



ΙΟΝΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ**

**ΔΠΜΣ: «Ψηφιακές Τεχνολογίες στη Διοίκηση της Φιλοξενίας
και του Τουρισμού»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Ρόλος και προοπτικές λειτουργίας των Οργανισμών
διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα**

Ζωή Αριστείδου Μεταλληνού

A.M. trs.dit2218

Κέρκυρα, 2024

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου και

Σε όλους όσοι μου στάθηκαν.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τους φίλους και συνεργάτες μου για την στήριξη και την ενθάρρυνση τους στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Η ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν αδύνατη χωρίς την πολύτιμη υποστήριξη του καθηγητή μου κ. Ιωάννη Πούλιο για το ενδιαφέρον του, την καθοδήγηση του και γενικά την «παρουσία» του σε όλη την διάρκεια της διπλωματικής μου. Του εκφράζω ένα βαθύ ευχαριστώ για όλη τη βοήθεια που μου προσέφερε.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τα μέλη της επιτροπής για τον χρόνο που αφιέρωσαν και για τη σημαντική συμβολή τους στην τελική αξιολόγηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Χρωστάω, επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συνεργάτες μου για την άριστη συνεργασία που είχαμε στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της εργασίας, τον πολύτιμο χρόνο που διέθεσαν για να μου δώσουν σημαντικά στοιχεία και εξηγήσεις πάνω στο θέμα, αλλά και για την προθυμία τους και τη βοήθεια, που ποτέ δε δίστασαν να μου δώσουν.

Ευχαριστώ πολύ, τις καλές μου φίλες και συμφοιτήτριες Κωνσταντίνα, Μαρία, Ναταλία και Σιμόνα για την συνεχή συμπαράσταση και την όμορφη επικοινωνία που είχαμε όλο αυτό το διάστημα.

Θέλω, επίσης, να ευχαριστήσω βαθιά τον σύντροφό μου Άκη Βλάσση και την κόρη μου Κωνσταντίνα για την άμετρη συμπαράσταση, βοήθεια και κατανόηση που έδειξαν καθ' όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών οι οποίοι υπήρξαν πάντα ένα ανεκτίμητο στήριγμα για μένα και στους οποίους οφείλω όλη τη διαδρομή των μεταπτυχιακών σπουδών μου, μέχρι σήμερα.

Περιεχόμενα

Περίληψη	7
Abstract	8
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	9
1.1 Διατύπωση της γενικότερης προβληματικής της εργασίας	9
1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	9
1.3 Μεθοδολογία	9
1.4 Δομή	11
1.5 Χρησιμότητα-Πρωτοτυπία της εργασίας	11
Κεφάλαιο 2 ^ο : Διαχείριση τουριστικών προορισμών	12
2.1 Εισαγωγή	12
2.2 Διαχείριση Τουριστικού Προορισμού (Destination Management) και Μάρκετινγκ Τουριστικού Προορισμού (Destination Marketing)	12
2.3 Βιώσιμη ανάπτυξη τουριστικών προορισμών	15
2.4 Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες στη διαχείριση προορισμών σήμερα	16
Κεφάλαιο 3 ^ο : Οι Οργανισμοί Διαχείρισης προορισμού – η διεθνής εμπειρία ...	19
3.1 Εισαγωγή	19
3.2 Οργανωτική δομή και νομικές μορφές	20
3.3 Βασικές λειτουργίες και ρόλοι	23
3.4 Στόχοι & Αρμοδιότητες	25
3.5 Διοίκηση DMOs- η σημασία των εμπλεκόμενων μερών	25
3.6 Χρηματοδότηση και πόροι	29
3.7 Παραδείγματα-Καλές Πρακτικές DMO Διεθνώς	31
Κεφάλαιο 4 ^ο : Οι Οργανισμοί Διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα	42
4.1 Εισαγωγή	42
4.2 Οργανωτική δομή και νομικές μορφές	42
4.3 Το νέο νομοθετικό πλαίσιο για τη σύσταση και τη λειτουργία των οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα	43
4.4 Βασικές λειτουργίες και ρόλοι	44
4.5 Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης των DMOs στην Ελλάδα	45
4.6 Παραδείγματα DMOs στην Ελλάδα	47
Κεφάλαιο 5 ^ο : Ποιοτική έρευνα σε στελέχη διαχείρισης ελληνικών τουριστικών προορισμών	59
5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	59
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα	59
5.3 Μεθοδολογική προσέγγιση	59

5.4 Δείγμα.....	60
5.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	60
5.6 Ερευνητικό Εργαλείο.....	61
5.7 Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων	61
5.8 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας	61
Κεφάλαιο 6ο: Ευρήματα εμπειρικής έρευνας -Συγκριτική ανάλυση DMOs στην Ελλάδα & Διεθνώς.....	63
6.1 Αποτελέσματα έρευνας	63
6.2 Συγκριτική ανάλυση- οι οργανισμοί Διαχείρισης προορισμού στο εξωτερικό και στην Ελλάδα	71
Κεφάλαιο 7ο: Επίλογος.....	75
7.1 Συμπεράσματα.....	75
7.2 Προτεινόμενο πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs).....	79
Βιβλιογραφία	85
Παράρτημα Ι -Ερωτηματολόγιο Έρευνας	91
Παράρτημα ΙΙ -Νόμος υπ' αριθμ. 4875 ΦΕΚ Α 250/23.12.2021- Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού	97

Περιεχόμενα Εικόνων

Εικόνα 1:Εμπλεκόμενοι στο Destination Management	13
Εικόνα 2: Σχηματική απεικόνιση του Destination Management	15
Εικόνα 3:Ρόλοι του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού στον Ερμηνευτικό Σχεδιασμό και τη Διαχείριση ενός Τουριστικού Προορισμού	24
Εικόνα 4: Ενδιαφερόμενα μέρη DMO	28
Εικόνα 5: Παραδείγματα πηγών χρηματοδότησης DMO.....	31
Εικόνα 6: Fundació Mallorca Turisme.....	34
Εικόνα 7:Bocas del Toro του Παναμά.....	35
Εικόνα 8:Turisme de Barcelona.....	36
Εικόνα 9:Amsterdam&partners- I amsterdam".....	37
Εικόνα 10:Kvarner Health Tourism Cluster.....	39
Εικόνα 11:Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου	49
Εικόνα 12: -«Διαδρομή φύσης και πολιτισμού Στερεάς Ελλάδας»	50
Εικόνα 13:Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ)	52
Εικόνα 14:This is Athens & Partners	54
Εικόνα 15:Athens Partnership (AP)	55
Εικόνα 16:Destination Piraeus portal.....	57
Εικόνα 17:Λειτουργία και αρμοδιότητες των DMMO	80
Εικόνα 18: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα των DMO.....	81
Εικόνα 19: Βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες.....	83
Εικόνα 20:Ετήσιο Πλάνο Ενεργειών	84

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1:Ρόλοι και ειδικές λειτουργίες DMOs	24
Πίνακας 2: Αρμοδιότητες των DMO ανά επίπεδο χωρικής Ενότητας	25
Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα στις τυπολογίες διακυβέρνησης	27
Πίνακας 4: Προτεινόμενοι πυλώνες χρηματοδότησης DMO.....	82

Περίληψη

Ο σκοπός της εν λόγω διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη του ρόλου των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs), στη διαχείριση και ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών.

Συγκεκριμένα, η εργασία αναλύει τη θεωρητική βάση των DMOs μέσα από τη διεθνή βιβλιογραφία, παρουσιάζει βέλτιστες πρακτικές του εξωτερικού και μελετά τις υπάρχουσες δομές που ασχολούνται με τη διαχείριση προορισμών στην Ελλάδα. Επιπρόσθετα, εξετάζεται το πρόσφατο θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4875/2021) για τους Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμού στην Ελλάδα.

Για την επίτευξη του σκοπού και των στόχων της εργασίας, πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με στελέχη που ασχολούνται με τη διαχείριση και προώθηση τουριστικών προορισμών. Οι συνεντεύξεις είχαν ως στόχο να καταγραφούν οι απόψεις τους, σχετικά με τη διαχείριση προορισμών και την ανάπτυξη των DMOs στην Ελλάδα.

