαγής.

Η μάθηση με διπλό βρόχο έρχεται σε αντίθεση με τη «μάθηση ενός βρόχου»: η επαναλαμβανόμενη προσπάθεια για το ίδιο πρόβλημα, χωρίς παραλλαγή της μεθόδου και χωρίς ποτέ να αμφισβητείται ο στόχος. Ο Chris Argyris περιέγραψε τη διάκριση μεταξύ μάθησης ενός βρόχου και διπλού βρόχου χρησιμοποιώντας την ακόλουθη αναλογία: Ένας θερμοστάτης που ενεργοποιεί αυτόματα τη θέρμανση κάθε φορά που η θερμοκρασία σε ένα δωμάτιο πέφτει κάτω από τους 68°F είναι ένα καλό παράδειγμα εκμάθησης σε έναν βρόχο. Ένας θερμοστάτης που θα μπορούσε να ρωτήσει, "γιατί έχω ρυθμιστεί στους 68°F;" Και στη συνέχεια να ερευνήσει εάν κάποια άλλη θερμοκρασία θα μπορούσε να επιτύχει τον στόχο της θέρμανσης του δωματίου θα εμπλακεί σε μάθηση του διπλού βρόχου. (Argyris C., 1991-Argyris C., 1999, Argyris C. and Schon D.A., 1996).

Με σκοπό λοιπόν την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα και λειτουργία των DMOs χρειάζεται να χρησιμοποιηθούν στρατηγικές ανάπτυξης που παράγουν γνώση και η οποία συνεχώς θα ανανεώνεται από ημιτελείς σε πιο ολοκληρωμένη γνώση (Gibb 2002, Chapman and Ferfolja 2001, Preskill and Torres 1999).

Κατά τη διαχείριση των κρίσεων, οι ενδιαφερόμενοι stakeholders θα εμπλακούν στην προσπάθεια επίλυσης των κρίσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι στην περίπτωση αυτή οι DMOs, έχουν συντονιστικό ρόλο (Henderson 1999, Stafford 2002). Σημαντικό στη φάση αυτή, ο διάλογος μεταξύ stakeholders ως συνέπεια της διαδικασίας του συλλογισμού. Ο συλλογισμός και ο διάλογος είναι σημαντικό εργαλείο επανάκαμψης των κρίσεων (Stafford 2002, Henderson 1999).

3.8 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ DMOS ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΔΩΣΗ ΥΠΕΡΑΞΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Στην ευρωπαϊκή τουριστική βιομηχανία οι πόροι (χρηματοδοτήσεις) αποτελούν εργαλείο τουριστικής ανάπτυξης, όταν συνδυάζονται με εθνικές, τοπικές πολιτικές (Ostol, Svensson & Halkier, 2002).

Οι ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις είναι καταλύτης για τη συνεργασία μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών στην τουριστική βιομηχανία, είτε αυτοί προέρχονται από τον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα, είτε πρόκειται για οργανισμούς DMOs τοπικούς, εθνικούς ή διεθνείς.

Κατά κοινή ομολογία οι ενδιαφερόμενοι (stakeholders) των δικτύων τουριστικής ανάπτυξης εκπροσωπούνται από μικρομεσαίες μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (small-medium and micro-sided enterprises SMMTEs), οι οποίες κυριαρχούν στα ευρωπαϊκά τουριστικά δίκτυα (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert & Wanhill, 2005). Το ουσιώδες ερώτημα από άποψη ανάπτυξης είναι πως αυτά τα μικροπεριβάλλοντα (SMMTEs) μπορούν να επιβιώσουν σε τόσο ανταγωνιστικές τουριστικές αγορές. (Buhalis 2004, Keller 2004). Σε αυτό το ερώτημα απαντούν οι Go and Williams 1993, τονίζοντας τον ρόλο των DMOs. Οι DMOs γνωρίζουν καλύτερα της διαχείριση της γνώσης και δημιουργούν προϊόντα και διαδικασίες με χαμηλότερο κόστος και μικρότερο ρίσκο. Για την καλύτερη συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών stakeholders, οι DMOs είναι απαραίτητοι (Fyail & Garrod 2005, Wang 2008).

Στο πλαίσιο αυτό, επιβαρυντικός παράγοντας είναι η πρόκληση της Παγκοσμιοποίησης για τις ευρωπαϊκές τουριστικές επιχειρήσεις. Η αναπτυσσόμενη μεταφορά γνώσεων και αρμοδιοτήτων είναι ένας δυναμικός μηχανισμός βελτίωσης της μηχανής διαχείρισης τουριστικών προορισμών (Haywood & Maiki 1992). Η συνεργασία των δικτύων, σε πιο διευρυμένα επίπεδα εθνικά και παγκόσμια δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί από μικροπεριβάλλοντα SMMTEs (Floren & Tell, 2004) και για το λόγο αυτό οι ευρωπαϊκοί πόροι, μέσω την επιχορηγήσεων και των χρηματοδοτήσεων διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο. Σημαντικό επίσης ποιος διαχειρίζεται και ποιος ηγείται στα ευρωπαϊκά προγράμματα. Η διαχείριση νέων τεχνολογιών επικοινωνίας (ICTs /Information Communication Technologies), αποτελούν συνδετικό κρίκο ανάμεσα στον φορέα υλοποίησης και τον τελικό καταναλωτή (King, 2002).

Το ερώτημα που πρέπει να απαντηθεί είναι πως ο συντονισμός της συνεργασίας ετερογενών stakeholders από έναν DMO στην υλοποίηση χρηματοδοτούμενων από την ευρωπαϊκή ένωση προγραμμάτων προσθέτει αξία στο δίκτυο διαχείρισης του προορισμού.

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας ICTs έχει προκαλέσει ευκαιρίες και απειλές για τα μικροεπιχειρησιακά περιβάλλοντα. Συνήθως τα SMMTEs έχουν έλλειψη εμπειρίας,

know-how και πόρων για να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα της ICTs στον ανταγωνισμό προορισμών (Buhalis, 2004).

Το 2010 στο Turku School of Economics, στην Φιλανδία, ερευνήθηκαν 3 ευρωπαϊκά προγράμματα στον τουρισμό χρηματοδοτούμενα από την ευρωπαϊκή ένωση 1. Το project The Mail Road που υλοποιήθηκε (2002-2004), στη Στοκχόλμη και αφορούσε την ανάπτυξη επιχειρήσεων και του τουριστικού ενδιαφέροντος σε κεντρικό τουριστικό δρόμο 2. The Cruise Baltic Project (2004-2007) και αφορούσε την κρουαζιέρα στις χώρες της Βαλτικής 2. The Yachting in the Archipelago (2005-2007) και αφορούσε το Yachting στο αρχιπέλαγος της Εσθονίας και των λιμανιών της. Τα παραπάνω προγράμματα είχαν 3 κοινούς παρανομαστές. Τον χρόνο υλοποίησής τους, την ευρωπαϊκή χρηματοδότηση και τον περιφερειακό DMO Turku Touring.

Ο Turku Touring είναι ένας τοπικός οργανισμός πωλήσεων και μάρκετινγκ που σχετίζεται με τον τουρισμό στη Νοτιοδυτική Φιλανδία και παράγοντας που παράγει προστιθέμενη αξία στην τουριστική βιομηχανία της περιοχής, καθώς και στους κατοίκους και τους επισκέπτες του. Ο ρόλος του DMO Turku Touring, σε καθένα από τα παραπάνω προγράμματα ήταν διαφορετικός, το ίδιο και ο βαθμός συμμετοχής του στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Στο Mail Road ο ρόλος του DMO ήταν σχεδόν ανύπαρκτος.. Ο DMO δεν συμμετείχε ενεργά, απλά συμπεριέλαβε στη σελίδα του τη δράση και την προώθηση του προγράμματος. Στο Cruise Baltic Project, ο ρόλος του Turku Touring ήταν πιο ενεργός. Δεν συμμετείχε εξ αρχής στην εύρεση του προγράμματος και της χρηματοδότησης, αλλά συμμετείχε αργότερα στο στήσιμο της συνεργατικής ομάδας και της διαχείρισης πληροφοριών. Στο Project the Yachting in the Archipelago, ο ρόλος του DMO ήταν ηγετικός εξ αρχής και μάλιστα ήταν αυτός που βρήκε την χρηματοδότηση, συντόνισε την επιχείρηση από την αρχή έως το τέλος.

Η έρευνα διεξήχθη με συνεντεύξεις όλων των εμπλεκόμενων μερών που έλαβαν μέρος την υλοποίηση και κατέληξε στο συμπέρασμα πως τα προγράμματα που βασίστηκαν στη συντονισμένη και αποτελεσματική διαχείριση, όπου ο διαχειριστής έφερε κοντά συντονισμένα όλους τους stakeholders είχαν καλύτερα αποτελέσματα. Ο ρόλος του DMO Turku Touring, ήταν καταλυτικός στους παρακάτω τομείς 1. Χρηματοδοτικός Παράγοντας 2. Δόμηση Συνεργατών και Ομάδας 3 Δίκτυο Διαχείρισης και Οργάνωσης 4. Εφοδιασμό Πληροφοριών 5. Κτίσιμο Κοινού Brand 6. Προεδρία- Διευκόλυνση- Σύνδεσμος σε δραστηριότητες του Project 7.Καταλύτης για Συνεργατικές Πρωτοβουλίες 8, Υποστήριξη της τουριστικής Βιομηχανίας και 9. Οργάνωση εκστρατειών Διαχείρισης του Προορισμού. (Lemmetynen A., 2010).

Σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς τουριστικούς οργανισμούς, που ο τερματισμός λειτουργίας τους είναι συχνός και διαδεδομένος (Hall & Rusher 2004), οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν υπό διαφορετικές συνθήκες. Ο Kaufman (1976) θέτει το ερώτημα « είναι οι κυβερνητικοί Οργανισμοί αθάνατοι ». (Hall C.M & Veer E., 2016). Η απάντηση σήμερα έχοντας παραδείγματα DMOs με διάρκεια ζωής 40-50 ετών είναι πως οι οργανισμοί αυτοί επιβιώνουν (Pike & Page, 2014).

Παρ όλα αυτά αναγνωρίζεται ότι οι πολιτικές αλλαγές (εναλλαγή κομμάτων στην εξουσία) αυξάνουν το ρίσκο παύσης λειτουργίας των DMOs (Lewis, 2002) , ενώ ο τερματισμός λειτουργίας τους δεν είναι τόσο συνήθης όταν υπάρχει μια σταθερή πολιτική κατάσταση (Carpenter & Lewis, 2004). Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής είναι σημαντικά καθώς δείχνουν πως η επιβίωση ενός DMO εξαρτάται περισσότερο από πολιτικούς παράγοντες και λιγότερο από τις ευρύτερες οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΥΠΟΔΟΜΗ ΤΟΥ DMO ΣΕ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

4.1 ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ (ΗΣΔΜΤΠ) - DESTINATION MANAGEMENT SYSTEMS (DMS)

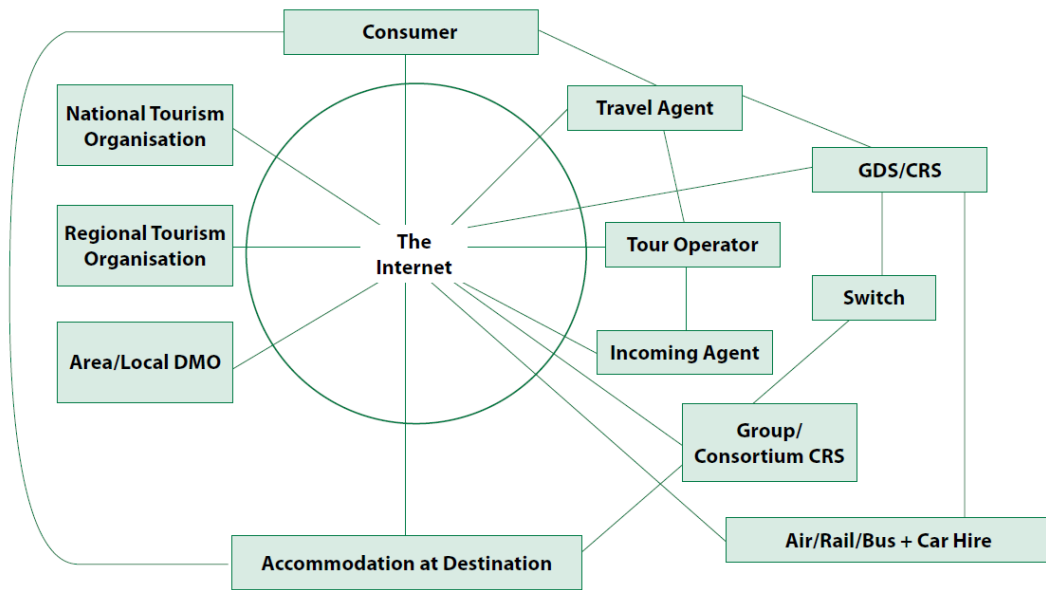
Ο όρος Ηλεκτρονικά Συστήματα Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών (ΗΣΔΜΤΠ) - Destination Management Systems (DMS)_περιγράφει την υποδομή ενός DMO σε νέες τεχνολογίες επικοινωνιών και πληροφοριών. Η υποδομή και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που διαθέτει κάθε DMO χαρακτηρίζει το ΗΣΔΜΤΠ που λειτουργεί. Δινητικά κάθε ΗΣΔΜΤΠ υποστηρίζει ποικιλία λειτουργιών και διαχείρισης βάσεων δεδομένων τα οποία εξυπηρετούν τους προμηθευτές, τον ίδιο τον οργανισμό και τους πελάτες του. (WTO, 1999).

Η άφιξη του Internet ως μέσου διανομής ηλεκτρονικών πληροφοριών και προσέγγισης των καναλιών τουρισμού, επέφερε ριζικές αλλαγές στη διανομή των τουριστικών προϊόντων με όλους τους εμπλεκόμενους να έχουν πρόσβαση σε πλατφόρμες ολοκληρωμένων πληροφοριών. Οι καταναλωτές έχουν πλέον πρόσβαση σε ευρύ αριθμό πληροφοριών και καναλιών κράτησης, γεγονός που σαφώς αποτελεί ουσιαστική πρόκληση για τους μεσάζοντες, που θα πρέπει να αναβαθμίσουν τον ρόλο τους . (WTO, 2007: 73).

Η τεχνολογική καινοτομία αποδεικνύεται ως ένας καταλυτικός πλεονεκτικός παράγοντας του ανταγωνισμού των τουριστικών προορισμών και υποστηρίζεται πως « 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).

Μέσω του διαδικτύου, των νέων τεχνολογιών και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, οι Οργανισμοί Προώθησης Προορισμών (DMOs), τα εμπλεκόμενα μέρη συμπεριλαμβανομένων και των ίδιων των τουριστών, συμβάλλουν ενεργά στη διαμόρφωση του συνολικού τουριστικού προϊόντος. Το παρακάτω σχεδιάγραμμα εκπονήθηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (A Practical to Tourist Destination Management WTO page 73) και αναπαριστά τους τομείς αλληλεπίδρασης της τουριστικής πληροφορίας μέσω του διαδικτύου και τους αποδεκτές των πληροφοριών αυτών.

Σχήμα 4.6: A Practical to Tourist Destination Management



(Πηγή: WTO, 2003, page 73)

Ο Fuchs και η ομάδα του (2010) μετά από έρευνα συμπεραίνουν πως οι διαχειριστές των οργανισμών διαχείρισης προορισμών αντιλαμβάνονται τον καταλυτικό ρόλο της υιοθέτησης των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί και οδηγούνται στο συμπέρασμα ότι η χρήση νέων τεχνολογιών είναι συνδεδεμένη σε μεγάλο βαθμό με την εμπειρία του υπεύθυνου λήψης αποφάσεων του Οργανισμού Διαχείρισης καθώς και του περιβαλλοντικού πλαισίου του. Παρ όλα αυτά, διακρίνει διαφορά επίπεδα υιοθέτησης τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών στους Οργανισμούς Διαχείρισης και καταλήγει στο συμπέρασμα πως η τεχνολογική καινοτομία δημιουργεί τόσο ευκαιρίες όσο και προκλήσεις για τις επιχειρηματικές στρατηγικές. (Fuchs et. al., 2010)

Παρατηρείται πως στον τουρισμό, οι πηγές της τεχνολογικής καινοτομίας πολύ συχνά προέρχονται από άλλες εταιρείες και οργανισμούς και όχι από την εσωτερική προσπάθεια έρευνας και ανάπτυξης. (Hjalager et. Al., 2002).

Ορισμένοι από τους βασικούς τύπους ιστοτόπων κοινωνικών μέσων αποτελούν οι ιστότοποι κοινής χρήσης μέσων (Flickr, YouTube), οι εικονικοί κόσμοι (Second Life), τα blogging (Travelblog) ή το microblogging (όπως το Twitter), οι κοινωνικοί σελιδοδείκτες και ιστότοποι ψηφοφοριών (Digg), οι ιστότοποι με κριτικές (TripAdvisor) και τέλος οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης (Facebook ή LinkedIn) (Zarella, 2010).

Τα ΗΣΔΜΤΠ ταξινομούνται σύμφωνα με τη γεωγραφική βάση του προορισμού που εκπροσωπούν αλλά και σύμφωνα με τη δραστηριότητα – εμπειρία, που προωθούν. Σύμφωνα με τους Χρήστου, Κασσιανίδη, Σιγάλα Μ. και Αβδημιώτη (2008) τα ΗΣΔΜΤΠ ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

- Σε εθνικά. Στην κατηγορία αυτή τα ΗΣΔΜΤΠ λειτουργούν σε επίπεδο της χώρας. [www.visitbritain.com για τη Μεγάλη Βρετανία, www.visitgreece.gr για την Ελλάδα κα.]
- Σε περιφερειακά. Στην κατηγορία αυτή τα ΗΣΔΜΤΠ λειτουργούν σε επίπεδο περιφέρειας – περιοχής. [το www.normandie-tourisme.fr για την περιοχή της Νορμανδίας στη Βόρεια Γαλλία, το www.andalucia.org για την περιοχή της Ανδαλουσίας στην Ισπανία κα.]
- Σε τοπικά. Προσδιορίζει μια πόλη [www.visitlondon.com, www.santorini.gr κα].
- Σε Θεματικά – εμπειρίες. Στην περίπτωση αυτή δεν αντιπροσωπεύει κάποια γεωγραφική περιοχή αλλά αντιπροσωπεύει κάποια δραστηριότητα ή γεγονός. [www.wineroads.gr με θέμα τους «δρόμους του κρασιού της Βόρειας Ελλάδας» ή www.agrotravel.gr που προωθεί τον αγροτουρισμό].
- Σε ηπειρωτικά, που λειτουργούν σε επίπεδο ηπείρων και τα οποία την τελευταία δεκαετία παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις. [www.visiteurope.com, www.visitsasia.com].(Χρήστου Ε κ.α, 2008).

4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΜΕΣΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

Ο Munar (2011) προσεγγίζει θεωρητικά τα μοντέλα των γενικών στρατηγικών των κοινωνικών μέσων που χρησιμοποιήθηκαν από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών. Η καταγραφή των μοντέλων από τον Munar ερευνητικά βασίζεται στην μελέτη ποιοτικών ερευνητικών μεθόδων και την ανάλυση του περιεχομένου τους. Σε πρώτο στάδιο, ο Munar πραγματοποιεί μια εμπειρική ανάλυση 19 επώνυμων προορισμών σε 26 ιστότοπους κοινωνικών μέσων. Σε δεύτερο στάδιο αναπτύσσει ένα θεωρητικό μοντέλο, το οποίο συνδυάζει με τα εμπειρικά αποτελέσματα που προέρχονται από την παρατήρηση όσων συμμετείχαν σε επιτόπια εργασία που διεξήγαγε ο ίδιος όταν ηγήθηκε του διετούς έργου "Travel 2.0 promotion in Asia and Pacific" (Nordic Innovation Center, 2011). Η έρευνα του χαρακτηρίστηκε από προσωπικές συνεντεύξεις των εκπροσώπων του κλάδου και τη διερεύνηση πρωτοβουλιών ως προς τα κοινωνικά μέσα που χρησιμοποιήθηκαν από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών στις διάφορες τουριστικές αγορές.