Τα κύρια ευρήματα της έρευνας και τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης αναδεικνύουν την ανάγκη, εφαρμογής βιώσιμων πρακτικών τουριστικής ανάπτυξης, συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων σε ένα τουριστικό προορισμό καθώς και αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα των DMOs. Επιπλέον, παρουσιάζονται προτάσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση των DMOs, καθώς και για την πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων στον ελληνικό τουριστικό τομέα.

Λέξεις-κλειδιά: Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών (DMOs), Βιώσιμη Ανάπτυξη, Προώθηση Τουριστικού Προϊόντος

Abstract

The objective of this thesis is to identify the role of Destination Management Organizations (DMOs) in the management and development of tourist destinations.

Specifically, the thesis analyses the theoretical basis of DMOs through the international literature, presents best practices and studies the existing structures involved in destination management in Greece. Additionally, the recent legislative framework (Law 4875/2021) for Destination Management and Promotion Organizations in Greece is being examined.

To achieve the purpose and objectives of the thesis, interviews were conducted with executives involved in the management and promotion of tourist destinations. The interviews aimed to record their views on destination management and the development of DMOs in Greece.

The main findings of the research and the conclusions from the literature review highlight the need for implementing sustainable tourism development practices, fostering collaboration among stakeholders within a tourist destination, and utilizing recent technologies to enhance the efficiency of DMOs. Moreover, recommendations are presented for further development and strengthening of DMOs, as well as the practical application of the findings within the Greek tourism sector.

Keywords: Destination Management Organizations (DMOs), Sustainable Development, Tourism Product Promotion

Κεφάλαιο 1^ο

Εισαγωγή

1.1 Διατύπωση της γενικότερης προβληματικής της εργασίας

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη βιώσιμη διαχείριση τουριστικών προορισμών μέσα από τη διερεύνηση του ρόλου και των προοπτικών ανάπτυξης των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) στην Ελλάδα. Η ανάγκη για βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είναι επιτακτική λόγω των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι τουριστικοί προορισμοί σήμερα όπως: η κλιματική αλλαγή, περιβαλλοντική υποβάθμιση, η επιβάρυνση των υποδομών, οικονομικές επιπτώσεις κ.α. Οι DMOs καλούνται να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη αυτής της ισορροπίας, προωθώντας πρακτικές που συνδυάζουν την οικονομική ανάπτυξη με την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική συνοχή. Επιπρόσθετα, μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών προορισμών και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπλέον, οι DMOs, μέσω της συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, καθώς και μεταξύ τοπικών κοινωνιών και τουριστικών επιχειρήσεων, μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των επισκεπτών, να ενισχύσουν τη φήμη του προορισμού και να συμβάλουν στην αειφόρο ανάπτυξη της περιοχής τους.

Το θέμα της παρούσας εργασίας, προσφέρει ευκαιρίες για έρευνα και ανάπτυξη νέων θεωρητικών και πρακτικών προσεγγίσεων, συμβάλλοντας στην περαιτέρω ανάπτυξη του πεδίου της διαχείρισης τουριστικών προορισμών.

1.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής των DMOs στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, του ρόλου τους στην προώθηση και διαχείριση των τουριστικών προορισμών καθώς και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν στον ελληνικό τουριστικό τομέα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός της εργασίας, είναι τα ακόλουθα:

- α) Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις/εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι DMOs για την προώθηση βιώσιμων τουριστικών προορισμών;
- β) Ποιες στρατηγικές χρηματοδότησης και πολιτικές είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των DMOs στην Ελλάδα;
- γ) Ποιες είναι οι μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα για τη διαχείριση τουριστικών προορισμών;

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας ακολουθεί μια πολυεπίπεδη προσέγγιση που ξεκινά από τη γενική διερεύνηση του θέματος της διαχείρισης προορισμών, προχωρά στη μελέτη της διεθνούς εμπειρίας, κατόπιν της ελληνικής πραγματικότητας, καταλήγοντας σε μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ διεθνών πρακτικών και της κατάστασης στην Ελλάδα.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη συλλογή στοιχείων σχετικών με τη διαχείριση τουριστικών προορισμών, τη βιώσιμη ανάπτυξη τους, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες της διαχείρισης προορισμών σήμερα. Η ανασκόπηση

πραγματοποιήθηκε με την ανάλυση επιστημονικών άρθρων και μελετών που σχετίζονται με τις βέλτιστες πρακτικές DMOs διεθνώς, και συγκεκριμένα σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Επιπρόσθετα στην παρούσα εργασία, αξιοποιήθηκαν στοιχεία για το νομικό πλαίσιο, την οργανωτική δομή και τις στρατηγικές λειτουργίες των DMOs σε χώρες με αναπτυσσόμενο τουριστικό τομέα, όπως η Ιταλία, η Ισπανία κ.α.. Αυτές οι βέλτιστες πρακτικές αποτέλεσαν τη βάση για τη σύγκριση με την ελληνική πραγματικότητα.

Στη συνέχεια, παρουσιάστηκε το πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα, μέσα από την περιγραφή της οργανωτικής δομής, των νομικών μορφών, των βασικών λειτουργιών, της χρηματοδότησης και ακολούθως, αποτυπώθηκε το πρόσφατο θεσμικό πλαίσιο για τη σύσταση και λειτουργία των DMOs σύμφωνα με το νόμο 4875/2021. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση SWOT με στόχο την αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης, κατά την οποία αναδείχθηκαν τα πλεονεκτήματα, οι αδυναμίες, οι ευκαιρίες και οι απειλές που αντιμετωπίζουν οι DMOs, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες των τουριστικών προορισμών της Ελλάδας.

Ακολούθησε συγκριτική ανάλυση των διεθνών και ελληνικών DMO. Η ανάλυση αυτή βασίστηκε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των DMOs, όπως η νομική μορφή, η οργανωτική δομή, οι λειτουργίες, οι στρατηγικές διαχείρισης, η χρηματοδότηση. Η σύγκριση επικεντρώθηκε στην αναγνώριση των διαφορών και των ομοιοτήτων μεταξύ διεθνών και ελληνικών DMOs, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για την εφαρμογή ενός βιώσιμου και αποδοτικού μοντέλου διαχείρισης στην Ελλάδα.

Προκειμένου να ενισχυθεί η ανάλυση με δεδομένα από το πεδίο, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα μέσω συνεντεύξεων σε στελέχη διαχείρισης τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη μέθοδο ανάλυσης περιεχομένου, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες για τις πρακτικές δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι ελληνικοί DMOs, καθώς και για τις προοπτικές ανάπτυξής τους. Η ανάλυση των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν, τα οποία λειτούργησαν ως κατευθυντήριες γραμμές για τη διεξαγωγή της. Ακολούθως, τα ευρήματα χωρίστηκαν σε ενότητες όπου κάθε ενότητα συνέβαλλε στην κατανόηση των θεμάτων και στη διαμόρφωση απαντήσεων στα ερωτήματα της έρευνας, παρέχοντας λεπτομερή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση. Η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας αποτυπώνεται αναλυτικά στο κεφάλαιο 5.

Στο επόμενο στάδιο της μελέτης, παρουσιάστηκαν τα βασικά συμπεράσματα και το προτεινόμενο πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs). Το πλαίσιο αυτό λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες των ελληνικών τουριστικών προορισμών και τις ιδιαιτερότητες της εγχώριας αγοράς, ενώ ενσωματώνει καλές πρακτικές από το εξωτερικό προσαρμοσμένες στο ελληνικό περιβάλλον. Επιπλέον, περιλαμβάνει συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της διακυβέρνησης, της χρηματοδότησης και της λειτουργίας των DMOs στην Ελλάδα.