Αναλύοντας την προβολή των εμπορικών σημάτων από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών στους ιστοτόπους κοινωνικών μέσων και στρατηγικών εκτιμήσεων, κατέληξε στη διάκριση τριών στρατηγικών που υιοθετήθηκαν από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών στην χρήση των κοινωνικών μέσων: **μιμητική, διαφημιστική και αναλυτική.**

(Munar, A. M. (2011))

Η **μιμητική στρατηγική**, που υιοθετείται από τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών αντιγράφει τις μεθόδους και την κουλτούρα από τους ιστοτόπους κοινωνικών δικτύων και εικονικών κοινοτήτων και τα εφαρμόζει τις πρακτικές αυτές στους ιστοτόπους του οργανισμού. Η στρατηγική αυτή έχει ως εργαλείο την πρόσκληση των χρηστών να καταγράψουν στον ιστότοπο την ταξιδιωτική τους εμπειρία και να αναρτούν φωτογραφίες και βίντεο που σχετίζονται με τα ταξίδια τους, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό έναν τόπο συνεισφοράς χρηστών, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών αναδεικνύουν ένα «τεχνητό» κοινωνικό δίκτυο ή μια κοινότητα, που έρχεται σε αντίθεση με τον κύριο στόχο τους που δεν είναι άλλος από την επίσημη προώθηση των τουριστικών προορισμών και όχι την επικοινωνία μεταξύ των χρηστών.

Η **διαφημιστική στρατηγική** αντιμετωπίζει τα κοινωνικά μέσα με συντηρητισμό και πιο παραδοσιακούς τρόπους. Χρησιμοποιεί τους κοινωνικούς ιστοτόπους ως πλατφόρμες διαφήμισης και προώθησης. Χρησιμοποιεί ως εργαλείο τη διαφήμιση, οργανώνει διαφημιστικές εκστρατείες σε ενημερωτικούς ιστοτόπους με μεγάλη απήχηση χρηστών και αυξάνει το μέγεθος της πληροφορίας των οργανισμών διαχείρισης προορισμών σε αυτούς τους ιστοτόπους. Παράδειγμα διαφημιστικής στρατηγικής είναι η οι διαφημιστικές καμπανιές προορισμών στο Facebook ή στο YouTube., ενισχύοντας την παρουσία των οργανισμών διαχείρισης προορισμών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα είδη προορισμού τους. Μειονέκτημα της διαφημιστικής και της μιμητικής στρατηγικής είναι η απουσία ωφέλειας (γνώσεων και καταμέτρηση των τάσεων) που προέρχεται από τη συλλογή πληροφοριών που παρέχονται από τουρίστες στις υπόλοιπες πλατφόρμες των κοινωνικών μέσων.

Η **αναλυτική στρατηγική** ενεργεί σε τελειώς αντίθετη λογική από τις στρατηγικές μίμησης και μάρκετινγκ. Δεν έχει ως στόχο τη δημιουργία «τεχνητών» ιστοτόπων κοινωνικών δικτύων σε εταιρικούς ιστοτόπους ή την ενδυνάμωση των παραδοσιακών διαφημιστικών εκστρατειών μέσω νέων εργαλείων, αλλά κάνει χρήση του περιεχόμενου που παράγεται από τουρίστες και είναι σε διαθεσιμότητα στο διαδίκτυο και συλλέγει χρήσιμες πληροφορίες, τις επιλέγει, τις ταξινομεί, τις αξιολογεί χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών για την εξέταση τους. Η αναλυτική στρατηγική έχει ως βάση την παρακολούθηση και ανάλυση των τάσεων, είναι πολύτιμο εργαλείο για την πρόβλεψη

και την μελέτη των επιπτώσεων και, συνεπώς δύναται να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στην ανάλυση του ρίσκου.

Η αναλυτική στρατηγική στηρίζεται σε δύο πυλώνες: την πρόληψη και την γνώση. Με την πρόληψη, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών επιχειρούν την κατανόηση της συνεισφοράς των χρηστών και πως αυτό επιδρά στην επιλογή προορισμού και συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, αποτρέπουν την εμφάνιση κτίσεων και βελτιώνουν το μάρκετινγκ. Η εφαρμογή της πρόληψης προϋποθέτει την χρήση εταιρειών συμβούλων ή διαχειριστών ιστοσελίδων οι οποίοι θα αναζητούν και θα παρακολουθούν τον τρόπο που οι ιστότοποι στα κοινωνικά δίκτυα απεικονίζουν τον προορισμό και θα ενημερώνουν τα αρμόδια τμήματα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών.

Η δεύτερη διάσταση, η γνώση, σπανίως ενεργοποιείται από τους οργανισμούς, καθ όσον απαιτεί κεφάλαια και επενδύσεις για την ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνιών, απαιτεί κατάρτιση και συντονισμένη προσπάθεια οργανωτικής καινοτομίας. Παρ όλες τις δυσκολίες όμως, είναι η μοναδική στρατηγική που δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να προβούν στην μετατροπή τεράστιων και χαοτικών ποσοτήτων πληροφοριών, που έχει δημιουργηθεί ήδη από τους χρήστες, σε στρατηγική γνώση και μπορεί να παρέχει στατιστικά στοιχεία με συχνότητα και να μετατρέψει τον τύπο του ψηφιακού τουριστικού περιεχομένου που εφαρμόζεται σε μια συγκεκριμένη καμπάνια.

Η αναλυτική στρατηγική εξετάζει το διαδίκτυο ως δεξαμενή γνώσεων και αποτελεί εργαλείο επιτυχίας για τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών, προκειμένου να δημιουργήσουν την εικόνα για τη διαφήμιση των προορισμών τους. Για την υιοθέτηση της στρατηγικής αυτής, απαιτείται μεγάλος αριθμός πόρων, έρευνα, μάρκετινγκ, και ανάπτυξη και διαχείριση της πληροφορικής στον οργανισμό καθώς και ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπευθύνων για την διαφήμιση του προορισμού.

Ο οργανισμός θα πρέπει να διαχειριστεί την πληροφορία, αλλά και τη γνώση που θα προκύψει από αυτή και να επανεξετάσει το βασικό προϊόν του, σε μια πιο ολιστική προσέγγιση της διαχείρισης του προορισμού (Ritchie & Crouch, 2003).

Στην διαδικτυακή κοινότητα που δημιουργήθηκε από τον οργανισμό διαχείρισης, υπάρχει πάντοτε ο κίνδυνος εμφάνισης αρνητικών σχολίων που θα εμπόδιζε τη χρήση της. Παρόμοιες μελέτες συμπεραίνουν πως η συνεργασία μεταξύ τουριστικών οργανισμών θα μπορούσε να οδηγήσει στη σύγκρουση συμφερόντων κατά το σχεδιασμό στρατηγικών μάρκετινγκ (Wang & Fesenmaier, 2007). Τέλος, η πίεση εύρεσης πόρων είναι βασικό κριτήριο στην επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής.

Η εξέλιξη του διαδικτύου είναι συνεχής. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης συνεχώς μεταβάλλονται, γεγονός που δυσχεραίνουν την επιβολή μακροπρόθεσμης στρατηγικής προοπτικής από τους οργανισμούς διαχείρισης. Η αυξανόμενη ταχύτητα με την οποία μετασχηματίζεται η διαδικτυακή επικοινωνία έχει ανάγκη από καινοτόμες, μη τυποποιημένες στρατηγικές.

Η μελλοντική έρευνα μπορεί καθοδηγήσει τους τουριστικούς οργανισμούς ως προς τον τρόπο αξιοποίησης του μεγάλου όγκου των διαδικτυακών πληροφοριών και το πως αυτές συνδέονται με την τουριστική διαφήμιση και τα προϊόντα που μεταφορτώνονται και κοινοποιούνται από τους τουρίστες. Η ανάλυση των στρατηγικών κοινωνικής δικτύωσης και της διαχείρισης του προορισμού αποτελεί πρόκληση για επιπλέον ερευνητική προσπάθεια.

4.3 ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ

Τα Ηλεκτρονικά Συστήματα Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών (ΗΣΔΜΤΠ) ορίζονται ως τη διαδικασία συλλογής αυτοματοποιημένων πληροφοριών που σχετίζονται με ένα προορισμό και στις οποίες οι ενδιαφερόμενοι έχουν πρόσβαση με αλληλεπιδραστικό τρόπο (Buhalis & Spada, 2000).

Η εφαρμογή ενός κεντρικού μηχανογραφικού συστήματος από έναν DMO που έχει αναλάβει την προώθηση του προορισμού καθιστά εφικτή τη διανομή συνεκτικών πληροφοριών που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του προορισμού και εισφέρει στον προγραμματισμό, στο μάνατζμεντ και στο μάρκετινγκ των προορισμών ως τουριστικές οντότητες ή και εμπορικά σήματα (Buhalis, 2000; Ritchie & Ritchie, 2002).

Συνεπώς οι DMOs ενισχύσουν την κατάταξη τους στην αγορά και αυξάνουν το μερίδιο αγοράς τους. Οι εφαρμογές των ΗΣΔΜΤΠ αποτελούν χρήσιμο εργαλείο τόσο για τους προμηθευτές και όσο και για τους καταναλωτές, αφού η μεταξύ τους επικοινωνία καθίσταται πιο άμεση και ακριβής (Sussmann & Baker, 1996).

Κατά κοινή ομολογία των ειδικών της τουριστικής βιομηχανίας, τα ΗΣΔΜΤΠ αποτελούν ένα ουσιώδες προωθητικό εργαλείο που έχει τη δύναμη να μετασχηματίσει όλες τις πτυχές του μάνατζμεντ ενός προορισμού και να φέρει κοντά τους ενδιαφερόμενους τουριστικούς φορείς σε τοπικό επίπεδο (Archdale, 1993).

Ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα μικρομεσαίων επιχειρήσεων ακόμη και απομακρυσμένων περιοχών οι οποίες εξ ιδίων δεν θα διέθεταν τα απαραίτητα κεφάλαια και

μέσα για την λειτουργία ΗΣΔΜΤΠ και επαρκούς και αυτόνομης παρουσίας στο διαδίκτυο. Με τον τρόπο αυτό τους δίνεται η ευκαιρία να ανακτήσουν τον έλεγχο και να προσεγγίσουν ευρύτερες αγορές (Buhalis and Spada, 2000).

Διανύοντας τη «νέα εποχή της πληροφορίας» τα ΗΣΔΜΤΠ δεν είναι μόνο η ιστοσελίδα ενός DMO, αλλά θα πρέπει να μπορεί να υποστηρίξει μια ευρεία γκάμα εφαρμογών προώθησης, μάρκετινγκ και πωλήσεων κάνοντας χρήση των νέων τεχνολογιών. Στόχος της χρήση των μέσων αυτών από τους DMO είναι η βέλτιστη διοίκησή του προορισμού και η αύξηση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του.

Στη μελέτη Χρήστου Ε., Κασσιανίδη Π., Σιγάλα Μ. & Αβδημιώτη Σ., (2008), ενδεικτικά απαριθμούνται κάποιες εφαρμογές – υπηρεσίες που κάθε οργανισμός διαχείρισης προορισμού θα πρέπει να υιοθετήσει για την καλύτερη επίτευξη των στόχων του (Χρήστου κ.ά, 2008)

- Αναζήτηση πληροφοριών (search engine) με λέξεις κλειδιά
- Σχεδιασμός τουριστικής διαδρομής
- Κρατήσεις ξενοδοχείων, αεροπορικών εταιρειών, ακτοπλοϊκών γραμμών κλπ.
- Δημιουργία δυναμικών πακέτων (dynamic packaging)
- Διαχείριση βάσεων δεδομένων προϊόντων και πελατών
- Ανάλυση δεδομένων και έρευνα αγοράς
- “Push” μάρκετινγκ
- Σχεδιασμός και Διοίκηση ειδικών γεγονότων- εκδηλώσεων
- Επεξεργασία δεδομένων (back end συστήματα)
- Χρηματοοικονομική Διοίκηση (back end σύστημα)
- Πρόσβαση σε πλατφόρμες τρίτων (π.χ. δρομολόγια των μέσων μεταφοράς, καιρός, κρατήσεις εκδηλώσεων –θεάτρου)
- Εκτύπωση και Προώθηση έντυπου υλικού
- Δυνατότητα επικοινωνίας - Υπηρεσιών γραφείου (e-mail, παρουσιάσεις κ.α).
- Διαδραστική επαφή μέσω πολυμέσων με τους χρήστες (εικόνες, video, ιστολογίων κ.α.)
- Παροχή πληροφοριακών δεδομένων σε τρίτους, όπως Μ.Μ.Ε.
- Εικονική ξενάγηση του προορισμού και των σημείων ενδιαφέροντος
- Διοίκηση τουριστικών προμηθευτών
- Εργαλοποίηση συστήματος διαχείρισης πελατών (Customer Relationship Management – CRM) για την προώθηση και σύσφιξη δεσμών με τους τουρίστες-πελάτες.

- Λειτουργία συστημάτων διαχείρισης γνώσης προορισμών (Destination Knowledge Management System)
- Εφαρμογή Γεωγραφικών Συστημάτων Πληροφοριών – ΓΠΣ (GIS)
- Πλατφόρμες ηλεκτρονικής μάθησης σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (elearning).
- Στρατηγικές πρόσβασης σε περισσότερα κανάλια με στόχο την παροχή τουριστικών πληροφοριών καθ όλη τη διάρκεια του ταξιδιού (“customer journey”): (οργάνωση ταξιδιού – παραμονή –μετά την επιστροφή)
- Ταυτόχρονη σύνδεση με πλατφόρμες πληροφοριών σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο, με βάση την αρχή της επαναχρησιμοποίησης όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών από εξωτερικές πηγές, ώστε να επιτευχθεί η μείωση του φόρτου εργασίας και παράλληλα να προσφέρονται ενημερωμένες πληροφορίες

Συμπερασματικά, οι ΗΣΔΜΤΠ αντιπροσωπεύουν τεχνολογικές πλατφόρμες και υποδομές οι οποίες συλλέγουν, αναλύουν, παρέχουν και διαχέουν πληροφοριακό υλικό, γνώση και υπηρεσίες προς εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, όπως οι κρατήσεις αλλά και η υποστήριξη των τουριστικών επιχειρήσεων, τη διαφήμιση με σκοπό την προβολή, πώληση και ενίσχυση όλων των τουριστικών πόρων και επιχειρήσεων του τουριστικού προορισμού.

4.4 Η επιρροή των Η.Σ.Δ.Μ.Τ.Π. στη λήψη αποφάσεων. Μοντέλο A.I.D.A. [ATTENTION-INTEREST-DESIRE-ACTION]

Πρωταρχικός στόχος της προώθησης ενός τουριστικού προορισμού από τους DMOs είναι η παρουσίαση του προορισμού και η προσέλκυση ταξιδιωτών (Litvin & Mouri 2009). Για την υλοποίηση του παραπάνω στόχου οι DMOs εφαρμόζουν διάφορες πρακτικές προώθησης, με την πρακτική της διαφήμισης να είναι η πιο διαδεδομένη. Οι DMOs σχεδιάζουν προσεκτικά έχοντας περιορισμένους χρηματικούς πόρους και αξιολογώντας την κερδοφορία των πρακτικών συγκριτικά με τα επενδύσιμα κεφάλαια (Sheehan & Richie 1997). Στόχος των προωθητικών ενεργειών να μετατρέψουν τον δυνητικό τουρίστα σε πραγματικό τουρίστα « conversion of potential travelers to actual ones » (Chabra, Andereck, Yamanoi & Plunkett 2011). Μέχρι πρότινος οι στοχευμένες προωθητικές ενέργειες των DMOs στην ανάδειξη των τουριστικών προορισμών ακολουθούσαν το μοντέλο AIDA (attention- interest- desire and action) –(προσέλκυση- ενδιαφέρον- επιθυμία- δράση) (Strong , 1925), σύμφωνα με το οποίο ο δυνητικός ταξιδιώτης θα πρέπει να κάνει μια σειρά από

διανοητικά βήματα που θα οδηγήσουν στην τελική απόφαση να επισκεφτεί τον προορισμό (Mc Williams & Crompton, 1997). Νεότερες προσεγγίσεις και η εξέλιξη του μοντέλου αυτού υιοθέτησαν το « Μοντέλο Ιεραρχικής Επίδρασης » - « Hierarchy-of- effects model » (Lavidge & Steiner, 1961), σύμφωνα με το οποίο υπάρχει μετάβαση από το γνωστικό στάδιο (cognitive stage), στο στάδιο επιρροής (affective stage) (Pritchard, 1997).

Σύμφωνα με το Μοντέλο Ιεραρχικής Επίδρασης, ο ταξιδιώτης διαπερνά μέσα από στάδια αφύπνισης- προσέλκυσης – προτίμησης –ευθείας και τελικά αγοράς του προϊόντος (awareness- liking-preference- conviction- purchase) (Mc Williams & Crompton, 1997), ως πληροφορία που εξελίσσεται μέσω της συνείδησης, του επηρεασμού, της δράσης (cognitive- affective and conative stage) (Kiem D.Y et. al., 2005).

Μια πρόσφατη μελέτη της επιρροής της διαφήμισης ως προς την τελική επιλογή του ταξιδιώτη διεξήχθη από τον Morosan και την ερευνητική του ομάδα (Morosan et. al., 2015), διαχωρίζοντας τρεις δείκτες επιρροής :

- H1 (Online Media Influence- επιρροή ηλεκτρονικών μέσων - πλατφόρμων που δεν ανήκουν στον DM, ούτε τους διαχειρίζεται και περιλαμβάνει επτά πλατφόρμες YouTube channel, Twitter, Facebook, and TripAdvisor web pages; search engine advertisements; and non-DMO websites). Η επιρροή αυτών των μέσων προσδιορίστηκε σε ποσοστό 38,31%.
- H2 Print Media Influence - επιρροή έντυπου υλικού και περιλαμβάνει περιοδικά, άρθρα εφημερίδων και διαφημίσεις εφημερίδων. Η επιρροή αυτών των μέσων προσδιορίστηκε σε ποσοστό 19,27 %.
- H3 influence of the DMO's own media, - επιρροή ηλεκτρονικών μέσων που δημιουργήθηκαν από τους DMOs που έχει και τη διαχείριση τους (ιστοσελίδα του DMO.) Η επιρροή αυτών των μέσων προσδιορίστηκε σε ποσοστό 13,10 %.

Τα στοιχεία αναλύθηκαν με την μέθοδο Kaiser-Meyer-Olkin, και υπολογίστηκαν σε 877 δείγματα σε δώδεκα πηγές διαφήμισης, λαμβάνοντας υπόψη μεταβλητές όπως η επιρροή των ηλεκτρονικών μέσων, την απήχηση των έντυπων, το μέγεθος και την επιρροή του DMO κ.α (Σχήμα 4.7 & 4.8)

Σχήμα 4.7: Conceptual model of the Influence of DMO Advertising on Visitation

The Influence of DMO Advertising on Visitation

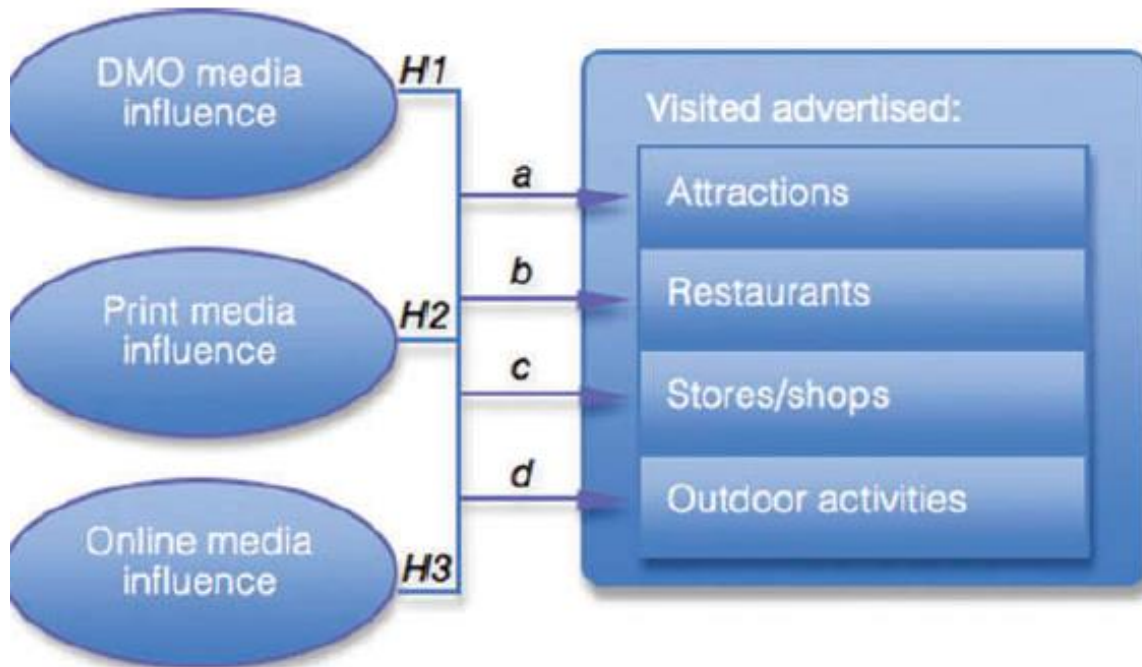


FIGURE 1 Conceptual model.

(Πηγή: Morosan C., 2015)

[Το μέτρο της δειγματοληπτικής επάρκειας Kaiser-Meyer-Olkin υπολογίστηκε σε 0,877 και το τετράγωνο chi του Bartlett για τη σφαιρικότητα ήταν 3.693,3 ($df = 66$, $p < 0,001$), γεγονός που δείχνει ότι τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για την ανάλυση παραγόντων. Στην ανάλυση συμπεριλήφθηκαν συνολικά 12 στοιχεία που αφορούν την επιρροή των διαφημιστικών μέσων. Από την ανάλυση εξήχθησαν τρεις παράγοντες, οι οποίοι εξήγησαν συνολικά το 70,68% της διακύμανσης].

Σχήμα 4.8: Εκθετική παραγοντική ανάλυση με περιστροφή varimax

TABLE 3 Exploratory factor analysis with Varimax rotation

	Factor 1: Online Media Influence	Factor 2: Print Media Influence	Factor 3: DMO Media Influence
Variance explained	37.7%	19.3%	13.1%
YouTube channel	.884		
Tweeter web page	.874		
Facebook page	.845		
TripAdvisor page	.754		
Search engine ads	.554		
Web postings	.803		
Non-DMO websites	.739		
Newspaper insert		.863	
Newspaper article		.833	
Magazines		.637	
DMO website			.824
DMO guidebook			.770
Kaiser-Meyer-Olkin:	.877		
Bartlett's test of sphericity:	3693.3 ($p < .001$)		

(Πηγή: Morosan C., 2015)

Το επιχειρησιακό περιβάλλον του τουρισμού πλέον χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και την υιοθέτηση των πιο σύγχρονων τεχνολογικών τάσεων, τα οποία αποτελούν βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την αειφορία του (Barner -Sorrensen, 2014).

Εμπειρικές μελέτες βάζουν στο μικροσκόπιο την διαδικτυακή συμπεριφορά των τουριστών καθώς και τον αντίκτυπο των κοινωνικών μέσων στη λήψη αποφάσεων των τουριστών. Μέρος των μελετών οδηγούνται στο συμπέρασμα πως οι κριτικές ταξιδιωτών που γίνονται στο διαδίκτυο και το περιεχόμενο τους που δημιουργείται από τους ίδιους τους χρήστες είναι πιθανότερο να αποτελούν πιο αξιόπιστες πηγές συγκριτικά με το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων των τουριστικών οργανισμών. Ο Hsu και η ομάδα του (2007) επέδειξαν την άμεση εξάρτηση της διαδικτυακής συμπεριφοράς των τουριστών από την προσωπική τους γνώση και την κοινωνική τους επιρροή και οι Hjalager και Jensen (2012) συμπεραίνουν πως έδειξαν η διαδικτυακή συμπεριφορά των ταξιδιωτών ποικίλει ανάλογα με τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

Πανομοιότυπες προσεγγίσεις σε ερευνητικό επίπεδο βρίσκουμε στο άρθρο των Bronner και de Hoog (2011) αναφορικά με τους παράγοντες που παρακινούν την ανταλλαγή γνώσεων των τουριστών στους ιστοτόπους κριτικών καθώς και σε μελέτες που σχετίζονται με τη χρήση διαδικτυακών συστημάτων κριτικών και προτάσεων.

Η ερευνητική μελέτη των Jacobsen και Munar (2012) που σχετίζεται με την πληροφόρηση των τουριστών της Σκανδιναβίας και την λήψη αποφάσεων καταλήγουν στην αυξημένη χρήση των τεχνολογιών κοινωνικών μέσων, αλλά σε αδύναμη συνάφεια της χρήσης των κοινωνικών δικτύων και ιστολογίων με την επιλογή προορισμού. Αντίθετα ερευνητικά αποτελέσματα παρατίθενται σε μελέτη ταξιδιωτών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης, που καταλήγει σε έναν ισχυρό σύνδεσμο μεταξύ της επιρροής των κοινωνικών μέσων και της λήψης αποφάσεων επιλογής τουριστικού προορισμού (Fotis, et al.,2012). Συμπερασματικά είναι ουσιώδες και θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο βαθμός επιρροής της χρήσης της τεχνολογίας ως προς τη λήψη αποφάσεων των τουριστών ποικίλει σε διαφορετικές εθνικές ταξιδιωτικές αγορές.

Διεθνώς οι DMOs συνειδητοποιούν την ελκυστικότητα και την αξία του πρωτογενούς περιεχομένου και προσανατολίζονται στην αξιοποίηση του και τη δημιουργική χρήση του ώστε να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό τουριστών στον προορισμό που διαχειρίζονται και να προωθήσουν δημιουργικά και αποτελεσματικά την εικόνα του. Μερικά τέτοια παραδείγματα είναι:

- MyHelsinki (<https://www.myhelsinki.fi/en>): Ο DMO της πρωτεύουσας της Φιλανδίας πρωτοτυπεί με το μοντέρνο σχεδιασμό του και το περιεχόμενο το οποίο έχει δημιουργηθεί αποκλειστικά και μόνο από κατοίκους της πόλης.
- Zurich Tourism (<https://www.zuerich.com>): Το πρωτογενές περιεχόμενο που δημιουργήθηκε από χρήστες μπορεί να είναι ωφέλιμο υπό την προϋπόθεση ότι αυτό ανταποκρίνεται ακριβώς σε αυτό που αναζητά ένας DMO. Ο αντίστοιχος DMO της Ζυρίχης επικεντρώνεται στη δυναμική φημισμένων Instagrammers και διοργανώνει συναντήσεις (Instameets) και φωτογραφικές περιηγήσεις με όσους έχουν απήχηση σε συγκεκριμένα κοινά που τον αφορούν. Για την πρώτη τους Instameet περιήγηση προσκάλεσαν αναγνωρισμένους Instagramers με πολλούς ακόλουθους από αγορές που αποτελούν στόχο για τον προορισμό, όπως η Αγγλία, ο Καναδάς και η Φινλανδία τους οποίους ξενάγησαν σε όλη την πόλη, με την διαδρομή να αποτελεί περιεχόμενο για ατελείωτα posts και stories στο Instagram αλλά και στο Snapchat το οποίο μπορεί να δει κανείς όταν επισκεφτεί το website του Οργανισμού.
- Holland Marketing (<https://www.holland.com/global/tourism>): Μόλις με 137 φωτογραφικές γκαλερί τις οποίες δημιούργησαν αποκλειστικά χρήστες, ο DMO της Ολλανδίας προβάλλει αποκεντρωτικά μοναδικές εικόνες όλης της χώρας και προσπαθώντας να προσελκύσει τουρίστες και σε άλλες πόλεις της εκτός από το τουριστικό Άμστερνταμ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ DMO. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (WTO).

5.1 ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ DMOS (GOVERNANCE LABEL DESTINATIONS).

Σύμφωνα με τον Jennings, η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας ενδυνάμωσης της ανταγωνιστικότητας ενός προορισμού (Jennings, et. al. 2006). Παρ όλα αυτά ο ορισμός της ποιότητας είναι δύσκολο να αποτυπωθεί με ακρίβεια. Ανάμεσα σε πλήθος ορισμών επιλέγουμε αυτόν που δόθηκε από τον WTO « ποιότητα είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που εμπεριέχει ικανοποίηση των αναγκών, προσδοκίες και ζητούμενα για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε μια αποδεκτή τιμή και βρίσκεται σε αρμονία με χαρακτηριστικά όπως η ασφάλεια, η υγιεινή, η διαφάνεια, η αυθεντικότητα και παράλληλα συμβαδίζει με τις τουριστικές δραστηριότητες, τους ανθρώπους και το περιβάλλον » (Eraqi, et. al 2006, WTO, 2003).

Η ποιότητα είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει θετικά, όχι μόνο την υπηρεσία καθεαυτή, αλλά ολόκληρο τον τουριστικό προορισμό (Su et. al. 2016, Weaver et. al., 2007). Είμαι σε θέση να προσφέρω ποιοτικό προϊόν σημαίνει πως είμαι ανταγωνιστικός και από τη θέση των παραγόντων προ το προσφέρουν και από τη θέση του τουριστικού προορισμού (Eraqi, et. al., 2006). Ένας από τους πιθανούς παράγοντες επιτυχίας ενός τουριστικού προορισμού, μπορεί να αποτελέσουν οι υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών, χαρακτηρισμένες από την απαιτούμενη ποιότητα. (Chi and Qu, et. al., 2008). Για να διατηρήσουμε ή να ενδυναμώσουμε την ποιότητα ενός προορισμού απαιτείται μακροπρόθεσμος σχεδιασμός (Talib et. al., 2011). Θεωρώντας ότι η ποιότητα στο σύνολο της είναι ένας αριθμός πολλών παραγόντων και δεικτών, μπορούμε να την κατηγοριοποιήσουμε περαιτέρω. Μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της έννοιας της ποιότητας είναι χρήσιμη για τον ορισμό της ποιοτικής διαχείρισης (Eraqi, et. al. 2006). Η ποιοτική διαχείριση προορισμών μπορεί να επιτευχθεί μόνο με καινοτομία και ολοκληρωμένη διοίκηση προορισμού και με την υποστήριξη των τοπικών αρχών, τοπικών υπηρεσιών και τους κατοίκους του προορισμού (Go and Govers, et. al., 2000, Rudancic-Lugaric, et. al., 2004).

Η έρευνα για μια ορθή και ποιοτική διαχείριση προορισμού, στηρίζει τις προσπάθειες της στο να βρει μεθόδους μέτρησης της ποιότητας (Jennings et al., 2009). Κάποιες

προσεγγίσεις όπως η μέθοδος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας TQM (Total Quality Management) και η μέθοδος του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διοίκηση Ποιότητας EFQM (European Foundation for Quality Management), του οποίου εθνικός εταίρος για τη χώρα μας είναι η Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), τις δανειστήκαμε από άλλους τομείς (Muskat et al., 2013).

Αναφορικά με την ποιοτική διαχείριση προορισμού από τους DMOs, ενδιαφέρον παρουσιάζει η έρευνα που διεξήχθη το 2019 από ερευνητές του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του πανεπιστημίου Mendel της Τσεχίας. (DANIA et al., 2019). Η έρευνα διεξήχθη με αφορμή την ανακοίνωση του Υπουργείου Περιφερειακής Ανάπτυξης της Τσεχίας MMR (Ministry of Regional Development) το 2013, ότι « η λειτουργία των DMOs παραμένει αναποτελεσματική και ως αποτέλεσμα έχει την κατασπατάληση οικονομικών πόρων και ανθρώπινου δυναμικού» (MMR Ministry report, 2013). Για την επίλυση του προβλήματος το Υπουργείο Τουρισμού, σχεδίασε την κατηγοριοποίηση και πιστοποίηση των DMOs (Jaksova et. al., 2013). Οι πρώτες πιστοποιήσεις DMOs ξεκίνησαν τον Φεβρουάριο του 2018 από το Υπουργείο Τουρισμού. Για να επιτύχει την πιστοποίηση ο DMO να υιοθετήσει και να διατηρήσει την ποιότητα των υπηρεσιών (ICOT et al., 2002). Το νέο σύστημα κατηγοριοποίησης και πιστοποίησης των DMOs θα ήταν μια μερική επίλυση του προβλήματος της μη ορθής διοίκησης των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (Jaksova, et. al., 2018).

Το ερώτημα που τέθηκε στην παραπάνω έρευνα ήταν « αν η πιστοποίηση των DMOs ανταποκρίνεται πραγματικά στην ποιοτική διαχείριση των τουριστικών προορισμών ». Σε ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά και συμμετείχαν 51 DMOs της Τσεχίας, εκ των οποίων 16 πιστοποιημένοι σε ποσοστό 31,4% και 35 μη πιστοποιημένοι σε ποσοστό 68,6%, σε ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου που αφορούσαν τομείς όπως την ηγεσία, τις στρατηγικές τις συνεργασίες, το ανθρώπινο δυναμικό, τους τουρίστες, την κοινωνία και το περιβάλλον, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος μέτρησης EFQM, αποδείχτηκε ότι η πιστοποίηση των οργανισμών είχε εμφανές αντίκτυπο στην ποιότητα της διαχείρισης των τουριστικών προορισμών. Παρατηρείται ότι οι πιστοποιημένοι DMOs έχουν μεγαλύτερο έλεγχο, ποιοτική διαχείριση, και ευρύτερα στρατηγικά σχέδια και ποιοτική οπτική συγκριτικά με τους μη πιστοποιημένους (DANIA et al., 2019).

5.2 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (UNWTO) ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ DMOs (UNWTO QUEST).

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού ανέπτυξε ένα Πρόγραμμα Πιστοποίησης (UNWTO QUEST) των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών DMOs, κυρίως σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο που βοηθά στην ενδυνάμωση του θεσμού και την εγγύηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης στους τρεις τομείς δράσεις τους α) την ηγετική στρατηγική (Strategic Leadership), β) την αποτελεσματική εκτέλεση (Effective Execution) και γ) στην αποτελεσματική διακυβέρνηση (Efficient Governance).

Η πιστοποίηση των DMOs από το UNWTO.QUEST είναι ένα στρατηγικό εργαλείο που επιτρέπει στους DMOs να προσδιορίσουν την απόδοση τους, να θέσουν ένα σχέδιο βελτιωμένης διαχείρισης (μέσω της ακαδημίας πιστοποίησης του WTO) επιτυγχάνοντας τα κριτήρια και τους στόχους της πιστοποίησης ενδυναμώνοντας τη θεσμική διακυβέρνηση και διαχείριση τους και συνεισφέροντας στον ανταγωνισμό και την ανθεκτικότητα των προορισμών που διαχειρίζονται.

Τα κριτήρια και οι στόχοι που θέτει η πιστοποίηση, δύναται να εφαρμοστούν και σε Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών που δεν έχουν ακόμη συσταθεί και που επρόκειτο να συσταθούν μελλοντικά. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού με βάση αυτά τα κριτήρια διαχείρισης που έχει θέσει μπορεί να συνδράμει και να καθοδηγήσει την διαδικασία σύστασης περιφερειακών και τοπικών DMOs να τους καθοδηγήσει και να τους συμβουλέψει στα στάδια της σύστασής τους, ώστε να τεθούν εξ αρχής σταθερές βάσεις και να ενισχυθεί εξ αρχής η δυναμικότητα του DMO, ως προς τη δυναμική ανάπτυξη στρατηγικών, την κατάλληλη συνεργασία ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και την εξειδίκευση του στη διακυβέρνηση και τη διαχείριση.

Η ολοκλήρωση της διαδικασίας πιστοποίησης χωρίζεται σε τρεις φάσεις : α) την φάση της αξιολόγησης (phase 1 –assessment), στην οποία το συμβουλευτικό συμβούλιο (Advisory Board), εξωτερικό όργανο και συνεργάτης του UNWTO.QUEST, μετά από διαδικτυακές επαφές με τον οργανισμό διαχείρισης, επικοινωνίας με τα μέλη του (stakeholders) αξιολογώντας τη δομή, τη δυναμικότητα, τις δυνατότητες του οργανισμού συντάσσει και παραδίδει έκθεση αξιολόγησης του DMO, β) την φάση της βελτίωσης (phase 2 - improvement process), στην οποία η ακαδημία UNWTO.QUEST (UNWTO Academy), ως εσωτερικό όργανο του WTO, σχεδιάζει ένα σχέδιο βελτίωσης του DMO ειδικά προσαρμοσμένο στη φύση, τη δομή και τις δυνατότητες του οργανισμού, το οποίο

περιλαμβάνει τους στόχους και την δημιουργία ικανοτήτων- ιδιοτήτων για την πραγμάτωση τους καθώς και ένα σχέδιο εκπαίδευσης του οργανισμού για την κτήση των δεξιοτήτων αυτών και τέλος γ) την φάση του ελέγχου (phase 3 – audit), στην οποία το συμβουλευτικό συμβούλιο (Advisory Board), εξωτερικό όργανο και συνεργάτης του UNWTO.QUEST, προβαίνει στον έλεγχο και στην αξιολόγηση του οργανισμού και αποφασίζει αν αυτός πρέπει να πιστοποιηθεί ή όχι.

Με την επιτυχή ολοκλήρωση της διαδικασίας πιστοποίησης, απονέμεται η πιστοποίηση στον DMO διάρκειας τεσσάρων ετών με δυνατότητα ανανέωσης της. Όπως εξηγήσαμε παραπάνω μέσω των τριών φάσεων πιστοποίησης (αξιολόγηση- βελτίωση – έλεγχος), οι οργανισμοί διαχείρισης εκπαιδεύονται και υπολογίζονται οι ικανότητες τους στους τρεις στόχους της διαχείρισης α) την ηγετική στρατηγική (Strategic Leadership), β) την αποτελεσματική εκτέλεση (Effective Execution) και γ) στην αποτελεσματική διακυβέρνηση (Efficient Governance). (UNWTO, 2019).

Σήμερα παγκοσμίως τα επίσημα μέλη του UNWTO.QUEST που έχουν πιστοποιηθεί είναι μόλις τέσσερα και διαχειρίζονται προορισμούς σε χώρες της Ουρουγουάης, της Αργεντινής, του Καναδά και της Ισπανίας. [Punta del Este Convention and Visitors Bureau (Uruguay), Agencia Cordoba Turismo (Argentina), Thompson Okanagan Tourism Association (Canada) και Fundacio Mallorca Turisme (Spain)].

Οι πιστοποιήσεις προωθούν περαιτέρω το έργο του UNWTO για την προώθηση και αναγνώριση της αριστείας και της ποιότητας στη διαχείριση προορισμών προς όφελος ολόκληρου του κλάδου και ταυτόχρονα ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα τονίζοντας τη σημασία της τοποθέτησης της βιωσιμότητας στο επίκεντρο της μελλοντικής ανάπτυξης. Το διεθνές σημείο αναφοράς δημιουργήθηκε για να ενισχύσει και να αναγνωρίσει την αριστεία και την ποιότητα στους τρεις βασικούς τομείς απόδοσης σε επίπεδο DMO: στρατηγική ηγεσία, αποτελεσματική εκτέλεση και αποτελεσματική διακυβέρνηση

Υπογραμμίζεται η σημασία της επιτυχούς σύμπραξης δημόσιου-ιδιωτικού τομέα-κοινότητας καθώς και της οριζόντιας και κάθετης συνεργασίας στη θεσμική διακυβέρνηση. Στόχος του UNWTO.QUEST, η ενίσχυση των εσωτερικών και θεσμικών ικανοτήτων για την αντιμετώπιση των προκλήσεων, όπως η αναβίωση της φήμης και της επωνυμίας του προορισμού, η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των τουριστών και η τόνωση της ζήτησης, ξεκινώντας την στρατηγική αναμόρφωση του τουρισμού και συμβάλλοντας αποτελεσματικά στη βιώσιμη ανάπτυξη.

5.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ (KEY PERFORMANCE AREAS ΚΡΑΣ).

Ηγετική Στρατηγική είναι η συγκέντρωση της ενέργειας και των προσπαθειών των μελών του οργανισμού σε ένα συλλογικό όραμα, σχεδιάζοντας στρατηγικές υλοποίησης του οράματος, γνωστοποιώντας και υποστηρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τις αρχές της αποτελεσματικής διαχείρισης ενισχύοντας συνεργασίες ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Η διαχείριση ενός τουριστικού προορισμού απαιτεί την παρουσία και την ηγεσία ενός DMO προκειμένου να αναδείξει τις αρχές, τις αξίες και την στρατηγική του οράματος που θα ακολουθηθεί. Οι DMO θα πρέπει να εγγυηθούν βιώσιμες στρατηγικές διαχείρισης με περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική προσέγγιση. (UNWTO, 2019).