Για τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της παρούσας εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν πηγές από επιστημονικά άρθρα σχετικά με τη διαχείριση τουριστικών προορισμών καθώς επίσης ξενόγλωσση και ελληνική βιβλιογραφία. Οι επιστημονικές δημοσιεύσεις αναζητήθηκαν κυρίως μέσω βάσεων δεδομένων όπως το Google Scholar, ενώ στοιχεία αντλήθηκαν από ιστοσελίδες DMOs κυρίως του εξωτερικού. Η βιβλιογραφία αναζητήθηκε μέσω βάσεων δεδομένων όπως το Google Scholar και οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με τη βοήθεια ενός ημιδομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο περιλαμβάνεται στο παράρτημα της εργασίας.

1.4 Δομή

Η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε 7 κεφάλαια. Αρχικά, στο 1^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εισαγωγική τοποθέτηση του θέματος της εργασίας, ο σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα, η μεθοδολογία, η δομή και η χρησιμότητα-πρωτοτυπία της εργασίας. Στο 2^ο κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της διαχείρισης ενός προορισμού και αναλύονται οι όροι Destination Management και Destination Marketing. Επιπρόσθετα, διερευνάται η έννοια της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και γίνεται αναφορά στις προκλήσεις και στις ευκαιρίες της διαχείρισης τουριστικών προορισμών σήμερα. Στο 3^ο κεφάλαιο, αναλύεται το πλαίσιο λειτουργίας των DMOs διεθνώς, τα κομβικά χαρακτηριστικά τους, όπως ο ρόλος τους, η διοικητική και νομική λειτουργία τους, η σημασία των εμπλεκόμενων μερών, οι πόροι χρηματοδότησής τους. Επιπλέον, παρατίθενται κάποια από τα επιτυχημένα παραδείγματα-καλές πρακτικές DMO σε διεθνές επίπεδο. Στο 4^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται το υφιστάμενο πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού στη Ελλάδα και αναλύεται το νέο θεσμικό πλαίσιο, στο οποίο προβλέπεται η ίδρυση τους σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, με έμφαση στην αποκέντρωση και την ενίσχυση της τοπικής συμμετοχής. Επιπρόσθετα, παρουσιάζονται παραδείγματα DMOs που έχουν λειτουργήσει στην Ελλάδα έως σήμερα. Ακολούθως, στο 5^ο κεφάλαιο, παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας που βασίζεται στην καταγραφή των απόψεων και της οπτικής στελεχών φορέων που σχετίζονται με τη διαχείριση τουριστικών προορισμών. Στο 6^ο κεφάλαιο αποτυπώνονται τα βασικά ευρήματα της έρευνας και πραγματοποιείται συγκριτική ανάλυση των DMOs διεθνώς με τους DMOs που αναπτύχθηκαν στην Ελλάδα. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στο προτεινόμενο πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) στην Ελλάδα, όπως παρουσιάστηκε από το Υπουργείο Τουρισμού. Τέλος, στο 7^ο κεφάλαιο διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας καθώς και προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση.

1.5 Χρησιμότητα-Πρωτοτυπία της εργασίας

Η παρούσα εργασία παρουσιάζει μια σειρά από στοιχεία που συμβάλλουν στην πρωτοτυπία της, στην αξία της στην επιστημονική κοινότητα αλλά και στην πρακτική εφαρμογή στον τουριστικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές ιδιαιτερότητες και τις διεθνείς τάσεις. Η καινοτομία της έγκειται στην ανάδειξη εκείνων των χαρακτηριστικών που θα συνεισφέρουν στη βελτίωση της λειτουργίας των DMOs. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών επιπρόσθετα, είναι ένας τομέας που δεν έχει μελετηθεί εκτενώς και η παρούσα έρευνα θα προσφέρει νέες γνώσεις πάνω στον τομέα αυτό. Ακολούθως, το ερευνητικό μέρος θα συνεισφέρει με ποιοτικά δεδομένα που θα εμπλουτίσουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Εν κατακλείδι, η εργασία θα συνεισφέρει σημαντικά στην πρακτική εφαρμογή των DMO στην Ελλάδα, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη κατανόηση του ρόλου τους και των προοπτικών ανάπτυξής τους.

Κεφάλαιο 2°

Διαχείριση τουριστικών προορισμών

2.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, η διαχείριση των τουριστικών προορισμών έχει καταστεί κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχημένη ανάπτυξη ενός προορισμού, εξασφαλίζοντας την ισχυρή του θέση σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως είναι η τουριστική αγορά. Η αποτελεσματική διαχείριση ενός προορισμού συμβάλει επίσης στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, προσφέροντας μακροπρόθεσμα οφέλη όπως οικονομική ευημερία, τοπική ανάπτυξη και προσέλκυση περισσότερων επισκεπτών στο μέλλον.

Οι περισσότεροι προορισμοί, στοχεύουν στην απόκτηση μιας υψηλής θέσης στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη, ενώ οι τουρίστες με την ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας είναι πιο ενημερωμένοι και πιο απαιτητικοί στην ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών που αναζητούν. Οι επιλογές τους επηρεάζονται από ποικίλους παράγοντες, όπως η σχέση τιμής και ποιότητας, το εύρος και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποικιλομορφία προκαλεί συνεχείς αλλαγές στο μίγμα μάρκετινγκ του κάθε προορισμού.

2.2 Διαχείριση Τουριστικού Προορισμού (Destination Management) και Μάρκετινγκ Τουριστικού Προορισμού (Destination Marketing)

Η διαχείριση ενός τουριστικού προορισμού περιλαμβάνει τις στρατηγικές, οργανωτικές και επιχειρησιακές αποφάσεις που λαμβάνονται για να καθοριστεί, να προωθηθεί και να εμπορευματοποιηθεί το τουριστικό προϊόν που προσφέρει ο προορισμός αυτός. Σκοπός είναι να δημιουργηθεί μια ισορροπημένη, βιώσιμη και αποτελεσματική διαχείριση της τουριστικής ροής, η οποία να μπορεί να ικανοποιήσει τις οικονομικές ανάγκες των τοπικών παραγόντων που σχετίζονται με τον τουρισμό. (Franch and Martini, 2002).

Για να αναπτύξει ένας προορισμός τον τουρισμό και να παραμείνει ανταγωνιστικός και βιώσιμος, πρέπει να λαμβάνει υπόψη τη δυναμική της αγοράς και τις απαιτήσεις των επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Επιπρόσθετα, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες του σύμφωνα με τα γεωγραφικά, περιβαλλοντικά και κοινωνικοπολιτισμικά τους χαρακτηριστικά και η επίδραση του τουρισμού σε αυτά. Επομένως, πρέπει να ενσωματώσει τις λειτουργίες μάρκετινγκ με τις λειτουργίες διαχείρισης (Burns, 1999).

Οι λειτουργίες του μάρκετινγκ και της διαχείρισης προορισμού συνδυαστικά είναι εκ των ων ουκ άνευ, προκειμένου να υπάρξει ικανοποιητική αλληλεπίδραση μεταξύ ντόπιων και τουριστών ώστε η ανάπτυξη ενός προορισμού να είναι βιώσιμη.