Σχήμα 5.9: Αποτελεσματική Ηγεσία

What is strategic leadership?



(Πηγή: UNWTO, 2019)

Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα μέλη ενός DMO δεν είναι ομοιογενείς ομάδες και ποικίλουν οι στόχοι τους και οι επιδιωκόμενοι σκοποί τους και πολλές φορές δεν έχουν τα ίδια κίνητρα δράσης. Εδώ υπεισέρχεται ο ρόλος της ηγετικής στρατηγικής. Η ηγεσία θα πρέπει να σχεδιάσει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα για να είναι έτοιμη να λάβει αποφάσεις και να αντιμετωπίσει πιθανές κρίσεις. Για το λόγο αυτό είναι ουσιώδης η συλλογή

και ανάλυση δεδομένων ως μέρος της διαδικασίας λήψης σωστών αποφάσεων όταν χρειαστεί.

Τα κριτήρια και οι δείκτες επιτυχίας που αξιολογούνται από το UNWTO.QEST για την πιστοποίηση της ηγετικής στρατηγικής είναι επτά (7), όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1) και το καθένα από αυτά εξυπηρετεί τους σκοπούς εφαρμογής της ηγετικής στρατηγικής, τους οποίους οι οργανισμοί διαχείρισης ενεργώντας είτε ως ηγέτες, είτε ως συντονιστές ή ενεργά μέλη καλούνται να υλοποιήσουν.

Πίνακας 5.1: Κριτήρια και δείκτες επιτυχίας πιστοποίησης Ηγετικής Στρατηγικής

	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΠΙΔΙΚΩΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ
1.1	Τουριστική πολιτική [Tourism policy]	Απαιτεί όχι μόνο τον σχεδιασμό τουριστικής πολιτικής και στρατηγικής οράματος, αλλά την επικέντρωση στην ορθή ανάπτυξη πάνω στη βάση της ηθικής δεοντολογίας σύμφωνα με τον « Παγκόσμιο Κώδικα Ηθικής του Τουρισμού » - « Global Code of Ethics for Tourism»
1.2	Όραμα στρατηγικής [strategic vision]	Σημαίνει πως το στρατηγικό σχέδιο του προορισμού σχεδιάστηκε και αξιολογήθηκε από τα μέλη του DMO (stakeholders) και από τις αρμόδιες για την υλοποίηση αρχές και απαιτείται για την υλοποίηση συντονισμός των μελών και συνεχής επικαιροποίηση.
1.3	Γνωστική Πληροφόρηση [Knowledge information]	Οι DMO όχι μόνο συλλέγουν τις πιο πρόσφατες διαθέσιμες πληροφορίες, στοιχεία και στατιστικές για τον προορισμό, αλλά τα αναλύουν, τα μελετάνε για τη λήψη ορθών αποφάσεων και τα δημοσιεύουν.
1.4	Συντονιστής κρίσεων [coordinating crisis]	Οι DMO έχουν ήδη σχεδιάσει σχέδιο διαχείρισης κρίσεων , τις δράσεις και το ρόλο τους. Επιπλέον περιλαμβάνεται ένα σχέδιο επικοινωνίας της κρίσης στους ταξιδιώτες «Crisis Communications Plan».
1.5	Βιώσιμη Διαχείριση Προγραμμάτων [sustainable management programme]	Είναι απαραίτητη η εκπόνηση ενός Σχεδίου Βιώσιμης Διαχείρισης σύμφωνα με την παρ. 12 UNWTO των δεικτών της τουριστικής βιωσιμότητας ITS «Indicators for Tourism Sustainability» και παρ. 17 Στόχοι της Βιώσιμης Ανάπτυξης SDG «Sustainable Development Goals »
1.6	Συνεργασίες μελών–Ανταγωνισμός [Stakeholder partnerships-]	Τα μέλη του DMO θα πρέπει να προβαίνουν σε συνεργατικές πρωτοβουλίες με ενδιαφερόμενους έξω από το DMO (μη μέλη), αναδεικνύοντας την αξία της τουριστικής αλυσίδας και δημιουργώντας αποτελεσματικές συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα.

	competitiveness]	
1.7	Προώθηση τουριστικής κουλτούρας [Promote a tourism culture]	Πραγματοποίηση συνεργατικών δράσεων με την τοπική κοινωνία για την αφύπνιση και διάδοση των ωφελειών του τουρισμού, τον αντίκτυπο του τουρισμού στην κοινωνία και την ενδυνάμωση των τοπικών κοινοτήτων.

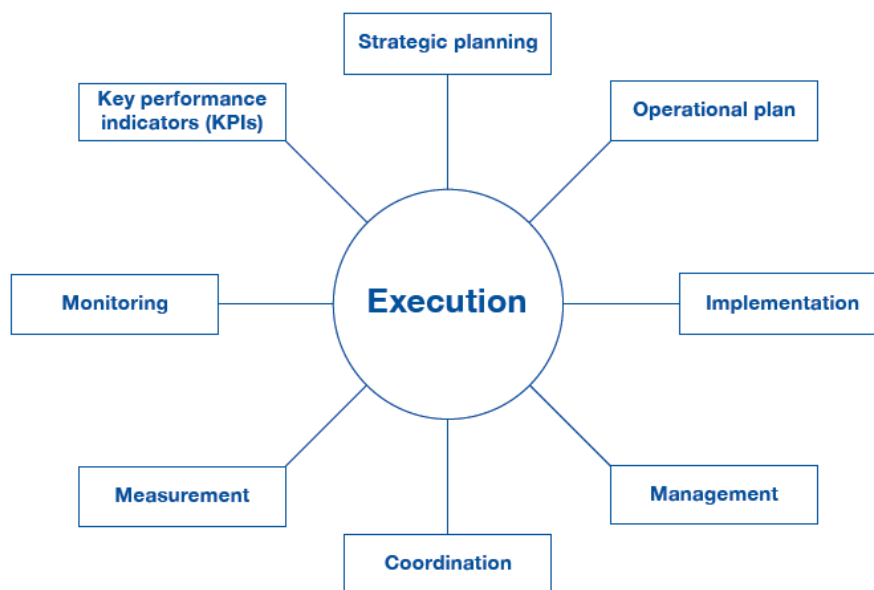
(Πηγή: UNWTO, 2019, Ίδια επεξεργασία)

Αποτελεσματική Εκτέλεση είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των σημαντικότερων στόχων της διαχείρισης και της διατήρησης του ρόλου του DMO στους τομείς που αναλαμβάνει δράσεις.

Μόλις οι πολιτικές ανάπτυξης του προορισμού οριοθετηθούν, οι DMO αναλαμβάνουν δράση στην υλοποίηση του σχεδίου, αναλαμβάνοντας καθήκοντα και ρόλους με την απαραίτητη οργανωσιακή υποδομή και τους απαραίτητους πόρους. Στο σημείο αυτό αξιολογούνται τα εργαλεία για την επίτευξη των στόχων και τίθενται χρονικά όρια υλοποίησης. Παλιότερα συνήθιζαν να θέτουν ως χρονικό όριο υλοποίηση των σχεδίων την πενταετία, αλλά σήμερα αυτό έχει αλλάξει και ως νέο χρονικό όριο τίθεται η διετία- τριετία. Επιφέροντας γρήγορες αλλαγές και δημιουργώντας προκλήσεις στον τομέα της προσφοράς και της ζήτησης των τουριστικών προϊόντων. (UNWTO, 2019).

Σχήμα 5.10: Αποτελεσματική εκτέλεση

What is effective execution?



(Πηγή: UNWTO, 2019)

Τα κριτήρια και οι δείκτες επιτυχίας που αξιολογούνται από το UNWTO.QEST για την πιστοποίηση της αποτελεσματικής εκτέλεσης είναι έντεκα (11), όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 5.2) και το καθένα από αυτά εξυπηρετεί τους σκοπούς μεσοπρόθεσμης υλοποίησης των στόχων και επίτευξης του τελικού οράματος.

Πίνακας 5.2: Κριτήρια και δείκτες πιστοποίησης της αποτελεσματικής εκτέλεσης

	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΠΙΔΙΚΩΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ
2.1	Επιβολή Ρυθμιστικού Πλαισίου [Regulate the tourism sector]	Οι DMOs συμμετέχουν τόσο στην εκπόνηση όσο και στην εφαρμογή και επιβολή των Κανονισμών και των Νόμων σχετικών με τον τουρισμό.
2.2	Στοχευόμενη κατεύθυνση Marketing και Προώθησης [Destination leisure tourism Marketing	Οι DMOs αναπτύσσουν, υλοποιούν, εξετάζουν και αξιολογούν το σχέδιο Marketing που υλοποιούν με συνετούς ρυθμούς και στρατηγική προσέγγιση.

	Promotion plan]	
2.3	Επαγγελματικός Τουρισμός [Business Tourism]	Οι DMOs αναπτύσσουν, υλοποιούν, εξετάζουν και αξιολογούν το σχέδιο Marketing συγκριτικά με τον αντίκτυπο που έχει στους επαγγελματικούς κλάδους και την βιομηχανία του επαγγελματικού τουρισμού.
2.4	Πληροφοριακές και Επικοινωνιακές Τεχνολογίες [Information and Communications Technologies ICTs]	Οι DMOs υιοθετούν τεχνολογικά εργαλεία και ιντερνετικές πλατφόρμες για την προώθηση των προορισμών (social media, digital marketing campaigns), αξιοποιούν τα στοιχεία αυτά (data) σε ερευνητικό στάδιο και μετρήσεις με στόχο τη λήψη σωστών στρατηγικών.
2.5	Τουριστικές Επενδύσεις [tourist investment]	Οι DMOs αναδεικνύουν τις ευκαιρίες επενδύσεων ορίζουν τις αγορές.
2.6	Ενίσχυση Ανταγωνιστικής Ικανότητας [promote competitive capacity]	Οι DMOs καταγράφουν τις δυνατότητες του προορισμού, την ανταγωνιστική του ικανότητα και τις ανάγκες του.
2.7	Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία [Entrepreneurship and Innovation]	Οι DMOs εκπονούν προγράμματα και δράσεις για την προώθηση της τουριστικής επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.
2.8	Διανομή Προωθητικών Μέσων [Distribute Promotional Material]	Οι DMOs αναπτύσσουν δίκτυα και διανέμουν προωθητικό υλικό κατάλληλο για την αγορά στην οποία στοχεύουν.
2.9	Υπηρεσίες Πληροφοριών [Information Services]	Οι επισκέπτες λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τον προορισμό από ειδικά γραφεία πληροφόρησης, έντυπο και διαδικτυακό υλικό.
2.10	Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων [Human Resources Development]	Οι DMOs ενισχύουν την ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων με πρωτοβουλίες εκπαίδευσης για την καλλιέργεια και ανάπτυξη δεξιοτήτων.
2.11	Ποιότητα τουριστικού Προορισμού [tourism quality destination]	Οι DMOs πρέπει να θέσουν εγγυήσεις ασφάλειας και ποιότητας του προορισμού και αν δεν υπάρχουν θα συνηγορήσουν και να υποστηρίξουν την επιβολή τους.

(Πηγή: UNWTO, 2019, Ίδια επεξεργασία)

Το στρατηγικό σχέδιο που καλείται να υλοποιήσει ο DMO θα μπορούσε να προσομοιαστεί με ένα ταξιδιωτικό χάρτη που έχει ως στόχο την « κατάκτηση » προορισμών, μέσω των δράσεων του, κάνοντας χρήση των οικονομικών πόρων του, των ανθρώπινων πηγών και των υπεύθυνων εταιρών για την επιτυχία των στόχων του.

Η αποτελεσματική διακυβέρνηση της διαχείρισης προορισμού περιλαμβάνει αντίληψη και καθοδήγηση της βιομηχανίας στην ποιότητα και την αριστεία, προωθώντας βιώσιμο και υπεύθυνο τουρισμό και διαφάνεια στα σώματα διοίκησης του. Η διακυβέρνηση του τουρισμού μπορεί να γίνει αντιληπτή σε όλους τους τουριστικούς τομείς, σε κάθε επίπεδο διακυβέρνησης μέσω του συντονισμού, της συνεργασίας και της διαφάνειας με σκοπό την υλοποίηση στόχων.

Η διακυβέρνηση της διαχείρισης προορισμού εμπεριέχει δύο διαφορετικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την άμεση ικανότητα διακυβέρνησης που χαρακτηρίζεται από τον συντονισμό και την συνεργασία των δικτύων και η δεύτερη αφορά την επίδραση που έχει ο βαθμός δεξιοτήτων των εμπλεκόμενων μερών και οι πόροι και τα διαθέσιμα μέσα του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων. (Πηγή: UNWTO, 2019)

Σχήμα 5.11: Αποτελεσματική Διακυβέρνηση



Σχήμα 4.3

Τα κριτήρια και οι δείκτες επιτυχίας που αξιολογούνται από το UNWTO.QEST για την πιστοποίηση της αποτελεσματικής διακυβέρνησης είναι πέντε (5), όπως εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.3: Κριτήρια και δείκτες πιστοποίησης της αποτελεσματικής Διακυβέρνησης

	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	ΕΠΙΔΙΚΩΜΕΝΟΣ ΣΚΟΠΟΣ
1.1	Στρατηγικό Πλάνο [Strategic Plan]	Ο τρόπος λειτουργίας και τα καθήκοντα- ο ρόλος του DMO θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και να κοινοποιηθούν στα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) και στο προσωπικό του οργανισμού.
1.2	Αρχές Διακυβέρνησης [Governance Principles]	Οι DMOs θα πρέπει να συντάσσουν ετήσια σχέδια δράσεων με βάση το στρατηγικό τους σχέδιο και να προβλέπουν όλες τις λεπτομέρειες δράσεις, χρηματικούς πόρους, χρονοδιαγράμματα, δείκτες και πηγές πληροφόρησης και πρωτόκολλα υλοποίησης.
1.3	Χρηματοδότηση [Finances]	Η εύρεση χρηματοδοτικών πηγών είναι πρωταρχική ανάγκη των στρατηγικών πλάνων και οι ετήσιες εκθέσεις των στόχων που επετεύχθησαν και τις οικονομικής θέσης του οργανισμού είναι απαραίτητες.
1.4	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων [Manage Human Resources]	Η δομή λειτουργίας του οργανισμού θα πρέπει να καταγράφεται. Κάθε εμπλεκόμενο μέρος στον οργανισμό (μέλος ή εργαζόμενος) θα πρέπει να γνωρίζει τις αρμοδιότητες τους και τα καθήκοντα του. Θα πρέπει συνεχώς να εκπαιδεύεται και να βελτιώνει τις δεξιότητες τους στοχεύοντας στην υλοποίηση των στόχων.
1.5	Αποτελεσματική Χρήση Τεχνολογίας [Use Technology Effectively]	Να αναπτύξει ένα σχέδιο βελτίωσης και χρήσης των απαραίτητων τεχνολογικών μέσων στη διαχείριση του οργανισμού.

(Πηγή: UNWTO, 2019, Ίδια επεξεργασία)

Στο πλαίσιο της αποκέντρωσης της διοίκησης των τουριστικών προορισμών από την εθνική διοίκηση, αναδεικνύεται έντονα ο ρόλος των DMOs και η ανάγκη να αναλάβουν ευρύτερες ευθύνες και να ασκήσουν αποτελεσματική διακυβέρνηση. (UNWTO, 2019).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΤΟΥ DMO ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ- ΣΚΟΠΟΣ

Οι διεργασίες σύστασης του πρώτου ελληνικού DMO της Σαντορίνης, ενός προορισμού με εκτεταμένη αναγνωσιμότητα στην παγκόσμια αγορά, με πολυποικίλες υπηρεσίες, ποιοτικά προϊόντα, αλλά και σοβαρά προβλήματα διαχείρισης της αναπτυξιακής προοπτικής, αποτελούν το ερευνητικό πεδίο της παρούσας μελέτης.

Τα κύρια ερωτήματα της έρευνας είναι δύο, το πρώτο είναι η οριοθέτηση του που βρίσκεται ο τουρισμός της Σαντορίνης σήμερα και το δεύτερο ποιο το όραμα του τουριστικού προϊόντος της Σαντορίνης για το 2030 και πως θα φτάσουμε εκεί .

Ως υποερωτήματα η έρευνα έχει ως στόχο να προσδιορίσει α) τους κύριους τομείς στους οποίους πρέπει να δώσει προτεραιότητα η χάραξη της νέας τουριστικής στρατηγικής πολιτικής του νεοσύστατου DMO Σαντορίνης, όπως αυτά ιεραρχούνται από τους εμπλεκόμενους φορείς, β) την στάση και το βαθμό συμμετοχής των εμπλεκόμενων φορέων στη μελλοντική δημιουργία του DMO και γ) την ιεράρχηση των μέτρων πρόληψης και μέτρων αντιμετώπισης, που πρέπει να ληφθούν στον αντίκτυπο των τουριστικών αναπτυξιακών διαστάσεων.

Δίδεται η δυνατότητα παράθεσης και αξιολόγησης των αρχικών προσδοκιών όλων των εμπλεκόμενων μερών (ιδιωτικού και δημόσιου τομέα), δεδομένα χρήσιμα στην μελλοντική συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων εφαρμογής του θεσμού από την λειτουργία πλέον του οργανισμού διαχείρισης. Η προσπάθεια απόκτησης μια ολοκληρωμένης οργανωσιακής δομής και των κατάλληλων εργαλείων τουριστικού σχεδιασμού και προβολής με επαγγελματική συγκρότηση και λειτουργία σύμφωνα με τις τελευταίες τρέχουσες διεθνείς τάσεις, με όρους διασφάλισης της βιωσιμότητας της, συνιστάται επιτακτική ανάγκη για την διατήρηση αλλά και την βελτίωση της ανταγωνιστικής ταυτότητας της Σαντορίνης.

6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας, επειδή μπορούμε καλύτερα να αντιληφθούμε τις εμπειρίες, τι απόψεις των εμπλεκόμενων μερών στην αναγκαιότητα σύστασης του DMO της Σαντορίνης και στους επιδιωκόμενους στόχους ως προς την μελλοντική δομή και δράση του.

Η ποιοτική συνέντευξη βοηθά τον ερευνητή να διερευνήσει σε βάθος τις απόψεις και τις αντιλήψεις, να κατανοήσει τη συμπεριφορά και την πολυπλοκότητα που χαρακτηρίζει την ανθρώπινη εμπειρία, να επικοινωνήσει καλύτερα με τους ερωτώμενους και να διερευνήσει ζητήματα που δεν είχαν προκαθοριστεί αλλά προέκυψαν κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 16 εμπλεκόμενους φορείς εκ των οποίων (8) οκτώ ιδιωτικοί τοπικοί φορείς της Σαντορίνης, άμεσα εμπλεκόμενοι στην ανάδειξη και διαχείριση του τουριστικού προϊόντος του νησιού (Σωματεία, Συνεταιρισμούς με έδρα τη Σαντορίνη) και οκτώ δημόσιοι φορείς, εκ των οποίων οι (3) τρεις έχουν αποκλειστική δράση στο νησί, (Δημαρχείο Θήρας, Αερολιμένας Θήρας, Λιμενικό Θήρας) και οι (5) πέντε είναι αυξημένων γενικότερων αρμοδιοτήτων στο Ελληνικό τουριστικό προϊόν (Υπουργείο Τουρισμού, ΕΟΤ, Εφορία Αρχαιοτήτων Κυκλάδων, ΣΕΤΕ, Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά το διάστημα 16/09/2022 και 17/09/2022 σε ηγετικούς παράγοντες των ως άνω Φορέων και στο διάστημα αυτό υπήρξε τηλεφωνική επικοινωνία με τους ερωτώμενους προκειμένου να διευκρινιστούν ο σκοπός και η αναγκαιότητα της έρευνας. Η ερευνα ολοκληρώθηκε τις ημερομηνίες από 16/09/2022 έως 16/10/2022. Από τους συνολικά 16 εμπλεκόμενους Φορείς, υπήρξε άρνηση συμμετοχής στην έρευνα από το Υπουργείο Τουρισμού και τον ΕΟΤ, ενώ ως προς τους υπόλοιπους 14 εμπλεκόμενους φορείς παρατηρήθηκε και είναι άξια σημείωσης και αναφοράς η άμεση ανταπόκριση και το πολύ μεγάλο ενδιαφέρον από όλους ανεξαιρέτως τους τοπικούς φορείς, είτε δημόσιους είτε ιδιωτικούς, που έχουν έδρα και αποκλειστική δράση στη Σαντορίνη (Τοπικά Σωματεία –Σύλλογοι– Συνεταιρισμοί της Σαντορίνης –Δημαρχείο Θήρας– Αερολιμένας και Λιμενικό Θήρας) καθώς και η δυσκολία προσέγγισης των κεντρικών φορέων, επιφορτισμένων με ευρύτερες αρμοδιότητες του τουριστικού τομέα.

Ερευνητικά χρησιμοποιήθηκαν εννέα ερωτήσεις, δύο δημογραφικού ενδιαφέροντος της επωνυμίας και των στοιχείων του νομίμου εκπροσώπου που συμμετείχε στην έρευνα, έξι ερωτήσεις κλίμακας λίκτερ και μιας ελεύθερης ανάπτυξης. Διεξάγοντας θεματική ανάλυση του δείγματος, έγινε ανάλυση των ερωτηματολογίων και θεματοποίηση από την οποία προέκυψαν ενότητες και υποενότητες σχετιζόμενες με το υλικό.

Η πρώτη ερώτηση αφορά την οριοθέτηση του τουριστικού προϊόντος στα πραγματικά σημερινά δεδομένα του νησιού, ποσό αναγκαία κρίνουν τα εμπλεκόμενα μέρη την ανάγκη παρέμβασης στο τουριστικό προϊόν και την σύσταση ενός DMO.

Οι ερωτήσεις δύο έως τέσσερα, αφορούν το ερώτημα ποια θα πρέπει να είναι η οργανωσιακή δομή και λειτουργία του DMO της Σαντορίνης, με υποερωτήματα (α) ποια θα πρέπει να είναι τα εμπλεκόμενα μέρη του DMO που θα χαράξουν την τουριστική πολιτική. Προτεραιότητα στον δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα (β) υπάρχει αναγκαιότητα συμμετοχής ενός ουδέτερου εξωτερικού παράγοντα – συντονιστή (Project Manager).

Η ερώτηση πέντε, αναφέρεται στην ιεράρχηση των προβλημάτων του Τουρισμού στην Σαντορίνη και αφορά προβλήματα που εντοπίζονται σε τέσσερις τομείς (α) υποδομές – οικιστική ανάπτυξη (β) υπερτουρισμός (γ) ρήξη κοινωνικής συνοχής, ήθη- έθιμα και (δ) περιβάλλον.

Η ερώτηση έξι αναφέρεται στην ιεράρχηση των υιοθετούμενων μέτρων πρόληψης και αντιμετώπισης του τουρισμού και τέλος η έβδομη ερώτηση είναι ελεύθερης ανάπτυξης και σχετίζεται με δήλωση οράματος του προορισμού με ορίζοντα το 2030, έτος εκπλήρωσης της Ατζέντας του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού.

6.3 ΓΕΝΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ . ΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ

Το νησί της Σαντορίνης, Θήρα ή Στρογγυλή είναι νησί των Κυκλάδων που τοποθετείται στο νότιο άκρο του κυκλαδίτικου συμπλέγματος. Η έκταση του είναι 76,19 τ.χλμ και με βάση την απογραφή του 2012 ο μόνιμος πληθυσμός της αριθμεί τα 15.550 άτομα. Πρωτεύουσα του νησιού είναι η Θήρα που αλλιώς ονομάζεται Χώρα ή Φηρά. Ανήκει στο ηφαιστειακό τόξο του Αιγαίου, χαρακτηρίζεται ως ενεργό ηφαίστειο και ίσως το μοναδικό παγκοσμίως με την καλντέρα του στη θάλασσα (Δήμος Θήρας, 2021 · Σαντορίνη, 2021, ISMOSAV, 2021).

Η Σαντορίνη είναι ένα μοναδικό φυσικό αξιοθέατο. Το εντυπωσιακό της τοπίο είναι αποτέλεσμα της τεκτονικής ιστορίας του σε βάθος αιώνων. Οι βίαιες εκρήξεις του ηφαιστείου κατά τους προϊστορικούς χρόνους, η εν συνεχεία της καλντέρας και ο τελική μορφολογία του νησιού, μας χάρισαν ένα μοναδικό φυσικό τοπίο, απaráμιλλης ομορφιάς που επέβαλε τους δικούς του όρους στην ανθρώπινη δραστηριότητα και την πολιτιστική ανάπτυξη έτσι όπως φανερώνεται από τους συγκεκριμένους τύπους κατασκευής, καλλιέργειας γης και χωροταξικού σχεδιασμού (Sarantakou & Terkenli, 2019).

Ιδιαιτερότητα στη σύσταση του παρουσιάζει το έδαφος της Σαντορίνης ως αποτέλεσμα των ηφαιστειακών εκρήξεων. Η επιφάνεια του στο μεγαλύτερο μέρος του καλύπτεται από τέφρα και ένα παχύ στρώμα της θηραϊκής ή ηφαιστειακής γης. Τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά του εδάφους της το καθιστούν γόνιμο, καλλιεργήσιμο και ευνοούν την παραγωγή ξεχωριστών προϊόντων. Στα προϊόντα αυτά συμπεριλαμβάνονται η λευκή μελιτζάνα, το ντοματάκι, το κατσούνι η φάβα, και η κάπαρη. Το ηφαιστειακό αυτό υλικό σε συνδυασμό με το ιδιότυπο κλίμα του νησιού συμβάλλουν στην παραγωγή ποιοτικών κρασιών (Σπιλάνης, 2017).

Βάση έρευνας που διεξήχθη για λογαριασμό της TRAN Committee του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου(Comittes on Trasport and Tourism), η Σαντορίνη είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα φαινομένου υπερτουρισμού στην Ελλάδα και συμπεριλαμβάνεται στους πιο «εμβληματικούς» τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως εξ αιτίας του μοναδικού ηφαιστειογενούς τοπίου της. Αντιμετωπίζει αυξημένες τουριστικές ροές τους καλοκαιρινούς μήνες με σοβαρές για τον προορισμό επιπτώσεις. Η μοναδικότητα της γεωμορφολογίας της εξασφαλίζει συνεχείς ροή επισκεπτών που συνεχώς την αποθανατίζουν στο φωτογραφικό φακό και την αποτυπώνουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ανάγοντας την σε έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς παγκοσμίως

Η συνεχόμενη ανοδική τουριστική ανάπτυξη του νησιού παράλληλα όμως συμβάλλει στην σημαντική υποβάθμιση του χερσαίου και του θαλάσσιου περιβάλλοντος του νησιού. Για το λόγο αυτό το 2010, εμπλεκόμενοι φορείς (τοπικοί και εθνικοί), η τοπική κοινωνία και επιστήμονες, προέβησαν στην δημιουργία ενός συλλόγου με την ονομασία «Θαλάσσια Προστατευόμενη Περιοχή Σαντορίνης: Θηραϊκή Θάλασσα», με στόχο την προστασία του χερσαίου οικοσυστήματος και των θαλάσσιων βιότοπων. Στόχος της πρωτοβουλίας αυτής είναι να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες της ανθρώπινης δραστηριότητας στο περιβάλλον και στους μη ανανεώσιμους φυσικούς πόρους του νησιού ως αποτέλεσμα του φαινομένου του υπερτουρισμού και να καταστεί η Σαντορίνη βιώσιμη και για το μέλλον (Παράβας, 2018).

6.4 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ. ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ, ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Στο νησί της Σαντορίνης η πρόσβαση πραγματοποιείται είτε ακτοπλοϊκώς είτε αεροπορικώς. Το κεντρικό λιμάνι του Αθηνίου, είναι βασικός ακτοπλοϊκός πυλώνας υποδοχής των τουριστών. Καθ όλη τη διάρκεια του έτους συνδέεται σε καθημερινή βάση με το λιμάνι του Πειραιά, ενώ τους καλοκαιρινούς μήνες προστίθενται δρομολόγια και προς άλλα νησιά όπως η Μύκονος και η Μήλος κ.α (Σπιλάνης, 2017).

Το νησί αποτελεί έναν από τους δημοφιλέστερους προορισμούς στον τουρισμό κρουαζιέρας, και σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από την Mediterranean Cruise Ports

αναλογικά με τις αφίξεις τουριστικών κρουαζιερόπλοιων, κατέχει την 10^η θέση τουριστικών προορισμών Κρουαζιέρας στη Μεσόγειο (Σπιλάνης, 2017).

Το αεροδρόμιο του νησιού βρίσκεται στο ανατολικό τμήμα του και είναι το μεγαλύτερο του νοτίου αιγαίου. Συνδέεται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου με προορισμούς της Ελλάδας και του εξωτερικού, όπως η Ιταλία, τη Μεγάλη Βρετανία, τη Γερμανία, τη Γαλλία και την Ισπανία. Το αεροδρόμιο της Σαντορίνης συγκαταλέγεται στα πιο εκσυγχρονισμένα της Ελλάδος, αφού το 2021 η εταιρεία Fraport Greece, ολοκλήρωσε ένα πρωτοπόρο επενδυτικό πρόγραμμα που είχε ως στόχο την αναβάθμιση του και περιελάμβανε έργα όπως η εκσυγχρόνιση των υποδομών του και την επέκταση του με σκοπό την προσέλκυση νέων τουριστών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών που θα συνεισφέρουν στην βελτίωση της ταξιδιωτικής εμπειρίας. (Fraport Greece, 2021 - Santorini Airport, 2021) .

Ανάμεσα στα δέκα βασικά αεροδρόμια της Ελλάδας, το αεροδρόμιο της Σαντορίνης την περίοδο 2012-2018 , σημείωσε το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ανάπτυξης , αφού το 2018 δέχτηκε περισσότερους από μισό εκατομμύριο τουρίστες από το διεθνή χώρο συγκριτικά με τις 200.000 αφίξεις που είχε το 2012, σημειώνοντας ποσοστό ανάπτυξης +153,3%.. Το έτος 2018 οι αφίξεις στο νησί ανήλθαν σε 2,85 εκατομμύρια, υπολογίζοντας όλους τους τύπους αφίξεων (ταξίδια αναψυχής, επαγγελματικά ταξίδια κ.ά.), εκ των οποίων 1.070.000 αφορούν τις αεροπορικές αφίξεις ενώ οι υπόλοιπες 1.779.000 αφορούν τις αφίξεις μέσω θαλάσσης. Αναλυτικότερα η κατανομή αφίξεων έχει ως εξής: από τις αεροπορικές αφίξεις οι 507.000 αφορούν διεθνείς πτήσεις και οι 563.000 αφορούν εγχώριες. Αναφορικά με τις ακτοπλοϊκές αφίξεις σημαντικός αποτελεί ο αριθμός των διεθνών επισκεπτών κρουαζιέρας που ανέρχεται σε 749.000 άτομα, ενώ οι υπόλοιποι 1.030.000 επισκέπτες είναι αφίξεις με άλλα θαλάσσια μεταφορικά μέσα όπως φεριμπότ. Ως προς τα ποσοστά αφίξεων, και το φαινόμενο του υπερτουρισμού που παρατηρείται του μήνες τουριστικές αιχμής στο νησί, αξίζει να ειπωθεί, πως σημειώθηκε ένα ενθαρρυντικό βήμα από το 2016 μέχρι το 2018 που αφορά την αύξηση των αφίξεων σε περιόδους μη αιχμής όπως ο Οκτώβριος με 32.000 περισσότερους τουρίστες (ΙΝΣΕΤΕ, 2019).

Το νησί της Σαντορίνης συγκαταλέγεται στους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Συγκριτικά με το μέγεθος του είναι το τρίτο σε σειρά νησί του αιγαίου αναφορικά με την κατάταξη του στον αριθμό κλινών και το πρώτο ανάμεσα στα νησιά των Κυκλάδων όσον αφορά τον αριθμό των τουριστικών καταλυμάτων που διαθέτει τόσο σε ξενοδοχεία όσο και σε ενοικιαζόμενα δωμάτια (Σπιλάνης, 2017).

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του INSETE περί ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του για την περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, το 2019, η Σαντορίνη διαθέτει συνολικά 379 μονάδες, με 9.259 δωμάτια και 18.346 κλίνες, εκπροσωπεί το 33% των δωματίων των Κυκλάδων. Οι τουριστικές μονάδες των 4 και 5 αστέρων αντιπροσωπεύουν το 53% του δυναμικού ξενοδοχειακών κλινών του νησιού ενώ το ποσοστό των κλινών των ξενοδοχείων 3 αστέρων αντιπροσωπεύει μόλις το 28%. Τη χρονική περίοδο 2012-2018 παρατηρήθηκε αύξηση του αριθμού πολυτελών μονάδων 4 και 5 αστέρων, σε ποσοστό +134% και +7,5% αντίστοιχα αλλά του αριθμού των κλινών τους, που αυξήθηκαν κατά 54%. Παρατηρήθηκε μεγάλη ανάπτυξη μονάδων υψηλών προδιαγραφών, αφού γενικότερα στο νησί επικρατεί μια τάση για πολυτελή διαμονή με υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες (INSETE, 2019).

Η δυναμική ενοικιαζόμενων δωματίων στη Σαντορίνη αντιπροσωπεύει το 30% του δυναμικού, με 1.445 μονάδες, 11.455 δωμάτια και 26.409 κλίνες. Από αυτές 210 μονάδες, με 4.507 κλίνες είναι 4 κλειδιών ενώ 508 μονάδες με 9.497 κλίνες είναι 3 κλειδιών με συνέπεια το 77% των κλινών των ενοικιαζόμενων δωματίων να αντιπροσωπεύουν τις δύο αυτές κατηγορίες. Αυτό παρατηρείται για το λόγο ότι στην περιοχή της Καλντέρας ανοικοδομήθηκε μεγάλος αριθμός καταλυμάτων και λειτουργούν με άδεια της κατηγορίας των 4 κλειδιών (INSETE, 2019).

Σημαντικό ρόλο στη διαμονή έχουν και οι επιπλωμένες κατοικίες και οι βίλες στη Σαντορίνη, που ολοκληρώνουν μεγάλο ποσοστό τουριστικών καταλυμάτων υψηλών προδιαγραφών ενισχύοντας την πολυτελή εικόνα του προορισμού. Οι επιπλωμένες κατοικίες αφορούν 1.983 τουριστικές μονάδες, 9.516 δωμάτια και 22.099 κλίνες ενώ οι τουριστικές βίλες αποτελούν 600 μονάδες με 3.619 κλίνες. Σημαντικό ρόλο επίσης διαδραματίζουν και οι βραχυχρόνιες μισθώσεις καθώς παρατηρείται η μεγάλη αύξηση του αριθμού βραχυχρόνιων μισθώσεων (άδεια σπίτια- εξοχικές κατοικίες) μέσω Airbnb. Καταγράφηκαν περίπου 3.300 κατοικίες εκ των οποίων το 87,5% αντιπροσωπεύουν ποικίλες καταχωρίσεις, το 73% αφορά σπίτια και διαμερίσματα ενώ μόλις το 27% αφορά συγκεκριμένα δωμάτια (INSETE, 2019).

Οι αφίξεις, οι διανυκτερεύσεις και η πληρότητα στα τουριστικά καταλύματα της Σαντορίνης την περίοδο 2014-2019 σημείωσε ποσοστιαία αύξηση +276% από 188 χιλιάδες αφίξεις σε 706 χιλιάδες το 2019. Οι επισκέψεις διεθνών τουριστών αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό των διαμενόντων σε ξενοδοχεία, οι οποίοι εκπροσωπούν περίπου το 93% ενώ οι εγχώριοι μόλις το 7%. Στο νησί της Σαντορίνης παρατηρείται η μεγαλύτερη άφιξη σε

ξενοδοχειακά καταλύματα των Κυκλάδων, με 38%. Το 2019, 706 χιλιάδες ταξιδιώτες διέμειναν σε ξενοδοχεία καταγράφοντας συνολικά 1,9 εκατ. διανυκτερεύσεις καταγράφοντας ποσοστό ανάπτυξης +205% από το 2014 όπου οι διανυκτερεύσεις ήταν 680 χιλιάδες. Παρ' όλα αυτά η ξενοδοχειακή πληρότητα είναι δυσανάλογη της αύξησης του αριθμού των κλινών και η διαχείριση του μεγάλου αριθμού των τουριστών επιφέρει υψηλή κοινωνική και περιβαλλοντική πίεση. (INSETE, 2019).

6.5 ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΥΠΕΡΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ.

Το απaráμιλλης ομορφιάς τοπίο, το ηλιοβασίλεμα, η κατοικημένη Καλντέρα, οι ηφαιστειακές παραλίες, τα λευκά σπίτια, οι ποιοτικές υπηρεσίες και η διάθεση ιδανικών κινήτρων για τουρισμό (κλίμα, φυσικοί πόροι, πολιτισμικοί πόροι κ.α.), οδήγησαν στην υπερπροβολή του προορισμού και στην εμφάνιση του φαινομένου του υπερτουρισμού. Ο ΕΟΤ εκτιμά ότι 500 περίπου γαμήλιες τελετές πραγματοποιούνται κάθε χρόνο στη Σαντορίνη (Δήμος Θήρας. (2021).

Οι διανυκτερεύσεις το 2017 έφτασαν σε 5,5 εκατομμύρια, ενώ το 2012 ήταν 3,3 εκατομμύρια, είχαν δηλαδή αύξηση 66%. Το πανεπιστήμιο Αιγαίου σε μελέτη του αναφέρει πως το 15% της επιφάνειας του νησιού έχει οικοδομηθεί, ενώ κατά μέσο όρο στα υπόλοιπα ελληνικά νησιά η οικοδόμηση ορίζεται στο 1%. Το 2015 τη Σαντορίνη επισκέφτηκαν 636 κρουαζιερόπλοια, μεταφέροντας 790.000 επιβάτες, με αύξηση 7% έναντι του 2014, αυτό σημαίνει περισσότεροι από 2.000 επισκέπτες ημερησίως με αποκορύφωμα 18.000 ημερησίως κατά την διάρκεια της υψηλής περιόδου. Η επιβολή ορίου επισκεψιμότητας των τουριστών κρουαζιέρας που επιβλήθηκε το 2016 για την αντιμετώπιση του φαινομένου του υπερτουρισμού μείωσε τον αριθμό της άφιξης τουριστών και το σταθεροποίησε σε 620.000. Το μέτρο αυτό όμως αναιρέθηκε το 2018 εξ αιτίας της διαμαρτυρίας των τοπικών παραγόντων τουρισμού, λόγω απώλειας εσόδων. (Σπιλάνης Γ., 2017).

Η Σαντορίνη ως προαναφέρθηκε έχει 15.500 κατοίκους σε μια έκταση 76km², αυτό σημαίνει ότι το 2017 ο δείκτης TPR (tourism penetration rate) ήταν 97 επισκέπτες ανά 100 κατοίκους και ο δείκτης TDR (tourism density rate) ήταν 198 επισκέπτες ανά km². Σε περίπτωση που συμπεριλάβουμε και τον αριθμό των τουριστών κρουαζιέρας (620.000 επισκέπτες) τότε ο δείκτης TPR γίνεται 107,8 επισκέπτες ανά 100 κατοίκους την ημέρα και ο δείκτης TDR σε 220,6 επισκέπτες ανά km². Οι ταξιδιώτες λόγω του υπερτουρισμού διαμαρτύρονται ότι δε μπορούν να ζήσουν την απόλυτη τουριστική εμπειρία του προορισμού.

Η κυκλοφοριακή συμφόρηση, τα περιβαλλοντικά προβλήματα εξ αιτίας της υπερκατανάλωσης ενέργειας και νερού, ο μεγάλος όγκος απορριμμάτων και η ατμοσφαιρική ρύπανση, η αλλοίωση των τοπικών παραδόσεων και η ανάγκη των κατοίκων να εγκαταλείψουν τα σπίτια τους και μάλιστα να τα χρησιμοποιήσουν σε βραχυχρόνιες μισθώσεις Airbnb εάν δεν αντιμετωπιστούν άμεσα η Σαντορίνη θα σταματήσει να είναι ελκυστικός τουριστικός προορισμός. (Σπιλάνης Γ., 2017).

Είναι έκδηλη η ανάγκη ενός συντονισμένου στρατηγικού σχεδίου για την τουριστική ανάπτυξη της Σαντορίνης, στο οποίο θα υπάρχει η σύμπραξη δημοσίου και ιδιωτικού τομέα και θα εφαρμοστούν πολιτικές διαχείρισης των τουριστικών ροών, που έφεραν το νησί αντιμέτωπο με τις αρνητικές επιπτώσεις του υπερτουρισμού. Είναι απαραίτητο πλέον οι τοπικές και οι κεντρικές αρχές να συνάψουν σχέσεις συνεργασίας για την τουριστική διακυβέρνηση και στρατηγική και εν τέλει τη διάσωση του τουριστικού μέλλοντος και της βιωσιμότητας της Σαντορίνης. Η άμεση σύσταση ενός DMO που θα διαχειριστεί με όραμα και συντονισμένο στρατηγικό σχέδιο τον τουριστικό προορισμό της Σαντορίνης, αποτελεί τη μοναδική διέξοδο του προορισμού.