Αυτό εμπεριέχει τρεις τομείς:

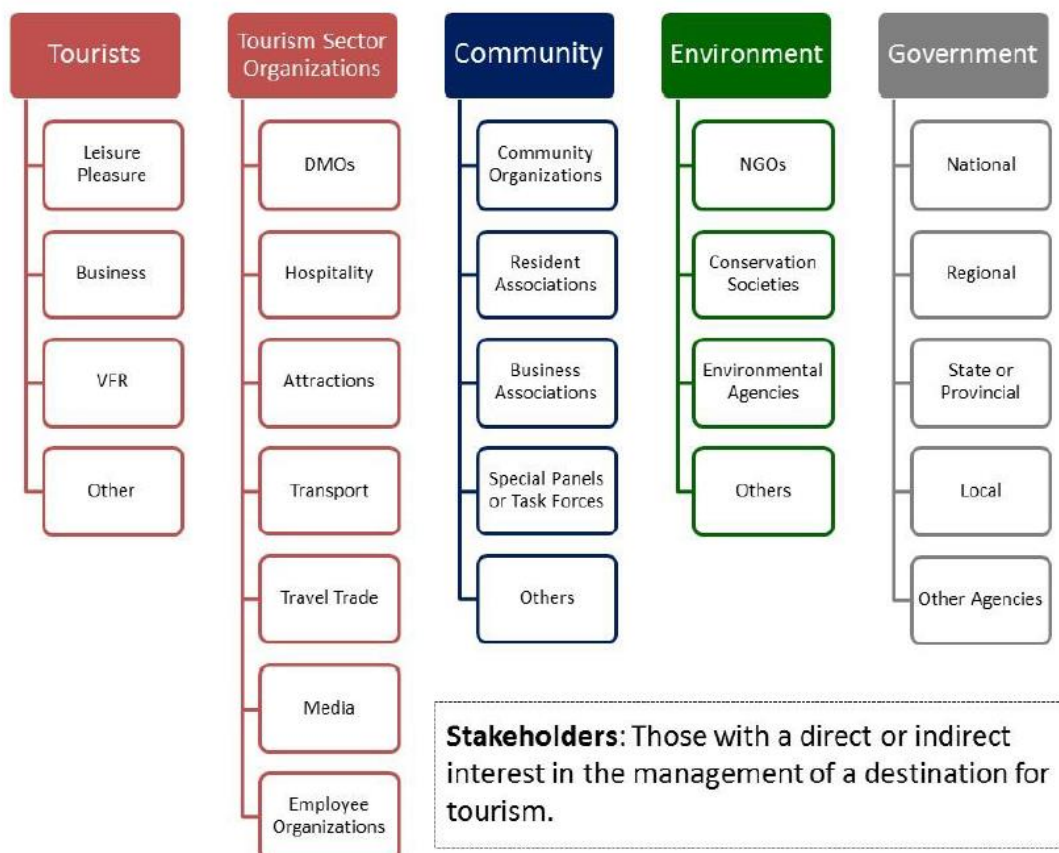
- α) Την παρακολούθηση του επιπέδου ικανοποίησης των τουριστών και όχι την επικέντρωση στην προσπάθεια αύξησης του αριθμού τους.
- β) Την παρακολούθηση της αλληλεπίδρασης όπως προαναφέρθηκε μεταξύ των ντόπιων και των τουριστών διότι αυτό αποτελεί σημαντικό στοιχείο της τουριστικής εμπειρίας

- γ) Την επίγνωση ότι η ανάπτυξη των υποδομών ενός τουριστικού προορισμού αποτελεί σημαντικό παράγοντα και επηρεάζει τους τύπους τουριστών που στοχεύει να προσελκύσει. (Line & Runyan, 2014).

Το μάρκετινγκ τουριστικών προορισμών είναι από τις πιο πολύπλοκες και απαιτητικές μορφές μάρκετινγκ. Αυτό οφείλεται στις ιδιομορφίες της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς, στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστικών προορισμών, στις προτιμήσεις και τις ανάγκες των τουριστών, καθώς και στην παγκοσμιοποίηση και τον έντονο ανταγωνισμό στην διεθνή τουριστική αγορά.

Παρ' όλα αυτά, όταν εφαρμόζεται σε συνεργασία με τους διάφορους εμπλεκόμενους της τουριστικής βιομηχανίας και λαμβάνοντας υπόψη τις παραπάνω ιδιομορφίες, μπορεί να επιτύχει το στόχο του. Αυτό σημαίνει τη δημιουργία μιας συνεκτικής και ολοκληρωμένης εικόνας για έναν προορισμό, που ως brand θα μπορεί να αποφέρει κέρδη και να συμβάλλει στην ευημερία των κατοίκων. Επιπλέον, για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, είναι απαραίτητο οι εμπλεκόμενοι στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του μάρκετινγκ να κατανοούν πλήρως την έννοια και τους στόχους της τουριστικής βιομηχανίας και να αναγνωρίζουν την ανάγκη συντονισμού και οργάνωσης των διάφορων εμπλεκόμενων μερών (stakeholders).

Εικόνα 1: Εμπλεκόμενοι στο Destination Management



Πηγή : Morrison M, Gowreesunkar Vanessa, Seraphin, Hugues, 2020

Η προσπάθεια για ενίσχυση της θέσης στην τουριστική αγορά και η προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές, καθώς και ο επαναπροσδιορισμός της επικοινωνίας γενικότερα, ωθούν τους φορείς που είναι υπεύθυνοι για την προώθησή των τουριστικών προορισμών να εφαρμόσουν πιο εξελιγμένες μορφές μάρκετινγκ και επικοινωνίας.

Το branding του προορισμού αποτελεί το θεμέλιο όλων των πρωτοβουλιών προώθησης στον τουριστικό κλάδο. Αναδεικνύει συγκεκριμένες γεωγραφικές οντότητες, όπως πόλεις και θέρετρα, δημιουργώντας μια μοναδική ταυτότητα που τις ξεχωρίζει στην έντονα αμφισβητούμενη τουριστική αγορά.

Τρία θεμελιώδη στοιχεία τροφοδοτούν το επιτυχημένο branding προορισμών: η φήμη, η ταυτότητα και η αντίληψη.

Φήμη: Η φήμη ενός προορισμού είναι ένα σύνολο πεπτοιθήσεων ή απόψεων που έχουν οι άνθρωποι γι' αυτόν. Η διατήρηση μιας καλής φήμης απαιτεί συνεχή προσπάθεια - καλλιέργεια θετικών εμπειριών, διασφάλιση σταθερής ποιότητας και αποτελεσματική διαχείριση του προορισμού. Μια θετική φήμη όχι μόνο ενισχύει την ελκυστικότητα του προορισμού αλλά και δημιουργεί εμπιστοσύνη μεταξύ των δυνητικών ταξιδιωτών.

Ταυτότητα: Η ταυτότητα λαμβάνει υπόψη το μοναδικό σύνολο χαρακτηριστικών, αξιών και ιδιοτήτων που διακρίνουν έναν προορισμό. Με γνώμονα την αυθεντικότητα και τις μοναδικές προτάσεις πώλησης, μια ισχυρή ταυτότητα αξιοποιεί τις μοναδικές πτυχές του προορισμού, όπως η πολιτιστική κληρονομιά, οι τοπικές παραδόσεις και η φυσική ομορφιά. Μια καθορισμένη και γνήσια ταυτότητα όχι μόνο ενισχύει την ελκυστικότητα, αλλά συμβάλλει επίσης στη διαφοροποίηση του προορισμού στην ακατάστατη τουριστική αγορά.

Αντίληψη: Η αντίληψη είναι το σύνολο των πεπτοιθήσεων, των στάσεων και των συναισθημάτων που έχουν οι άνθρωποι απέναντι σε έναν προορισμό. Οι εκστρατείες μάρκετινγκ και οι προσπάθειες επικοινωνίας μπορούν να διαμορφώσουν αυτή την αντίληψη. Ο πρωταρχικός στόχος είναι να ευθυγραμμιστεί η αντίληψη του κοινού με την επιθυμητή εικόνα του προορισμού - υπογραμμίζοντας τις θετικές πτυχές και αντιμετωπίζοντας ταυτόχρονα τις πιθανές παρανοήσεις.

Το περιεχόμενο της διαχείρισης τουριστικών προορισμών (Destination Management) αφορά τη συνδυαστική διαχείριση όλων των συστατικών ενός προορισμού. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη και στρατηγική προσέγγιση που στοχεύει στον συντονισμό και την αποδοτική διαχείριση των υπηρεσιών και υποδομών ενός προορισμού, με έμφαση στην αποτελεσματική χρήση των πόρων.

Το Destination Management θα μπορούσε να οριστεί ως μια διαδικασία δημιουργίας, συντονισμού και προσαρμογής των παραγόντων που συμβάλλουν στη δημιουργία ενός μοναδικού τουριστικού προϊόντος, όπου μέσα από την ομαδική εργασία οι εμπλεκόμενοι, θέτουν συγκεκριμένους στόχους. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι εκπροσωπεί το σύνολο των διοικητικών στελεχών σε κάθε επίπεδο, που μέσω της δικής τους εργασίας αλλά και της εργασίας άλλων, υλοποιούν αποτελεσματικά τις βασικές λειτουργίες διαχείρισης και διοίκησης ενός προορισμού (Geis, 2010).