6.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

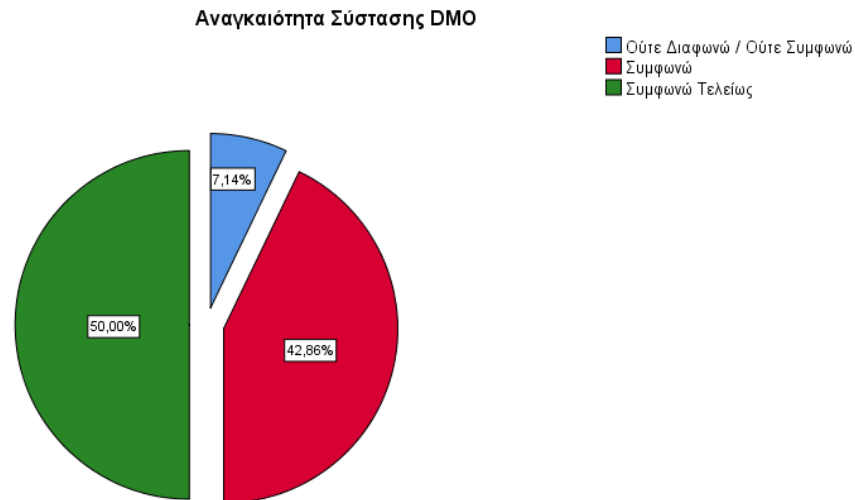
Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα SPSS 26 (Statistical Package for the Social Sciences) το οποίο έδωσε το απαραίτητο περιβάλλον για να δημιουργηθεί η βάση δεδομένων η οποία επεξεργάστηκε αποδίδοντας τα ανάλογα στατιστικά αποτελέσματα. Το SPSS 26 μας επέτρεψε να κατασκευαστούν οι ανάλογοι πίνακες συχνοτήτων (Frequency Tables), να δημιουργηθούν τα ανάλογα διαγράμματα (Pie Charts, Bar Charts) και να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη περιγραφική ανάλυση των δεδομένων (Descriptive Statistics). Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι μεταβλητές που δημιουργήθηκαν βάσει του σχετικού ερωτηματολογίου είναι ποιοτικές – ιεραρχικές (Ordinal) και συγκεκριμένα είναι μετρημένες στην κλίμακα Likert (1 – 5).

6.6.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Στο παρακάτω κυκλικό διάγραμμα (Διάγραμμα 6.1) παρουσιάζονται οι απαντήσεις των 14 εμπλεκόμενων φορέων σχετικά με το βαθμό αναγκαιότητας σύστασης ενός DMO στο νησί

της Σαντορίνης. Συγκεκριμένα, το 92.86% των ερωτώμενων «Συμφωνούν» ή «Συμφωνούν Απόλυτα» με τη σύσταση DMO και μόλις το υπολειπόμενο 7.14% «Ούτε Διαφωνεί / Ούτε Συμφωνεί» με μια τέτοια προοπτική.

Διάγραμμα 6.1 Κυκλικό Διάγραμμα Απεικόνισης της Αναγκαιότητας Σύστασης DMO



(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Εν συνεχεία, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν τη σπουδαιότητα συμμετοχής των αντίστοιχων εμπλεκόμενων φορέων που θα αποτελέσουν τη δυνητική ομάδα συγκρότησης του DMO Σαντορίνης. Στον **Πίνακα 6.4** παρουσιάζεται ο μέσος όρος (Mean) των απαντήσεων που έδωσαν οι εμπλεκόμενοι φορείς. Τοποθετώντας σε φθίνουσα σειρά προτίμησης τους μέσους όρους των απαντήσεων των ερωτώμενων, οι 14 φορείς επέλεξαν στις πέντε πρώτες θέσεις την εμπλοκή των παρακάτω φορέων:

1. Δήμος Θήρας (μ.ο.: 4.92)
2. Δημοτικό Λιμενικό Δ. Θήρας (μ.ο.: 4.79)
3. Περιφέρεια Ν. Αιγαίου (μ.ο.: 4.79)
4. Ε.Ο.Τ. (μ.ο.: 4.64)
5. Κρατικό Αερολιμένα Δ. Θήρας (μ.ο.: 4.43)

Αντιστοίχως, τοποθετώντας σε αύξουσα σειρά προτίμησης του μέσου όρου των απαντήσεων των ερωτώμενων, οι 14 φορείς επέλεξαν στις τελευταίες θέσεις την εμπλοκή των παρακάτω φορέων:

1. Σωματείο Ημιονηγών Νήσου Θήρας «Ο Άγιος Γεώργιος» (μ.ο.: 3.00)
2. Διεθνής Σύλλογος Γυναϊκών Σαντορίνης (μ.ο.: 3.14)
3. Ένωση Λεμβούχων Θήρας (μ.ο.: 3.31)
4. Ένωση Συνεταιριστικών Θηραϊκών Προϊόντων «SantoWines» (μ.ο.: 3.57)
5. Σωματείο Τουριστικών Επιχειρήσεων Εμπορείου – Μεγαλοχωρίου – Ακρωτηρίου Θήρας (μ.ο.: 3.57)
6. Σύλλογος Ψαράδων Σαντορίνης (μ.ο.: 3.57)

Πίνακας 6.4: Μέσος Όρος Σπουδαιότητας Εμπλοκής Εμπλεκόμενων Μερών που θα Συγκροτήσουν τον DMO Σαντορίνης

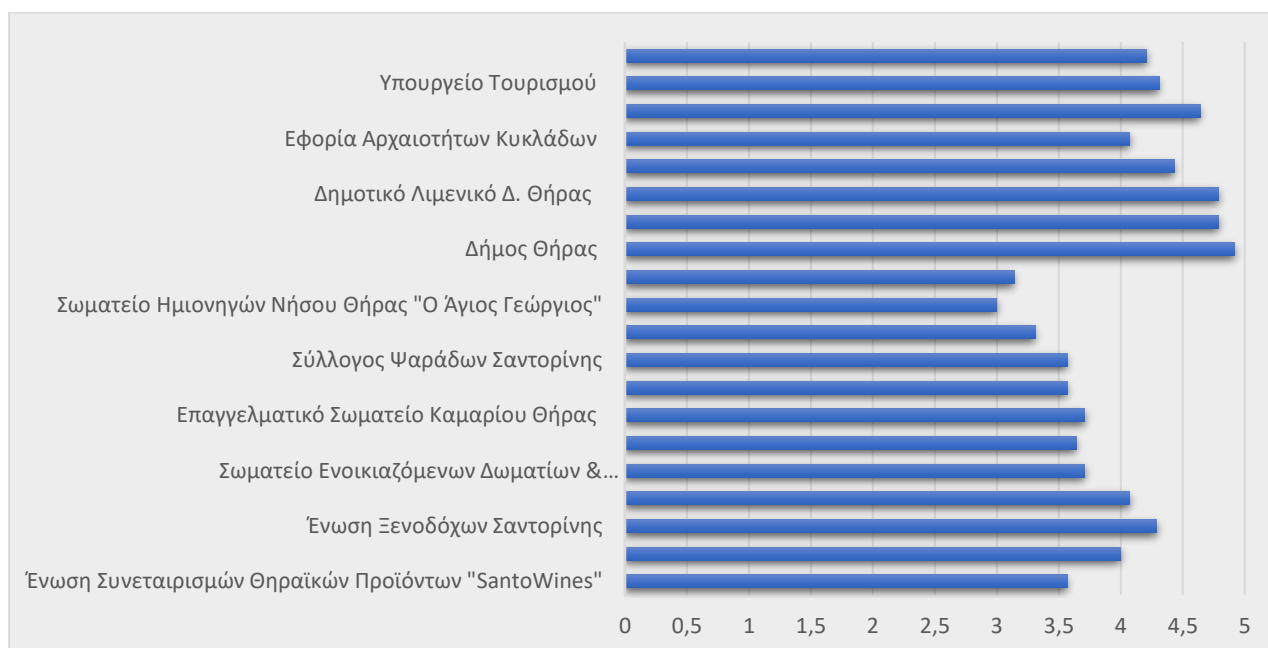
Εμπλοκή Φορέων	Έγκυρες Απαντήσεις	Άκυρες Απαντήσεις	Μέσος Όρος (μ.ο.)
Ένωση Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων "SantoWines"	14	0	3.57
Εμποροεπαγγελματικός Σύλλογος Σαντορίνης	14	0	4.00
Ένωση Ξενοδόχων Σαντορίνης	14	0	4.29
Σωματείο Τουριστικών Καταλυμάτων "Η Ατλαντίδα"	14	0	4.07
Σωματείο Ενοικιαζόμενων Δωματίων & Διαμερισμάτων Σαντορίνης	14	0	3.71
Ένωση Ιδιοκτητών Τουριστικών Καταλυμάτων Καμαρίου Θήρας	14	0	3.64
Επαγγελματικό Σωματείο Καμαρίου Θήρας	14	0	3.71
Σωματείο τουριστικών επιχειρήσεων Εμπορείου-Μεγαλοχωρίου-Ακρωτηρίου Θήρας	14	0	3.57
Σύλλογος Ψαράδων Σαντορίνης	14	0	3.57
Ένωση Λεμβούχων Θήρας	13	1	3.31
Σωματείο Ημιονηγών Νήσου Θήρας "Ο Άγιος Γεώργιος"	14	0	3.00
Διεθνής Σύλλογος Γυναϊκών Σαντορίνης	14	0	3.14
Δήμος Θήρας	13	1	4.92
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	14	0	4.79
Δημοτικό Λιμενικό Δ. Θήρας	14	0	4.79

Κρατικός Αερολιμένας Δ. Θήρας	14	0	4.43
Εφορία Αρχαιοτήτων Κυκλάδων	14	0	4.07
Ε.Ο.Τ	14	0	4.64
Υπουργείο Τουρισμού	13	1	4.31
ΣΕΤΕ - [ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝ. ΤΟΥΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ]	14	0	4.21

(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Ακολούθως παρουσιάζεται η γραφική απεικόνιση του ανωτέρω πίνακα μέσω ενός ραβδόγραμματος (**Ραβδόγραμμα 6.1.**).

Διάγραμμα 6.1 Ραβδόγραμμα Σπουδαιότητας Εμπλοκής Φορέων Συγκρότησης του DMO Σαντορίνης

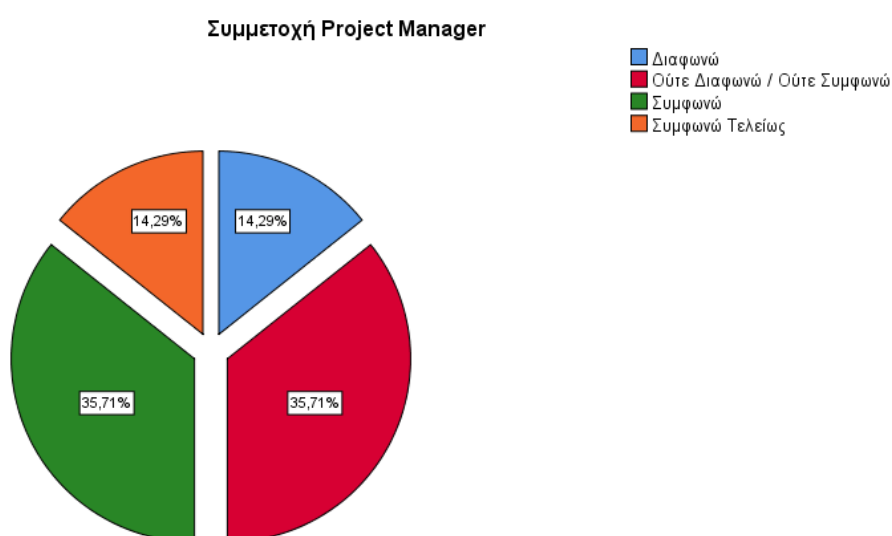


(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Στη συνέχεια οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να τοποθετηθούν ως προς την αναγκαιότητα συμμετοχής ενός εξωτερικού εμπειρογνώμονα – συντονιστή (Project Manager) στη σύσταση ενός DMO πέρα των άμεσα εμπλεκόμενων φορέων. Παρατηρώντας την επόμενη κυκλική

πίτα (**Διάγραμμα 6.2**) μπορούμε να συμπεράνουμε πως το 35.71% απάντησε πώς «Διαφωνεί», ενώ με το ίδιο ακριβώς ποσοστό απάντησε πως «Ούτε Διαφωνεί / Ούτε Συμφωνεί». Αξιοσημείωτο είναι πως κανένας ερωτώμενος δεν απάντησε πως «Διαφωνεί Τελείως» με την προοπτική συμμετοχής ενός Project Manager στη σύσταση του DMO. Τέλος, ένα 14.29% των ερωτώμενων απάντησε πως «Διαφωνεί» και με ένα αντίστοιχο ποσοστό πως «Συμφωνεί Τελείως».

Διάγραμμα 6.2: Κυκλικό Διάγραμμα Απεικόνισης της Αναγκαιότητας Συμμετοχής Εξωτερικού Project Manager στον DMO Σαντορίνης



(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Έπειτα, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να βαθμολογήσουν την κρισιμότητα κάποιων παραγόντων που ευθύνονται για την επιτυχή λειτουργία του DMO Σαντορίνης. Από τον **πίνακα 6.5** παρατηρούμε πως όλοι οι πιθανοί παράγοντες επιτυχίας κρίθηκαν μείζονος σημασίας και συγκεκριμένα οι παράγοντες με τον υψηλότερο μέσο όρο κατά φθίνουσα σειρά ήταν οι εξής:

1. Αποτελεσματική Χρήση Τεχνολογίας (μ.ο.: 4.79)
2. Χρηματικοί Πόροι (μ.ο.: 4.71)

3. Ενεργός Ρόλος Εμπλεκόμενων Μερών (μ.ο.: 4.57)

Πίνακας 6.5: Μέσος Όρος Σπουδαιότητας Παραγόντων Επιτυχούς Λειτουργίας του DMO Σαντορίνης

Παράγοντες Επιτυχούς Λειτουργίας DMO	Έγκυρες Απαντήσεις	Άκυρες Απαντήσεις	Μέσος Όρος (μ.ο.)
Στοχευμένο Στρατηγικό Πλάνο	14	0	4.36
Κοινοποίηση Στρατηγικής στα Εμπλεκόμενα Μέρη	14	0	4.29
Ενεργός Ρόλος Εμπλεκόμενων Μερών	14	0	4.57
Χρηματικοί Πόροι	14	0	4.71
Χρονοδιάγραμμα Στρατηγικών Δράσεων	14	0	4.43
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων (Εκπαίδευση – Ενημέρωση Εργαζομένων DMO)	14	0	4.29
Αποτελεσματική Χρήση Τεχνολογίας	14	0	4.79

(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Ως ακολούθως παρατίθεται ένα ραβδόγραμμα με το μέσο όρο των απαντήσεων των φορέων σχετικά με τους προαναφερθέντες παράγοντες επιτυχίας του DMO Σαντορίνης **(Ραβδόγραμμα 6.2)**.

Ραβδόγραμμα 6.2: Απεικόνιση σπουδαιότητας Παραγόντων Επιτυχούς Λειτουργίας του DMO Σαντορίνης



(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

Στον παρακάτω πίνακα 6.6 παρουσιάζονται οι αξιολογήσεις των φορέων ως προς τη σπουδαιότητα των βασικότερων προβλημάτων ανάπτυξης του τουρισμού για το νησί της Σαντορίνης. Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι δυο εκ των 14 φορέων δεν αξιολόγησαν το πρόβλημα «Διαχείριση Σκουπιδιών» και ένας εκ του συνόλου του δείγματος δεν αξιολόγησε τον παράγοντα «Ρήξη της Κοινωνικής Συνοχής της Ντόπιας Κοινότητας». Τα βασικότερα προβλήματα του νησιού θεωρήθηκαν από τους φορείς ο «Συνωστισμός Τουριστών» και η «Αναρχη Οικιστική Ανάπτυξη». Στον αντίποδα, προβλήματα μικρότερης σημασίας θεωρήθηκαν η «Ρήξη της Κοινωνικής Συνοχής της Ντόπιας Κοινότητας» και η «Μείωση των Ενεργειακών Πόρων».

Πίνακας 6.6: Μέσος Όρος Σπουδαιότητας Βασικών Προβλημάτων Ανάπτυξης Τουρισμού στη Σαντορίνη

Βασικά Προβλήματα Ανάπτυξης Τουρισμού	Έγκυρες Απαντήσεις	Άκυρες Απαντήσεις	Μέσος Όρος (μ.ο.)
Άναρχη ανάπτυξη υποδομών	14	0	4.36
Άναρχη οικιστική ανάπτυξη	14	0	4.43
Συνωστισμός τουριστών	14	0	4.57
Διαχείριση σκουπιδιών	12	2	4.17
Ρήξη της κοινωνικής συνοχής της ντόπιας κοινότητας	13	1	3.62
Ρύπανση Θαλάσσιας Ζώνης	14	0	4.14
Μείωση Ενεργειακών Πόρων	14	0	3.93

Στο παρακάτω ραβδόγραμμα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων των ερωτώμενων σχετικά με τα βασικά προβλήματα ανάπτυξης του τουρισμού στη Σαντορίνη **(Ραβδόγραμμα 6.3)**.