Το Destination Management αφορά τον συντονισμό και την οργάνωση των απαραίτητων διαδικασιών για τη διασύνδεση ενός προορισμού με τους πιθανούς επισκέπτες του. Αυτό περιλαμβάνει τη διαχείριση των προσφερόμενων υπηρεσιών και

των τουριστικών αξιοθεάτων, καθώς και τη διαχείριση της ζήτησης για αυτά, σε σχέση με τη ροή των τουριστών και την ικανοποίησή τους ως καταναλωτές. (Minguzzi, 2006). Μια πληρέστερη προσέγγιση, ορίζει το Destination Management ως μια διαδικασία που αποτελείται από τέσσερα βασικά στοιχεία: την προσφορά του προορισμού (εμπειρία του επισκέπτη, εικόνα του προορισμού και ελκυστικότητα), το προφίλ του επισκέπτη (έρευνα αγοράς), τις επικοινωνίες μάρκετινγκ (προώθηση) και την οργανωτική ευθύνη (ηγεσία και συνεργασία). (Anderson, 2000).

Η διαχείριση ενός προορισμού, για να είναι βιώσιμη, προϋποθέτει τη δημιουργία δομών μέσω των οποίων θα αναπτυχθούν συνεργασίες μεταξύ των εταίρων και θα είναι αποτελεσματική η συνεργασία. Ο συντονισμός των διάφορων φορέων που επιφορτίζονται με τον έλεγχο της τουριστικής δραστηριότητας, σε εθνικό, περιφερειακό, τοπικό επίπεδο σε συνεργασία και με τον ιδιωτικό τομέα μέσα από διαδικασίες διαβούλευσης είναι απαραίτητος. (Action for More Sustainable European Tourism, Report of the Tourism Sustainability Group, 2007).

Εικόνα 2: Σχηματική απεικόνιση του Destination Management



Πηγή: Morrison, A. (2018)

Το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών της διαχείρισης και του marketing ενός προορισμού, είναι το κατά πόσο καλύπτονται οι ανάγκες των επισκεπτών του. Για να γίνει αυτό, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των τουριστών. Οι λειτουργίες της διαχείρισης και του marketing ακολουθούν τον προσανατολισμό με τον οποίο αναπτύσσεται ένας τουριστικός προορισμός. Τα καθοριστικά στοιχεία για την ανάπτυξη ενός προορισμού είναι οι επιπτώσεις του κύκλου ζωής του, ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η κοινότητα, οι συνθήκες και τα μοντέλα ανάπτυξης του τουρισμού (Lei, Huibin & Kostopoulou, 2014).

2.3 Βιώσιμη ανάπτυξη τουριστικών προορισμών

Η πρόσφατη διακοπή της λειτουργίας της παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας λόγω της πανδημίας Covid-19, αποκάλυψε ότι απέχει πολύ από το να είναι βιώσιμη και ανθεκτική. Αυτή η συνειδητοποίηση οδήγησε στην ανάγκη για επαναφορά του τουρισμού σε μια πιο βιώσιμη και ανθεκτική πορεία για να αποφευχθεί η μη βιώσιμη κατάσταση του υπερτουρισμού που είχε πλήξει πολλούς προορισμούς (Francisco,

Belén, Ramón-Rodríguez, Moreno-Izquierdo, & Such-Devesa, 2021- Peeters et al., 2018). Καίρια σημασία για κάθε πιθανή πρόοδο προς αυτή την κατεύθυνση έχει η υποστήριξη των DMOs, οι οποίοι τα τελευταία χρόνια διαχειρίζονται το brand αρκετών προορισμών, με σκοπό την αύξηση της επισκεψιμότητας και των δαπανών των επισκεπτών στους προορισμούς αυτούς (Pike & Page, 2014).

Οι κατευθυντήριες γραμμές και οι πρακτικές διαχείρισης της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης εφαρμόζονται σε όλες τις μορφές τουρισμού σε όλους τους τύπους προορισμών, συμπεριλαμβανομένου του μαζικού τουρισμού και των διαφόρων εξειδικευμένων μορφών τουρισμού. Οι αρχές της αειφορίας αναφέρονται στις περιβαλλοντικές, οικονομικές και κοινωνικοπολιτιστικές πτυχές της τουριστικής ανάπτυξης. Επομένως, θα πρέπει να επιτευχθεί η κατάλληλη ισορροπία μεταξύ των τριών αυτών διαστάσεων για να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της.

Έτσι, ο βιώσιμος τουρισμός θα πρέπει:

Να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους περιβαλλοντικούς πόρους που αποτελούν βασικό στοιχείο της τουριστικής ανάπτυξης, διατηρώντας βασικές οικολογικές διεργασίες και συμβάλλοντας στη διατήρηση της φυσικής κληρονομιάς και της βιοποικιλότητας.

Να σέβεται την κοινωνικοπολιτιστική αυθεντικότητα των κοινοτήτων υποδοχής, να διατηρεί την κτιστή και ζωντανή πολιτιστική κληρονομιά και τις παραδοσιακές αξίες τους και να συμβάλλει στη διαπολιτισμική κατανόηση και ανεκτικότητα.

Να εξασφαλίζει βιώσιμες, μακροπρόθεσμες οικονομικές δραστηριότητες, παρέχοντας κοινωνικοοικονομικά οφέλη σε όλους τους ενδιαφερόμενους που κατανέμονται δίκαια, συμπεριλαμβανομένων σταθερών ευκαιριών απασχόλησης, εισοδήματος και κοινωνικών υπηρεσιών στις κοινότητες υποδοχής, και να συμβάλλουν στην καταπολέμηση της φτώχειας.

Η αειφόρος τουριστική ανάπτυξη απαιτεί τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και ισχυρή πολιτική ηγεσία για τη διασφάλιση της ευρείας συμμετοχής και της οικοδόμησης συναίνεσης.

Η επίτευξη του βιώσιμου τουρισμού είναι μια συνεχής διαδικασία και απαιτεί συνεχή παρακολούθηση των επιπτώσεων, εισάγοντας τα απαραίτητα προληπτικά ή/και διορθωτικά μέτρα όποτε χρειάζεται.

Ο βιώσιμος τουρισμός θα πρέπει επίσης να διατηρεί υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των τουριστών και να διασφαλίζει μια ουσιαστική εμπειρία για τους τουρίστες, αυξάνοντας την ευαισθητοποίησή τους σε θέματα βιωσιμότητας και προωθώντας πρακτικές βιώσιμου τουρισμού μεταξύ τους.

2.4 Οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες στη διαχείριση προορισμών σήμερα

Η διαχείριση προορισμών είναι ένας κρίσιμος τομέας για την ανάπτυξη του τουρισμού τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς. Η επιτυχία της τουριστικής βιομηχανίας εξαρτάται από το πόσο καλά αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και αξιοποιεί τις ευκαιρίες. Ακολουθεί μια επισκόπηση των βασικών προκλήσεων που αντιμετωπίζει καθώς και των ευκαιριών που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχία του τουριστικού τομέα:

Προκλήσεις στη Διαχείριση Προορισμών

- α) Περιβαλλοντική Βιωσιμότητα: Η αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμες τουριστικές πρακτικές αποτελεί πρόκληση για πολλούς προορισμούς. Η ανάγκη για τη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος των τουριστών, η διατήρηση των φυσικών πόρων και η προστασία της βιοποικιλότητας είναι κρίσιμα ζητήματα.
- β) Φέρουσα ικανότητα: Η φέρουσα ικανότητα (carrying capacity) ενός τουριστικού προορισμού αναφέρεται στον μέγιστο αριθμό επισκεπτών που μπορεί να υποστηρίξει, χωρίς να προκαλούνται σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, στην τοπική κοινωνία ή στην οικονομία. Προορισμοί όπως η Σαντορίνη και η Βενετία αντιμετωπίζουν πίεση από την πληθώρα επισκεπτών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε φθορά της πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς, υποβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων και μείωση της εμπειρίας των τουριστών.
- γ) Ανάγκη για Ψηφιοποίηση: Η διαχείριση των προορισμών απαιτεί την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών, την ανάλυση δεδομένων και τη στρατηγική σχεδιασμού. Ωστόσο, η ψηφιοποίηση δεν είναι πάντα εύκολη, ειδικότερα σε μικρότερους ή πιο απομονωμένους προορισμούς που δεν έχουν πρόσβαση σε κατάλληλες υποδομές.
- δ) Απρόβλεπτες Κρίσεις: Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την ευαλωτότητα του τουριστικού τομέα σε εξωτερικούς παράγοντες. Οι φυσικές καταστροφές, οι υγειονομικές κρίσεις ή ακόμα και οι πολιτικές αστάθειες μπορούν να πλήξουν σοβαρά την τουριστική βιομηχανία.

Ευκαιρίες στη Διαχείριση Προορισμών

- α) Ανάπτυξη Βιώσιμου Τουρισμού: Υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού, προωθώντας περιβαλλοντικά υπεύθυνες πρακτικές. Πολλοί ταξιδιώτες πλέον αναζητούν προορισμούς που εστιάζουν στη βιωσιμότητα, την επαφή με τη φύση και τη χαμηλή περιβαλλοντική επιβάρυνση.
- β) Ανάδειξη Εναλλακτικών Προορισμών: Με τον υπερτουρισμό να ασκεί πίεση σε ορισμένους δημοφιλείς προορισμούς, υπάρχει ανάγκη αλλά και ευκαιρία για την ανάδειξη λιγότερο γνωστών περιοχών. Στην Ελλάδα, για παράδειγμα, η ανάδειξη μικρότερων νησιών ή ορεινών περιοχών μπορεί να βοηθήσει στην αποσυμφόρηση και στη δημιουργία νέων τουριστικών προϊόντων.
- γ) Ψηφιακή Καινοτομία: Η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης, των έξυπνων εφαρμογών και των big data στη διαχείριση προορισμών μπορεί να βελτιώσει την εμπειρία των τουριστών και να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο για τους DMOs.
- δ) Ειδικές Μορφές Τουρισμού: Ο αγροτουρισμός, ο τουρισμός περιπέτειας, ο πολιτιστικός και ο ιαματικός τουρισμός είναι τομείς με μεγάλη δυναμική ανάπτυξης. Αυτές οι μορφές τουρισμού όχι μόνο ενισχύουν την τοπική οικονομία αλλά και δημιουργούν ένα πιο διαφοροποιημένο τουριστικό προϊόν.
- ε) Ψηφιακός Νομαδισμός: Η άνοδος της εξ αποστάσεως εργασίας έχει οδηγήσει σε αύξηση του ψηφιακού νομαδισμού. Οι προορισμοί που προσφέρουν κατάλληλες υποδομές και υπηρεσίες για απομακρυσμένους εργαζόμενους μπορούν να προσελκύσουν μακροχρόνιους επισκέπτες.

- στ) Συνεργασία με Τοπικές Κοινότητες: Η δημιουργία ισχυρών συνεργασιών με τις τοπικές κοινότητες μπορεί να οδηγήσει σε βιώσιμες πρακτικές τουρισμού, εξασφαλίζοντας ότι τα οικονομικά οφέλη μοιράζονται και ενισχύοντας τη θετική σχέση με τους κατοίκους.
- ζ) Συνεχής Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Δεξιοτήτων: Η επένδυση στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού για την παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών, την προσαρμογή στις τεχνολογικές αλλαγές και την ικανοποίηση των προτύπων του κλάδου. (Sotiriadis, M. and Gursoy, D. (Ed.) The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences, <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>)

Κεφάλαιο 3^ο

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης προορισμού – η διεθνής εμπειρία

3.1 Εισαγωγή

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (DMO) αποτελούν συντονιστικές δομές που έχουν ως στόχο τη διαχείριση, την προώθηση και την ενίσχυση της προβολής του τουριστικού προϊόντος ενός συγκεκριμένου προορισμού (UNWTO, 2007).

Η ιστορική εξέλιξη των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών και η συνεχής αναδιαμόρφωσή τους με την πάροδο του χρόνου, οδήγησε στην σταδιακή μεταμόρφωσή τους από τυπικούς οργανισμούς διαχείρισης σε οργανισμούς που υιοθετούν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στον τομέα του τουριστικού μάρκετινγκ. (Borzyszkowski J, 2015).

Αν και η έννοια και η φύση των DMOs έχει αναγνωριστεί από τους εμπλεκόμενους του τουρισμού τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια ως κάτι αναγκαίο για τους τουριστικούς προορισμούς, σύμφωνα με τον Morrison (2013), οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού υπάρχουν για περισσότερο από έναν αιώνα, σε όλο τον κόσμο, με διάφορες μορφές (κυβερνητικές υπηρεσίες ή υπηρεσιακές δομές του τουρισμού). Αξιοσημείωτο είναι ότι οι οργανισμοί, στην αρχική τους φάση, λειτουργούσαν ως εθνικοί οργανισμοί τουρισμού (NTOs) υπό την άμεση εποπτεία των κεντρικών κυβερνήσεων. Η δομή τους ήταν στενά συνδεδεμένη με τα κυβερνητικά σώματα, με τα εθνικά γραφεία τουρισμού να λειτουργούν ως κυβερνητικοί φορείς διαχείρισης του τουρισμού και να επικεντρώνονται κυρίως στο τουριστικό μάρκετινγκ.

Η αύξηση του μαζικού τουρισμού και η ανάπτυξη νέων τουριστικών προορισμών οδήγησαν στη δημιουργία περιφερειακών και τοπικών DMOs. Αυτοί οι οργανισμοί άρχισαν να συνεργάζονται στενότερα με τους ιδιωτικούς φορείς του τουριστικού κλάδου, όπως ξενοδοχεία και ταξιδιωτικά γραφεία.

Η έννοια του βιώσιμου τουρισμού και η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση σχετικά με τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις του τουρισμού οδήγησαν τους DMOs να ενσωματώσουν πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης στις στρατηγικές τους. Παράλληλα, η ανάπτυξη του διαδικτύου και των ψηφιακών τεχνολογιών άλλαξε ριζικά τον τρόπο προώθησης και διαχείρισης των προορισμών.

Η Εγκυκλοπαίδεια του Τουρισμού (2000) ορίζει τον Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού (DMO) ως "είτε ένα εθνικό, περιφερειακό ή τοπικό γραφείο ή γραφείο τουρισμού, είτε έναν εθνικό οργανισμό ή κάποια τουριστική διοίκηση. Οι οντότητες αυτές που προορίζονται να ασχοληθούν με την διαδικασία διαχείρισης του προορισμού".

Σύμφωνα με τους (Leiper, 1979) και (Pike, 2008), η δημιουργία των DMO αναδείχθηκε απαραίτητη για τον συντονισμό των προσπάθειών προώθησης ενός προορισμού από τους διάφορους εμπλεκόμενους. Επιπλέον, επισημαίνουν ότι οι DMO μπορούν να δημιουργήσουν μία ισχυρότερη σύνδεση μεταξύ της τουριστικής ζήτησης και προσφοράς, καθώς βοηθούν στη μέγιστη αξιοποίηση των τουριστικών πόρων. Ο Cooper και Hall (2008) αναφέρονται σε DMOs που, αν και λειτουργούν αυτόνομα,

συνδέονται και εμπλέκονται στην κοινή πολιτική των τουριστικών προορισμών, στη χρηματοδότηση και στα συναφή οφέλη, επειδή:

- α) συχνά χρηματοδοτούνται μερικώς ή πλήρως από το κράτος,
- β) μπορεί να ανήκουν σε επίσημες κυβερνητικές δομές, όπως οι κρατικές υπηρεσίες,
- γ) έχουν βασικό ρόλο στην προσέλκυση τουριστών, έχουν την ευθύνη για τη σωστή καθοδήγηση ενός τουριστικού προορισμού, την προώθηση και την παρακολούθηση της τουριστικής ανάπτυξης καθώς και την διαμόρφωση/υλοποίηση του Marketing του προορισμού.