Διάγραμμα 6.3 Ραβδόγραμμα Σπουδαιότητας Βασικών Προβλημάτων Ανάπτυξης Τουρισμού στη Σαντορίνη



Έπειτα από την αξιολόγηση των κυριότερων προβλημάτων του υπό μελέτη νησιού, οι εμπλεκόμενοι φορείς ανέδειξαν με τις απαντήσεις τους διάφορα πιθανά προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης των ανωτέρω προβλημάτων (**Πίνακας 6.7**). Τοποθετώντας κατά φθίνουσα διάταξη τους μέσους όρους των αξιολογήσεων των φορέων ως προς την κρισιμότητα των προληπτικών μέτρων που θα πρέπει να ληφθούν για την αντιμετώπιση των προβλημάτων του νησιού, τα τρία σημαντικότερα μέτρα κρίθηκαν τα εξής:

1. Στοχευμένη Διαφημιστική Προώθηση και Χρήση Τεχνολογικών Μέσων (μ.ο.: 4.71)
2. Επιμήκυνση Τουριστικής Περιόδου (μ.ο.: 4.64)
3. Προώθηση Εναλλακτικών Μορφών Τουρισμού (μ.ο.: 4.57)

Αντιθέτως, κρίθηκαν ήσσονος σημασίας τα ακόλουθα προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων του νησιού:

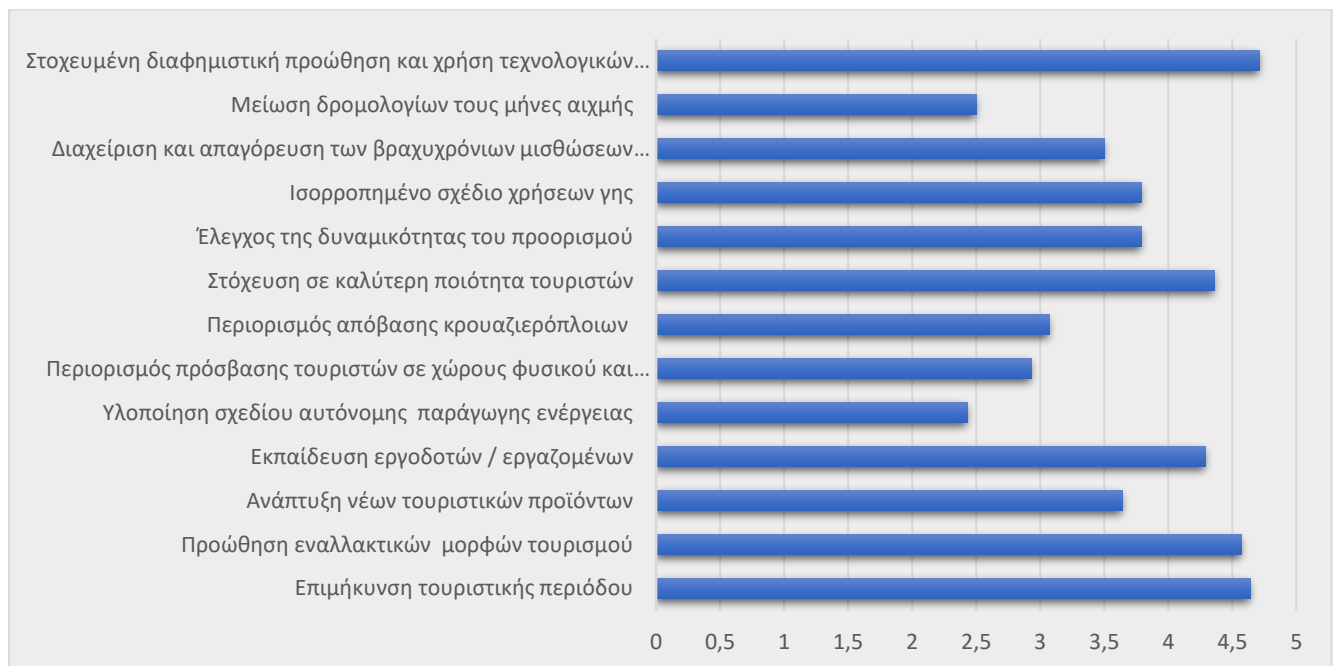
1. Υλοποίηση Σχεδίου Αυτόνομης Παραγωγής Ενέργειας (μ.ο.: 2.43)
2. Μείωση Δρομολογίων τους Μήνες Αιχμής (μ.ο.: 2.50)
3. Περιορισμός Πρόσβασης Τουριστών σε Χώρους Φυσικού και Πολιτιστικού Ενδιαφέροντος (μ.ο.: 2.93)

Πίνακας 6.7: Μέσος Όρος Σπουδαιότητας Προληπτικών Μέτρων Αντιμετώπισης Προβλημάτων

Προληπτικά Μέτρα Αντιμετώπισης Προβλημάτων	Έγκυρες Απαντήσεις	Άκυρες Απαντήσεις	Μέσος Όρος (μ.ο.)
Επιμήκυνση τουριστικής περιόδου	14	0	4.64
Προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού	14	0	4.57
Ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων	14	0	3.64
Εκπαίδευση εργοδοτών / εργαζομένων	14	0	4.29
Υλοποίηση σχεδίου αυτόνομης παράγωγης ενέργειας	14	0	2.43
Περιορισμός πρόσβασης τουριστών σε χώρους φυσικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος	14	0	2.93
Περιορισμός απόβασης κρουαζιερόπλοιων	14	0	3.07
Στόχευση σε καλύτερη ποιότητα τουριστών	14	0	4.36
Έλεγχος της δυναμικότητας του προορισμού	14	0	3.79
Ισορροπημένο σχέδιο χρήσεων γης	14	0	3.79
Διαχείριση και απαγόρευση των βραχυχρόνιων μισθώσεων Airbnb	14	0	3.50
Μείωση δρομολογίων τους μήνες αιχμής	14	0	2.50
Στοχευμένη διαφημιστική προώθηση και χρήση τεχνολογικών μέσων	14	0	4.71

Παρατίθεται το σχετικό ραβδόγραμμα βάσει των δεδομένων που περιέχει ο Πίνακας 6.7.

Ραβδόγραμμα 6.4: Σπουδαιότητα Προληπτικών Μέτρων Αντιμετώπισης Προβλημάτων



(Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την γενόμενη έρευνα συμπεραίνουμε πως ιστορικά ανέκαθεν υπήρχε η ανάγκη διαχείρισης του τουριστικού φαινομένου, γεγονός που προκύπτει από την πρόωμη γέννηση οργανισμών διαχείρισης τουριστικών προορισμών στην Ευρώπη, ήδη από τις αρχές του 1900. Παρατηρήθηκε πως οι DMOs που έδρασαν σε ενισχυμένες οικονομίες, παρουσίασαν υπεροχή οργάνωσης και εξ αυτού συμπεραίνουμε πως η χρηματοδότηση και οι οικονομικοί πόροι είναι καταλυτικός παράγοντας στην υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων βελτιωμένης διαχείρισης των προορισμών.

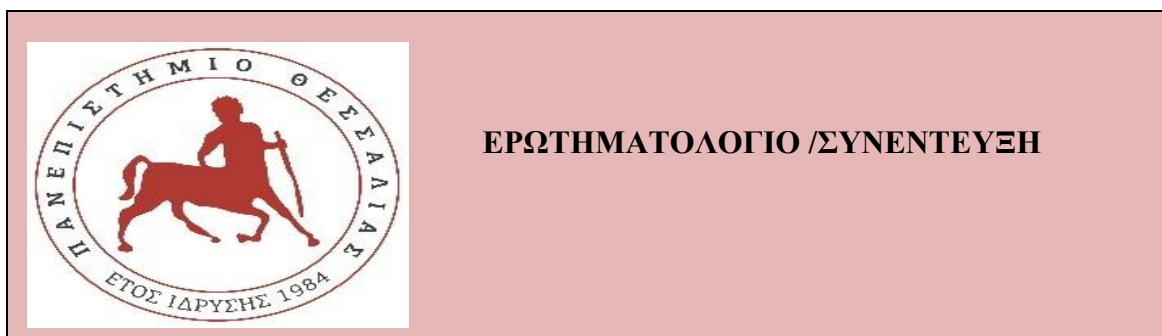
Από τη μελέτη και την αντιπαράθεση διεθνών και ευρωπαϊκών πρακτικών, συμπεραίνουμε πως η Ελλάδα, μια χώρα με αμιγώς τουριστική οικονομία με εμφανή καθυστέρηση έναντι άλλων αναπτυγμένων δυτικό-ευρωπαϊκών χωρών, εισάγει ολοκληρωμένα πλέον για πρώτη φορά, τον θεσμό των DMOs, στην θέση των μέχρι σήμερα Αναπτυξιακών Εταιριών, θέτοντας όμως θεσμικά πλείστους περιορισμούς. Ειδικότερα θέτει περιορισμούς ως προς τη νομική τους μορφή που είναι περιορισμένη, επιβάλλει την απόλυτη ταύτιση των διοικητικών τους ορίων και στην κορυφή της πυραμίδας τοποθετείται ο δημόσιος τομέας ως συντονιστής στρατηγικής και υλοποίησης του έργου. Η συμμετοχή ιδιωτικών φορέων και ενώσεων και η σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου φορέα είναι αποκλειστικά απόφαση και πρωτοβουλία του δημοσίου τομέα. Οι τιθέμενοι θεσμικοί περιορισμοί ως προς τα δομικά και λειτουργικά στοιχεία των Οργανισμών Διαχείρισης, κατά τη γνώμη της συγγραφέως ορθά τέθηκαν στο αρχικό αυτό στάδιο υλοποίησης του θεσμού, ως καθοδηγητικός παράγοντας έναρξης λειτουργίας των ελληνικών DMOs, αλλά μελλοντικά και σε περίπτωση παραμονής τους, ελλοχεύει ο κίνδυνος να μετατραπούν σε τροχοπέδη της αποτελεσματικής διακυβέρνησης και της υλοποίησης των στρατηγικών, καθ' όσον θα πρέπει να διασφαλιστούν θεσμικά ο διάλογος, οι ουσιαστικές συνεργασίες, η ανταλλαγή τεχνογνωσίας μεταξύ των νεοσύστατων κυβερνητικών δομών, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των εμπλεκόμενων μερών. Εξ άλλου από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε η άμεση και ουσιαστική ανταπόκριση των τοπικών φορέων, δημόσιων και ιδιωτικών που έχουν έδρα στον προορισμό και διαχειρίζονται άμεσα και αποκλειστικά τα συμφέροντα του, ενώ προέκυψε και η καθυστέρηση ανταπόκρισης κεντρικών φορέων επιφορτισμένων με γενικές αρμοδιότητες του τουριστικού τομέα

Έγκειται λοιπόν στους Δήμους και τους Αναπτυξιακούς Οργανισμούς να προσεγγίσουν ολιστικά και με ευρύτητα το θέμα της «Διαχείρισης Προορισμού» και να αξιοποιήσουν το γράμμα του Νόμου και ηγετικά να ανοίξουν γόνιμο διάλογο με τους φορείς. Έτσι μόνο θα επιτευχθούν συνθέσεις, συγκλίσεις και συναινέσεις με άξονα ένα κοινό όραμα ανάπτυξης και εξέλιξης για τον προορισμό. Συνεπώς προτείνεται η εφαρμογή της μάθησης του διπλού βρόχου, με αφετηρία τον Ν. 4875/2021 ως προς την σύσταση DMOs στην ελληνική πραγματικότητα, με στόχο όμως την χρήση στρατηγικών ανάπτυξης που παράγουν γνώση και η οποία συνεχώς θα ανανεώνεται από ημιτελείς σε πιο ολοκληρωμένη γνώση και διαχείριση, προσαρμοσμένη στην πολυπλοκότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Ως προς την έρευνα πεδίου μέσα από τη παραπάνω στατιστική ανάλυση παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εμπλεκόμενων φορέων που συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα κρίνουν επιτακτική τη σύσταση ενός DMO στο νησί της Σαντορίνης. Παράλληλα, οι κρισιμότεροι συμμετέχοντες φορείς στη σύσταση του εν λόγω DMO είναι: ο Δήμος Θήρας, το Δημοτικό λιμενικό Δ. Θήρας, η Περιφέρεια Ν. Αιγαίου, ο Ε.Ο.Τ. και ο κρατικός αερολιμένας Δ. Θήρας. Όσον αφορά τη συμμετοχή ενός εξωτερικού Project Manager στο DMO Σαντορίνης, φαίνεται να μην υπάρχει σύμπλευση απόψεων καθώς οι μισοί εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα είτε διαφωνούν είτε είναι διστακτικοί ως προς τη συγκεκριμένη προοπτική. Επίσης, κρισιμότερους παράγοντες για την επιτυχή λειτουργία του DMO θεωρούν οι εμπλεκόμενοι φορείς: την αποτελεσματική χρήση της τεχνολογίας, τη λήψη επαρκούς χρηματοδότησης και την ενεργή συμμετοχή των φορέων. Επιπρόσθετα, τα σημαντικότερα προβλήματα του νησιού που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης είναι η υπερβολική έλευση τουριστών και η άναρχη ανάπτυξη οικισμών και υποδομών. Εν κατακλείδι, οι εμπλεκόμενοι φορείς προτείνουν ως προληπτικά μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων το στοχευμένο ψηφιακό Μάρκετινγκ για την προώθηση του νησιού, την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, την προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού καθώς και τη στόχευση σε περισσότερο ποιοτικό τουρισμό.

Τέλος ως προς τα κριτήρια ορθής διακυβέρνησης των DMOs που τίθενται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, συμπεραίνουμε την αναγκαιότητα πιστοποίησης της ποιότητας των ελληνικών DMOs που έπεται να συσταθούν, ως στρατηγικό εργαλείο προσδιορισμού της απόδοσης τους, αφού ως ποιότητα του οργανισμού χαρακτηρίζεται το αποτέλεσμα της διαδικασίας υλοποίησης των στρατηγικών σχεδίων και των σχεδίων ολοκληρωμένης διαχείρισης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για τους σκοπούς έρευνας, ως προς την επικείμενη σύσταση του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης του Προορισμού της Σαντορίνης, εφεξής Destination Management Organization Σαντορίνης - (DMO), στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ», του Τμήματος Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης, του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Τα κύρια ερωτήματα της έρευνας είναι δύο, το πρώτο είναι η οριοθέτηση του που βρίσκεται ο τουρισμός της Σαντορίνης σήμερα και το δεύτερο ποιο το όραμα του τουριστικού προϊόντος της Σαντορίνης για το 2030 και πως θα φτάσουμε εκεί.

Ως υποερωτήματα η έρευνα έχει ως στόχο να προσδιορίσει α) τους κύριους τομείς στους οποίους πρέπει να δώσει προτεραιότητα η χάραξη της νέας τουριστικής στρατηγικής πολιτικής του νεοσύστατου DMO Σαντορίνης, όπως αυτά ιεραρχούνται από τους εμπλεκόμενους φορείς, β) την στάση και το βαθμό συμμετοχής των εμπλεκόμενων φορέων στη μελλοντική δημιουργία του DMO και γ) την ιεράρχηση των μέτρων πρόληψης και μέτρων αντιμετώπισης, που πρέπει να ληφθούν στον αντίκτυπο των τουριστικών αναπτυξιακών διαστάσεων.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντική. Τα στοιχεία Σας στο ερωτηματολόγιο και οι απαντήσεις Σας είναι εμπιστευτικές, δεν θα δημοσιοποιηθούν, αλλά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Η συμμετοχή σας είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης. Σημειώστε με X στα κενά τετράγωνα που δηλώνουν την απάντησή σας σε κάθε ερώτηση.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το διαθέσιμο χρόνο σας.

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΜΕΝΟΥ
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΥ ΜΕΡΟΥΣ
ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ (Ο.Ε.Ε.Μ.)**

(Stakeholders) Ενδιαφερόμενο μέρος (αναφέρετε τα στοιχεία του φορέα που εκπροσωπείτε π.χ. Λιμενικό Θήρας, Σωματείο Επαγγελματιών Σαντορίνης, ΕΟΤ κ.α)

.....
Πρόσωπο επαφής με το ενδιαφερόμενο μέρος (αναφέρετε τα στοιχεία Σας ως εκπρόσωπο του Φορέα Σας, ονοματεπώνυμο και ιδιότητα)

**ΣΥΣΤΑΣΗ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΩΘΗΣΗΣ (DMO)
ΤΟΥ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ**

1. Ποιος ο βαθμός αναγκαιότητας σύστασης ενός DMO στο νησί της Σαντορίνης. Αξιολογήστε την αναγκαιότητα σε κλίμακα 1 έως 5.

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

2. Ποια κατά τη γνώμη Σας θα πρέπει να είναι τα εμπλεκόμενα μέρη που θα συγκροτήσουν τον DMO Σαντορίνης. Αξιολογήστε τη σπουδαιότητα εμπλοκής τους σε κλίμακα 1 έως 5.

ΕΜΠΛΕΚΟΜΕΝΑ ΜΕΡΗ DMO ΣΑΝΤΟΡΙΝΗΣ	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΜΠΛΟΚΗΣ				
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Ένωση Συνεταιρισμών Θηραϊκών Προϊόντων "SantoWines"					
Εμποροεπαγγελματικός Σύλλογος Σαντορίνης					
Ένωση Ξενοδόχων Σαντορίνης					
Σωματείο Τουριστικών Καταλυμάτων "Η Ατλαντίδα"					
Σωματείο Ενοικιαζόμενων Δωματίων & Διαμερισμάτων Σαντορίνης					
Ένωση Ιδιοκτητών Τουριστικών Καταλυμάτων Καμαρίου Θήρας					
Επαγγελματικό Σωματείο Καμαρίου					

Θήρας					
Σωματείο τουριστικών επιχειρήσεων Εμπορείου-Μεγαλοχωρίου-Ακρωτηρίου Θήρας					
Σύλλογος Ψαράδων Σαντορίνης					
Ένωση Λεμβούχων Θήρας					
Σωματείο Ημιονηγών Νήσου Θήρας "Ο Άγιος Γεώργιος"					
Διεθνής Σύλλογος Γυναίκων Σαντορίνης					
Δήμος Θήρας					
Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου					
Δημοτικό Λιμενικό Δ. Θήρας					
Κρατικός Αερολιμένας Δ. Θήρας					
Εφορία Αρχαιοτήτων Κυκλάδων					
Ε.Ο.Τ					
Υπουργείο Τουρισμού					
ΣΕΤΕ - [ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝ. ΤΟΥΡ. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ]					
ΆΛΛΟ					

3. Σε πόσο μεγάλο βαθμό υπάρχει κατά τη γνώμη Σας η αναγκαιότητα ή όχι, εκτός των εμπλεκόμενων φορέων να συμμετέχει στον DMO και εξωτερικός εμπειρογνώμονας – συντονιστής (Project Manager) ? Αξιολογήστε τη σπουδαιότητα σε κλίμακα 1 έως 5.

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

4. Σε τι βαθμό επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την επιτυχή λειτουργία του DMO. Αξιολογήστε τη σπουδαιότητα σε κλίμακα 1 έως 5.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ DMO {Effective Governance}	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ				
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Στοχευμένο Στρατηγικό Πλάνο					
Κοινοποίηση Στρατηγικής στα Εμπλεκόμενα Μέρη					
Ενεργός Ρόλος Εμπλεκόμενων					

Μερών					
Χρηματικοί Πόροι					
Χρονοδιάγραμμα Στρατηγικών Δράσεων					
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων {Εκπαίδευση – ενημέρωση εργαζομένων DMO}					
Αποτελεσματική Χρήση Τεχνολογίας					
Άλλο					

5. Ποια τα βασικά προβλήματα του νησιού που συνδέονται άμεσα με την ανάπτυξη του τουρισμού. Αξιολογήστε τη σπουδαιότητα τους σε κλίμακα 1 έως 5.

ΒΑΣΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΠΤΩΣΕΩΝ				
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Άναρχη ανάπτυξη υποδομών					
Άναρχη οικιστική ανάπτυξη					
Συνωστισμός τουριστών					
Διαχείριση σκουπιδιών					
Ρήξη της κοινωνικής συνοχής της ντόπιας κοινότητας					
Ρύπανση Θαλάσσιας Ζώνης					
Μείωση Ενεργειακών Πόρων					
Άλλο					

6. Ποιες οι πιθανές λύσεις ως προληπτικά μέτρα και μέτρα αντίδρασης στα παραπάνω προβλήματα. Αξιολογήστε τη σπουδαιότητα τους σε κλίμακα 1 έως 5.

- Επμήκυνση τουριστικής περιόδου

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού που δεν επηρεάζονται από την εποχικότητα π.χ. γαστρονομικός τουρισμός, τουρισμού υγείας και ευεξίας κ.α

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων και εμπειριών σε λιγότερο τουριστικές περιοχές του νησιού

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Εκπαίδευση εργοδοτών / εργαζομένων για ευαισθητοποίηση της συμπεριφοράς τους ως προς το φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Υλοποίηση Σχεδίου αυτόνομης παράγωγης ενέργειας Φωτοβολταικα Αιολικά Πάρκα

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Περιορισμός πρόσβασης τουριστών σε χώρους φυσικού και πολιτιστικού ενδιαφέροντος (εισιτήρια, ευέλικτη τιμολογιακή πολιτική)

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Περιορισμός απόβασης κρουαζιερόπλοιων

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Στόχευση σε καλύτερη ποιότητα τουριστών με παράλληλη αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων τουριστικών προϊόντων

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Έλεγχος της δυναμικότητας του προορισμού κυρίως την απαγόρευση αδειοδοτήσεων για την κατασκευή νέων καταλυμάτων

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Ισορροπημένο σχέδιο χρήσεων γης. Περιορισμός αυθαίρετης ανάπτυξης και αύξηση καλλιεργήσιμων εκτάσεων (αμπελώνων - παραγωγή παραδοσιακών αγροτικών προϊόντων).

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Διαχείριση και απαγόρευση των βραχυχρόνιων μισθώσεων Airbnb, σε κύριες και εξοχικές κατοικίες του νησιού.

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Μείωση Δρομολογίων τους μήνες αιχμής και περιορισμός του αριθμού των επισκεπτών που φτάνουν με πλοίο ή αεροπλάνο.

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

- Στοχευόμενη διαφημιστική Προώθηση και χρήση Τεχνολογικών Μέσων

Διαφωνώ Τελείως	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ τελείως
1	2	3	4	5

7. Καταθέστε μια Δήλωση Οράματος του Προορισμού με ορίζοντα το 2030.

Σε 8 χρόνια από σήμερα

.....

.....

.....

.....

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο Σας και την πολύτιμη συνδρομή Σας στο έργο μας !

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΙΝΣΕΤΕ (2020), Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου: Ετήσια έκθεση ανταγωνιστικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής στον τομέα του τουρισμού για το έτος 2019. Διαθέσιμη στο url: <https://insete.gr/studies/%ce%b5%cf%84%ce%ae%cf%83%ce%b9%ce%b1%ce%ad%ce%ba%ce%b8%ce%b5%cf%83%ce%b7%ce%b1%ce%bd%cf%84%ce%b1%ce%b3%cf%89%ce%bd%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8c%cf%84%ce%b7%cf%84%ce%b1%cf%82-%ce%ba%ce%b1-20/>. [πρόσβαση την_20/10/2022].