Οι Swarbrooke (1999) και οι Ritchie και Crouch (2005) επισημαίνουν ότι σε ένα περιβάλλον υψηλού ανταγωνισμού, είναι ζωτικής σημασίας για έναν προορισμό να υιοθετήσει και να ενσωματώσει τις αρχές της βιωσιμότητας σε όλες τις διαστάσεις τους, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το περιβάλλον, η οικονομία, η κοινωνία και ο πολιτισμός. Η υιοθέτηση ενός βιώσιμου σχεδιασμού είναι απαραίτητη, καθώς απαιτεί ένα συνεκτικό και αποτελεσματικό πλάνο που έχει ως πρωταρχικό στόχο τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού.

Παρόλο που οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού είναι υπεύθυνοι για το μάρκετινγκ ενός προορισμού, ο ρόλος τους είναι ευρύτερος και πιο ηγετικός στην ανάπτυξη των προορισμών (UNWTO, 2007). Ο Minguzzi (2006) επιβεβαιώνει τον θεμελιώδη ρόλο των DMO στην ανάπτυξη του τουρισμού σε διαφορετικούς τύπους τουριστικών προορισμών, σε όλα τα επίπεδα: "χωρίς την αποτελεσματική ηγεσία και τον συντονισμό ενός DMO, ένας τουριστικός προορισμός είναι ανεπαρκώς εξοπλισμένος για να είναι ανταγωνιστικός και βιώσιμος".

Από τα παραπάνω διαφαίνεται ότι οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού, αποτελούν το νευραλγικό κέντρο ενός προορισμού καθώς αναλαμβάνουν το συνολικό σχεδιασμό του, συντονίζουν και ελέγχουν τη ροή των τουριστών και αντιμετωπίζουν τις διάφορες προκλήσεις που προκύπτουν. Επιπλέον, λειτουργεί ως το κύριο μέσο επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού και των πιθανών τουριστών. (Varghese and Paul, 2014).

3.2 Οργανωτική δομή και νομικές μορφές

Σύμφωνα με τον Morisson (2013), οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMO's) μπορούν να λειτουργήσουν σε διάφορες μορφές:

3.2.1 Εθνικό επίπεδο

Σε εθνικό επίπεδο ως Εθνικές Τουριστικές Αρχές (NTA) ή ως Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (NTO), επιτελούν καθήκοντα διοίκησης και μάρκετινγκ του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο. Εντούτοις, αυτοί οι DMOs ενδέχεται να δραστηριοποιούνται και σε υπερεθνικό επίπεδο, όπως η ευρωπαϊκή επιτροπή ταξιδιών.

Για παράδειγμα στη Λαϊκή Δημοκρατία της Κίνας υπάρχει η Εθνική Τουριστική αρχή της Κίνας (CNTA). Άλλες χώρες δεν χρησιμοποιούν ρητά τον όρο NTA, αλλά έχουν δημιουργήσει ένα ξεχωριστό Υπουργείο Τουρισμού (MOT) και σε αυτές τις

περιπτώσεις το Υπουργείο εκτελεί όλους τους ρόλους του DMO. Αυτό συνήθως αποτελεί ένδειξη ότι ο τουρισμός θεωρείται ως ένας ιδιαίτερα σημαντικός οικονομικός τομέας για τη χώρα. Η Βουλγαρία, η Καμπότζη, η Ινδία, η Ινδονησία, η Τζαμάικα, η Κένυα, ο Λίβανος, ο Μαυρίκιος, το Ομάν και το Τρινιντάντ και Τομπάγκο είναι μόνο δέκα από τις χώρες που έχουν Υπουργείο Τουρισμού.

Ορισμένες χώρες δίνουν στον τουρισμό μικρότερη προτεραιότητα, τον τοποθετούν δε μαζί με άλλους κυβερνητικούς τομείς σε ένα κοινό υπουργικό χαρτοφυλάκιο. Για παράδειγμα, ο τουρισμός συνήθως συνδυάζεται με την οικονομική ανάπτυξη, όπως στην περίπτωση του Υπουργείου Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού στη Χιλή. Ένα άλλος δημοφιλής συνδυασμός είναι ο τουρισμός και ο πολιτισμός, με παραδείγματα το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού στην Τουρκία και στην Αιθιοπία. Σε άλλες περιπτώσεις, ο τουρισμός δεν εμφανίζεται στο επίσημο όνομα του υπουργείου. Ένα παράδειγμα αυτού είναι η Νέα Ζηλανδία, όπου ο τουρισμός είναι απλώς ένας από τους τομείς εντός του Υπουργείου Επιχειρηματικότητας, Καινοτομίας και Απασχόλησης. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο τουρισμός, όπως αντιπροσωπεύεται από το VisitBritain και το VisitEngland, υπάγεται στο Τμήμα Πολιτισμού, Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και Αθλητισμού (DCMS).

Τα περισσότερα κράτη έχουν μόνο έναν εθνικό οργανισμό διαχείρισης προορισμού (DMO), αλλά ορισμένα έχουν μοιράσει τους ρόλους μεταξύ δύο διαφορετικών οργανισμών.

Η επιλογή της Δημόσιας-Ιδιωτικής Συνεργασίας επιτρέπει επίσης σε ένα κράτος να αξιοποιήσει τα πλεονεκτήματα και των δύο τομέων, του δημόσιου και του ιδιωτικού, εντός του οργανισμού που έχει αναλάβει την ευθύνη για το μάρκετινγκ προορισμού.

Η NTA της Αυστραλίας είναι η Αυστραλιανή Επιτροπή Εμπορίου και Επενδύσεων (Austrade) η οποία υπόκειται στον Υπουργό Εμπορίου, Τουρισμού και Επενδύσεων. Ο ρόλος της Austrade είναι η ανάπτυξη πολιτικής, η προσέλκυση επενδύσεων και η παροχή έρευνας για να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς του τουρισμού της Αυστραλίας. Το Tourism Australia (TA) είναι ο άλλος DMO στο εθνικό επίπεδο στην Αυστραλία. Το TA είναι ένα νομικό πρόσωπο δημόσιου δικαίου και είναι ο κυβερνητικός φορέας της Αυστραλίας που είναι υπεύθυνος για την έλκυση διεθνών επισκεπτών στην Αυστραλία, τόσο για ψυχαγωγία όσο και για επαγγελματικές εκδηλώσεις.

3.2.2 Περιφερειακό επίπεδο

Σε περιφερειακό/κρατικό επίπεδο και σε επίπεδο νομού ως DMO's ή Οργανισμοί Τουρισμού Περιφέρειας (RTO Regional Tourism Organization), αναλαμβάνουν τη διαχείριση και το μάρκετινγκ του προορισμού σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, χωρίς ωστόσο να υπάγονται στις δομές και το πλαίσιο μιας τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η έννοια του τι συνιστά μια «περίφεια» διαφέρει από χώρα σε χώρα και επομένως διαφέρει και η σημασία ενός περιφερειακού οργανισμού διαχείρισης προορισμού (DMO). Για παράδειγμα, μικρότερες χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία και η Ιταλία έχουν περιφερειακές κυβερνητικές υπηρεσίες κάτω από το εθνικό επίπεδο. Μεγαλύτερες χώρες όπως ο Καναδάς, οι ΗΠΑ, η Κίνα και η Αυστραλία έχουν πολιτείες, επαρχιακές

ή εδαφικές κυβερνητικές υπηρεσίες κάτω από το εθνικό επίπεδο και στη συνέχεια έχουν περιφέρειες κάτω από τις πολιτείες, επαρχίες ή εδάφη.

Πολλές χώρες, πολιτείες και επαρχίες έχουν συστήματα περιφερειακών DMO, και αυτά περιλαμβάνουν:

Νέα Ζηλανδία: Υπάρχουν τριάντα περιφερειακοί τουριστικοί οργανισμοί στη Νέα Ζηλανδία (<http://www.rtonz.org.nz/main.html>).

Οντάριο, Καναδάς: Η επαρχία του Οντάριο έχει δεκατρείς περιφερειακούς τουριστικούς οργανισμούς (<http://www.mtc.gov.on.ca/en/regions/regions.shtml>).