Σπιλάνης Γ., (2017). Τουριστικό Παρατηρητήριο Σαντορίνης: Αποτύπωση της κατάστασης της τουριστικής δραστηριότητας και των επιπτώσεων της στον προορισμό, ανάλυση SWOT και εναλλακτικά σενάρια πολιτικής, ΕΛΕ Πανεπιστημίου Αιγαίου, Εργαστήρια Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης & Τουριστικών Ερευνών και Μελετών Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Μυτιλήνη. Διαθέσιμο στο url: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:87rFFxQ0LLEJ:www.tornosnews.gr/files.php%3Fforce%26file%3Dparatiritirio_819981689.pdf&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr&client=firefox-b-d, [πρόσβαση την 21/10/2022]

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Archdale G., (1993), “Computer reservation systems and public tourist offices”, *Tourism Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 3-14.

Argyris C. (1991), *Teaching Smart People How To Learn*. Harvard Business Review, May/June.

Argyris C .and & Schön A.D., (1996): *Organizational learning II: Theory, method and practice* Reading, MA: Addison-Wesley, XXIX , pp. 305 pp, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1), 107–109. <https://doi.org/10.1177/103841119803600112>

Argyris C., (1999), “*On Organizational Learning*,” 2nd Edition, Blackwell Publishing, Oxford.

Barner S.J., Mattsson J., Sorensen, F., (2014), Destination brand experience and visitor behavior: Testing a scale in the tourism context, *Annals of Tourism Research*, 48, pp. 121-139

Bregoli I., (2013), Effects of DMO Coordination on Destination Brand Identity: A Mixed- Method Study on the City of Edinburgh, *Journal of Travel Research* 52(2), pp. 212–224, DOI: 10.1177/0047287512461566

Blackman, D.A. (2005), Knowledge creation and the learning organization. In Murray, P., Poole, D. and Jones, G. *Contemporary Management Issues in Management and Organizational Behaviour*. Melbourne: Thomson.

Borzyszkowski J., (2015), The past, present and future of Destination Management Organizations (DMO) – The example of National Tourism Organizations (NTO), *Proceedings of the International 9th Management Conference “Management and Innovation for Competitive Advantage”*, November 5th-6th, 2015, Bucharest, Romania

Bronner, F., & de Hoog, R. (2011). Vacationers and eWOM: who posts, and why, where, and what?, *Journal of Travel Research*, 50(1), 15-26. <https://doi.org/10.1177/0047287509355324>

Buhalis D., (2000), “Marketing the competitive destination of the future”, *Tourism Management*, 21, 97-116

Buhalis D. and Spada A., (2000), “Destination Management Systems: Criteria for Success – An Exploratory Research”, *Information Technology & Tourism*, 3(1), pp. 41-58.

Buhalis D., (2004), *Information technology for SMEs. The Future of Small and Medium Sized Enterprises in Tourism*. St. Gallen: *Proceedings 54th AIEST Congress*, Petra, Jordan, 46, 235–258.

Buhalis D. and Michopoulou E., (2011) 'Information-enabled tourism destination marketing: addressing the accessibility market', *Current Issues in Tourism*, 14: 2, 145 — 168, First published on: 23 June 2010 (iFirst), DOI: 10.1080/13683501003653361

Butler R.W., (2011). *Tourism Area Life Cycle, The Guide to best practice destination management*, Oxford, Goodfellow Publishers Limited, διαθέσιμο στο url: https://www.ibtbl.co.uk/web_documents/tourism_area_life_cycle_original.pdf, [πρόσβαση την 5/11/2022]

Carpenter D. & Lewis D. E., (2004), Political learning from rare events: Poisson inference, fiscal constraints, and the lifetime of bureaus. *Political Analysis*, 12 (3), 201–232.

Chabra D., Andereck K., Yamanoi K., & Plunkett D., (2011), Gender Equity and Social Marketing: An Analysis of Tourism Advertisements, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28:2, 111-128, DOI: 10.1080/10548408.2011.545739.

Chapman J. and Ferfolja T., (2001), Fatal flaws: The acquisition of imperfect mental models and their use in hazardous situations, *Journal of Intellectual Capital*, 2(4), pp. 398-409.

Chi C.G.Q. and Qu, H., (2008), Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach. *Tourism management*, 29(4): 624–636.

Cho, B. H. (2000), 'Destination', in J. Jafari (Ed.), *Encyclopaedia of Tourism*, Routledge, London and New York.

Coccosis H. (2001), Sustainable Development and Tourism in Small Islands: Some Lessons from Greece, *Anatolia*, 12:1, 53-58, DOI: 10.1080/13032917.2001.9686999

Cook S.D.N. and Brown J.S., (1999), Bridging Epistemologies: The Generative Dance between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. *Organization Science*, 10, 381-400, DOI: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.10.4.381>

Cooper C., Fletcher J., Fyall A., Gilbert D. & Wanhill S. (2005/2008). *Tourism principles and practice*. Harlow: Pearson Education Limited.

D'Angella, F. and Go, F.M. (2009) Tale of Two Cities Collaborative Tourism Marketing: Towards a Theory of Destination Stakeholder Assessment. *Tourism Management*, 30, 429-440.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>

Dania T., Mlejnková K., Rašovská I. (2019), Quality Destination Management. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(4): 1027 – 1037

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

Eraqi I. M., (2006), Tourism services quality (TourServQual) in Egypt: The viewpoints of external and internal customers. *Benchmarking: An International Journal*, 13(4): 469–492, DOI 10.1108/1463577061067630

Florén H. & Tell J., (2004), The emergent prerequisites of managerial learning in small firm networks, *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(3), 292–307.

Fotis, J., Buhalis, D., & Rossides, N., (2012). Social media use and impact during the holiday travel planning process, in 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*, pp.13-24, Wien, Springer-Verlag.

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), pp. 165-178, DOI: 10.1177/0047287509336469

Fyall A. & Garrod B., (2005), *Tourism marketing. A collaborative approach*. Tourism Management, 27(6):1424-1425, Clevedon: Channel View Publications.

Gibb S., (2002), *Learning and Development: processes, practices, and perspectives at work*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan Ltd.. ISBN 0333984471

Gayle Jennings, Young-Sook Lee, Amanda Ayling, Brooke Lunny, Carl Cater & Claudia Ollenburg (2009) Quality Tourism Experiences: Reviews, Reflections, Research Agendas, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 18:2-3, 294-310, DOI: 10.1080/19368620802594169

Go M.F., & Williams A.P. (1994), Competing and Cooperating in the Changing Tourism Channel System, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 2:2-3, 229-248, DOI: 10.1300/J073v02n02_14

Go M.F., Govers R. (2000), Integrated quality management for tourist destinations: a European perspective on achieving competitiveness, *Tourism management*, 21(1): 79–88.

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

Hall C. M. & Risher K., (2004), Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand bed and breakfast sector. In R. Thomas (Ed.), *Small firms in tourism: International perspectives* (pp. 83–97), Oxford: Elsevier.

Hall C. M. & Veer E, (2016), The DMO is dead. Long live the DMO (or, why DMO managers don't care about post-structuralism), *Tourism Recreation Research*, 41:3, pp. 354-357, DOI: 10.1080/02508281.2016.1195960

Haywood, K. M., and Maki, K. (1992). A conceptual model of the education/employment interface for the tourism industry, in J. R. B. Ritchie, and D. Hawkins (Eds.). *World Travel and Tourism Review*, CAB, Oxford. 2, 237-248

Henderson J. (1999), Tourism management and the Southeast Asian economic and environmental crisis: A Singapore Perspective. *Managing Leisure*, 4, pp. 107-120.

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

Hjalager, A-M., & Jensen, J. M. (2012). A typology of travellers based on their propensity to go online before, during and after the trip. In M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism* (pp. 96), Springer.

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), pp.153-169.

. J. R. Brent Ritchie and Donald E. Hawkins, (1992), *World Travel and Tourism Review: Indicators, Trends and Issues*, University of Arizona Press, 1230 North Park Avenue, Tucson, AZ 85719, *Journal of Travel Research*, 31(2), 58–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/004728759203100273>

Jakšová B., (2018), *Destination management in the Czech Republic: a new system of categorisation and certification* [in Czech: *Destinační management v České republice: nový systém kategorizace a certifikace*]. Diploma thesis. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Jennings G., (2006), *Perspectives on quality tourism experiences: an introduction*, in: *Quality tourism experiences*, Routledge, pp. 20–40.

] Jurowski, C. (1994). *The interplay of elements affecting host community resident attitudes toward tourism: A path analytic approach* . Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, διαθέσιμη στο url: https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/39998/LD5655.V856_1994.J876.pdf?sequence=1&isAllowed=y, [πρόσβαση την 25/11/2022]

Jurowski C., Daniels M. & Pennington-Gray L., (2006), *The distribution of tourism benefits*. in G. Jennings & N. P. Nickerson (Eds.), *Quality tourism experiences* (pp. 192–207). London: Elsevier.

Kaufman H., (1976), *Are government organizations immortal?* Washington D.C: Brookings Institution.

Keller P., (2004), *Introduction – The future of SMEs in tourism* in: P. Keller & T. Bieger (Eds.), *The future of small and medium sized enterprises in tourism*, pp. 7–22, St Gallen: Proceedings 54th AIEST Congress, Petra, Jordan

Kim D. Y., Hwang Y. H., & Fesenmaier D. R. (2005), *Modeling tourism advertising effectiveness*, *Journal of Travel Research*, Vol. 44, August 2005, 42-49, DOI: 10.1177/0047287505276590

King J. (2002), *Destination marketing organizations – Connecting the experience rather than promoting the place*, *Journal of Vacation Marketing*, 8(2), pp. 105–108.

Kolb B., (2006), *Tourism marketing for cities and towns*”, USA: Elsevier

Kotler P., Haider D., and Rein I., (1993), “*Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*”, The Free Press N.Y

Kotler P., Asplund C., Rein L., Heider D. (1999) 'Marketing Places Europe: Attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations', Pearson Education, London

Lavidge R. C. & Steiner G. A. A., (1961), A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(6), 59–62.

Lemmetynen A., (2010), The Role of the DMO in Creating Value in EU-funded Tourism Projects, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, Vol. 10 (2), pp. 129–152.

Lewis D. E., (2002), The politics of agency termination: Confronting the myth of agency immortality, *The Journal of Politics*, 64(1), pp. 89–107.

Litvin S. W. & Mouri N., (2009), A Comparative Study of the Use of "Iconic" versus "Generic" Advertising Images for Destination Marketing, *Journal of Travel Research*, 48(2), 152–161, DOI: 10.1177/0047287509332332

McWilliams, E. G., & Crompton, J. L. (1997). An expanded framework for measuring the effectiveness of destination advertising. *Tourism Management*, 18(3), 127–137.

Metaxas T., (2010), «Cities Competition, Place Marketing and Economic Development in South Europe: the Barcelona Case as FDI Destination, Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 5 (14), pp. 5-19

Middleton V., Fyall A., Morgan M., Ranchhod A, (2009), *Marketing in Travel and Tourism*, Routledge.

Mistilis N., & Daniele R. (2005), "Challenges for Competitive Strategy in Public and Private Sector Partnerships in Electronic National Tourist Destination Marketing Systems", *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17(4), pp. 63-73.

Morosan C., (2015) The Influence of DMO Advertising on Specific Destination Visitation Behaviors, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24:1, 47-75, DOI: 10.1080/19368623.2014.891962

Munar A. M., (2011), Tourist-created content: Rethinking destination branding. *International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research*, 5(3), pp.291-305, DOI: 10.1108/17506181111156989

Muskat B, Muskat M. and Blackman D, (2012), Understanding the cultural antecedents of quality management in tourism, *Managing Service Quality*, Vol. 23 No. 2, 2013, pp. 131-148, DOI:10.1108/09604521311303417

Östhol A., Svensson B. & Halkier H., (2002), Analytical framework in: A. Östhol & B. Svensson (Eds.), Partnership responses – Regional governance in the Nordic States (pp. 23–39). Nordregio Report.

Pechlaner H., Zacher D., Eckert C., Petersik L, (2019), Joint responsibility and understanding of resilience from a DMO perspective – analysis of different situations in Bavarian tourism destinations, *International Journal of Tourism Cities*, 5 (2), pp. 146-168.

Pennington-Gray L. & Carmichael A. B. (2005/2006), *Political-economic construction of quality tourism experiences*, Routledge

Pike S. (2008), *Destination marketing: An integrated marketing communication approach*, Elsevier, Oxford.

Pike S. & Page S., (2014), Destination marketing organizations and destination marketing: A narrative analysis of literature, *Tourism Management*, 41(1), pp. 1–26.

Preskill, H., & Torres, R. T. (1999). *Evaluative inquiry for learning in organizations*. SAGE Publications, Inc., <https://dx.doi.org/10.4135/9781452231488>

Pritchard M. P., (1998), Responses to Destination Advertising: Differentiating Inquirers to a Short, Getaway Vacation Campaign, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7:2, 31-51, DOI: 10.1300/J073v07n02_02

Rainisto S. K., (2003), Success factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States, διαθέσιμο στο url: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf>

Reid L.J., Smith S.L.J. & McCloskey R., (2008), “The effectiveness of Regional Marketing Alliances: A Case Study of the Atlantic Canada Tourism Partnership 2000-2006”, *Tourism Management*, 29(3), pp. 581-593

Richardson, B. & Richardson, R. (1992). (2nd Edition). *Business planning: An approach to strategic management*. London: Pitman.

Ritchie R.J.B & Ritchie J.R.B, (2002), “A framework for an industry supported destination marketing system”, *Tourism Management*, 23, 493-454

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

Robinson J., Tinker J., (1997), Reconciling ecological, economic, and social imperatives: a new conceptual framework in book: *Surviving Globalism: Social and Environmental Dimensions* Publisher: London: Macmillan, New York: St. Martin’s Press Editors: T. Schrecker

Rudančić-Lugarić A., (2014), Integrated quality management of a tourist destination—The key factor in achieving a competitive advantage. *Interdisciplinary Management Research*, 10: PP. 312–331.

Sarantakou, E. & Terkenli, T. S. (2019). *Non-Institutionalized Forms of Tourism Accommodation and Overtourism Impacts on the Landscape: The Case of Santorini, Greece*, *Tourism Planning & Development*, Vol. 16:4, (pp 411-433). Taylor & Francis Online. Doi: 10.1080/21568316.2019.1569122

SDGs, διαθέσιμο στο url: <http://tourism4sdgs.org/tourism-for-sdgs/what-are-the-sdgs/>, [πρόσβαση 2/9/2022]

Sheehan L. R., & Ritchie J. R. B., (1997), Financial management in tourism: A destination perspective, *Tourism Economics*, 3(2), pp. 93–118.

Singal, M., & Uysal, M. (2009). Resource commitment in destination management: The case of Abingdon, Virginia. *Tourism Review*, 57 (3), 329–344) Stafford G., Yu L. & Armoo A., (2002), Crisis management and recovery: How Washington, D.C. hotels responded to terrorism. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, October, 27-40.

Strong, E. K. (1925). *The psychology of selling*. New York, NY: McGraw-Hill.

Su L., Swanson S. R. and Chen X., (2016), The effects of perceived service quality on repurchase intentions and subjective well-being of Chinese tourists: The mediating role of relationship quality. *Tourism Management*, 52, pp 82–95.

Sussmann S. & Baker M., (1996), “Responding to the electronic marketplace: Lessons from Destination Management Systems”, *International Journal of Hospitality Management*, 15 (2), pp. 99-112.

Talib F., Rahman Z. and Quereshi M. N., (2011), A study of total quality management and supply chain management practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3): 268–288, DOI 10.1108/17410401111111998

UNWTO, (2015), *Observatory on Sustainable Tourism under the auspices of the World Tourism Organization: Provisional Rules for the Operation and Management of Observatories* [πρόσβαση την 15/05/2022]

UNWTO, (2018), *Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030*, Διαθέσιμο στο url: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284419401>, [πρόσβαση την 2/11/2022]

UNWTO (2019), *Tourism Definitions*, Διαθέσιμο στο url: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/9789284420858>, [πρόσβαση την 25/9/2022]

Uysal, M., Woo, E., Singal, M. (2012). The Tourist Area Life Cycle (TALC) and Its Effect on the Quality-of-Life (QOL) of Destination Community. In: Uysal, M., Perdue, R., Sirgy, M. (eds) Handbook of Tourism and Quality-of-Life Research. International Handbooks of Quality-of-Life. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2288-0_25 Viljoen J., (1994), Strategic Management: Planning and Implementing Successful Corporate Strategies (2nd Ed) Melbourne: Longman Cheshire. (1995). Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management, 1(1), 59-59. DOI:10.1017/S1833367200006453

Volgger M., Pechlaner H., (2014), Tourism Management, 41, pp. 64-75.

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

Wang Y., (2008), Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitor bureaus. Journal of Vacation Marketing, 14(3), 191–209, DOI: 10.1177/1356766708090582

Weaver P. A., Weber K. and MCCLEARY K. W., (2007), Destination evaluation: The role of previous travel experience and trip characteristics. Journal of Travel Research, 45(3): 333–344.

WTO, (1999), Marketing Tourism Destinations Online Strategies for the Information Age, Διαθέσιμο στο url: https://sete.gr/files/Media/Ebook/110304_Marketing%20Tourism%20Destinations%20Online%20-%20Strategies%20for%20the%20Information%20Age.pdf, [πρόσβαση την 29/10/2022].

WTO, (2003), Quality standards, World Tourism, Διαθέσιμο στο url: <http://www.world-tourism.org/>, [πρόσβαση την 25/10/2022].

WTO, (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, διαθέσιμο στο url: http://docenti.luiss.it/protected-uploads/472/2013/10/20131002182435-UNWTO_DM_practicalguide_bible_2007.pdf, [πρόσβαση την 29/10/2022]

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

ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Αιτιολογική Έκθεση 2021 Σχεδίου Νόμου «Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας, Ναυάγιο Ζακύνθου, διατάξεις για τα τουριστικά

γραφεία, τις τουριστικές επιχειρήσεις και τα τουριστικά καταλύματα και άλλες ρυθμίσεις για την τουριστική ανάπτυξη» Υπουργείο Τουρισμού ».

Δήμος Θήρας. (2021). *Ιστορία*. Διαθέσιμο στο url: <https://www.thira.gov.gr/en/sitemap/santorini/history.html> Ανακτήθηκε 28 Απριλίου, 2021 [πρόσβαση την 28/04/2022]

Παράβα, Β. (2018), Πρωτοβουλία για τη δημιουργία θαλάσσιας προστατευόμενης περιοχής Σαντορίνης, Διαθέσιμο στο *GreenAgenda.gr*, url: <https://greenagenda.gr/%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%B2%CE%BF%CF%85%CE%BB%CE%AF%CE%B1-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7-%CE%B4%CE%B7%CE%BC%CE%B9%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B3%CE%AF%CE%B1-%CE%B8%CE%B1%CE%BB%CE%AC%CF%83%CF%83/>, [πρόσβαση την 25/10/2022].

Χρήστου Ε., Κασσιανίδης Π., Σιγάλα Μ. & Αβδημιώτης Σ., (2008), “Ηλεκτρονικά Συστήματα Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Τουριστικών Προορισμών”, διαθέσιμο στο url: <http://www.ebusinessforum.gr/teams/teamsall/view/index.php?ctn=106&language=el>, [πρόσβαση την 22/10/2022].

Σπιλάνης,Ι., (2014): ΠΕ1.1.1: Δομή και Μεθοδολογία Παρατηρητηρίου Αειφόρου Τουρισμού στον χώρο του Νοτίου Αιγαίου.

Fraport Greece, (2021). *Προφίλ Αεροδρομίων*. Διαθέσιμα στο url: <https://www.fraport-greece.com/ell/profil-aerodromion/santorini>, [πρόσβαση την 28/04/2022]

Fytikas M. (2021), Santorini, a “window” for volcanology, Institute for the Study and Monitoring of the Santorini Volcano, Διαθέσιμο στο url: <https://www.santorini.net/about-santorini/santorini-geology/santorini-a-window-for-volcanology/>, [πρόσβαση την 29/10/2022]

Santorini Airport. (2021). *Στατιστικά Στοιχεία Αεροπορικής Κίνησης*, Διαθέσιμα στο url: <https://www.jtr-airport.gr/el/jtr/air-traffic-statistics>, [πρόσβαση την 28/10/2022]