Βόρεια Ιρλανδία και Δημοκρατία της Ιρλανδίας: Υπάρχουν επτά περιφερειακές τουριστικές αρχές στη Δημοκρατία της Ιρλανδίας και πέντε περιφερειακοί τουριστικοί οργανισμοί στη Βόρεια Ιρλανδία (<http://www.ireland.com/en-ca/about-ireland/once-you-are-here/regional-tourismoffices/>).

3.3.3 Τοπικό επίπεδο

Σε τοπικό επίπεδο, συνεισφέρουν στην ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού, επικεντρώνοντας τη δράση τους σε περιοχές κυρίως αστικού χαρακτήρα.

Σε τοπικό επίπεδο υπάρχουν Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMOs) σε επίπεδο πόλεων. Αυτοί υπάρχουν στις περισσότερες χώρες στις μεγαλύτερες μητροπολιτικές περιοχές. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το Γραφείο Μάρκετινγκ της Πόλης της Γλασκώβης (GCMB) είναι ο επίσημος οργανισμός προώθησης προορισμού (DMO) για την πόλη της Γλασκώβης.

Σε ορισμένες χώρες και ιδιαίτερα στις Ηνωμένες Πολιτείες, υπάρχουν ακόμα πιο εκτεταμένα συστήματα οργανισμών διαχείρισης προορισμού σε επίπεδο κομητείας και πόλης. Όπως συνέβαινε και στα άλλα γεωγραφικά επίπεδα, ο DMO της κομητείας ή της πόλης μπορεί να διοικείται από την τοπική κυβέρνηση ή εναλλακτικά μπορεί να είναι μια μη κερδοσκοπική οργάνωση. Η εισαγωγή φόρων δωματίου ή κρεβατιού στις ΗΠΑ σε κομητείες και πόλεις οδήγησε σε γρήγορη επέκταση του αριθμού των DMOs. Οι επισκέπτες σε ξενοδοχεία και άλλα μέσα διαμονής πληρώνουν αυτούς τους φόρους και στη συνέχεια μέρος ή όλοι οι φόροι που εισπράττονται διανέμονται από τις τοπικές κυβερνήσεις σε DMOs. Στις ΗΠΑ, αυτοί οι οργανισμοί ονομάζονται γραφεία συνεδρίων και επισκεπτών ή CVBs συντομία. Κυρίως επικεντρώνονται στο μάρκετινγκ προορισμού, αλλά σταδιακά δίνουν μεγαλύτερη έμφαση και σε άλλους ρόλους διαχείρισης προορισμού. Το Greater Pittsburgh Convention & Visitors Bureau στην Πενσυλβανία είναι ένα καλό παράδειγμα ενός CVB σε επίπεδο πόλης στις ΗΠΑ.

Ο ρόλος των κυβερνήσεων είναι σημαντικός στο σχεδιασμό και την εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής και στην καθοδήγηση του τουριστικού τομέα προς την επίτευξη μακροοικονομικών στόχων. Από την άλλη πλευρά, οι DMOs δρουν σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, εφαρμόζοντας τις πολιτικές αυτές στην πράξη και συντονίζοντας τις δράσεις των εμπλεκόμενων φορέων στον τοπικό τουριστικό τομέα.

Επιπλέον, ενώ η εθνική τουριστική πολιτική εστιάζει σε θέματα μακροοικονομικής ανάπτυξης, οι DMOs εφαρμόζουν αυτές τις πολιτικές σε τοπικό και μικροοικονομικό επίπεδο συντονίζοντας τις δράσεις των εμπλεκόμενων φορέων. (Page, 2009).

3.3 Βασικές λειτουργίες και ρόλοι

Σύμφωνα με τον Spyriadis (2014), οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού διαδραματίζουν έναν ουσιαστικό ρόλο στην ανάπτυξη και προώθηση ενός τουριστικού προορισμού και πιο συγκεκριμένα:

Οικονομική Ανάπτυξη: αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για την οικονομική ευημερία της περιοχής που διαχειρίζονται. Αυτή η ανάπτυξη οδηγεί σε αύξηση των εσόδων και των επενδύσεων, μειώνοντας την ανεργία και επεκτείνοντας τη φορολογική βάση.

Προβολή και Ενίσχυση του Προορισμού: Μέσω στρατηγικών προβολής, οι DMO ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα του προορισμού, τόσο στους πιθανούς επισκέπτες όσο και στις τουριστικές αγορές.

Συντονισμός των Φορέων: Οι DMO συντονίζουν τις δράσεις των διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων στον τουριστικό τομέα του προορισμού, δημιουργώντας μια ενιαία εμπορική εικόνα και αποφεύγοντας διασπαστικές ενέργειες.

Εκπροσώπηση και Κύρος: Δρουν ως ενιαίος εκπρόσωπος του τουρισμού της περιοχής, προσδίδοντας κύρος και νομιμοποίηση στη φωνή των τοπικών επιχειρηματιών.

Καλλιέργεια της Εικόνας: Ενισχύουν την εικόνα του προορισμού ως οράματος για την τοπική κοινότητα, καθιστώντας την τουριστική ανάπτυξη μια κοινή προσπάθεια για όλους.

Εκτός από το συντονισμό των εμπλεκόμενων φορέων, ένας κρίσιμος ρόλος των DMOs είναι να προάγουν τη συνεργασία και τη συμμετοχή τους στις διαβουλεύσεις για τη λήψη αποφάσεων. Αυτό ενισχύει την επικοινωνία μεταξύ της τοπικής κοινότητας και των εκπροσώπων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. (Bornhorst, Ritchie & Sheehan, 2010).

Σε περιπτώσεις έκτακτων καταστάσεων, όπως φυσικές καταστροφές ή γενικότερες κρίσεις, οι DMOs δρουν, προωθώντας την ανάκαμψη του τουριστικού τομέα μέσω ενημερωτικών εκστρατειών, διαχείρισης κρίσεων και στήριξης της τοπικής οικονομίας. Με προσαρμοστικότητα και συνεργασία με διάφορους φορείς, επιδιώκουν την ανάκαμψη και την ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού. (Granville, Mehta & Pike, 2016).

Εικόνα 3:Ρόλοι του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού στον Ερμηνευτικό Σχεδιασμό και τη Διαχείριση ενός Τουριστικού Προορισμού



Πηγή : Destination Consultancy Group, 2012

Πίνακας 1:Ρόλοι και ειδικές λειτουργίες DMOs

Ρόλος	Ειδικές Λειτουργίες
Εξωτερικό Μάρκετινγκ ενός προορισμού (EDM)	Διαφήμιση Πωλήσεις εκδηλώσεις, φεστιβάλ, συνέδρια, εκθέσεις κ.λπ.
Εσωτερική ανάπτυξη (IDD)	Υπηρεσίες για τους επισκέπτες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των επισκεπτών, Μέτρηση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των επισκεπτών, Πληροφόρηση και έρευνα αγοράς, με σκοπό να βοηθηθούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς να κατανοήσουν καλύτερα: τις απαιτήσεις της αγοράς, την προσφορά του κλάδου και τα υπάρχοντα κενά μεταξύ τους Διασφάλιση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού υψηλής ποιότητας, Διαχείριση των πόρων για τη βιώσιμη διαχείριση των προορισμών Συμβολή στην προσέλκυση και συγκέντρωση οικονομικών πόρων, συμπεριλαμβανομένων των επιχειρηματικών κεφαλαίων,
Ολική Διαχείριση Προορισμού	Συντονισμός των stakeholders, Διαχείριση κρίσεων

Πηγή : Sheehan, L., Presenza, A., Minguzzi, A., (2007)

Ο Pike (2008) υποστηρίζει ότι οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) διαδραματίζουν έναν διττό ρόλο, που περιλαμβάνει τόσο το Marketing Προορισμού όσο και τη Διαχείριση Προορισμού. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο του Marketing Προορισμού είναι το branding του προορισμού, το οποίο στοχεύει στην άμεση πώληση και επίσης (Mistilis & Daniele, 2005). Αυτοί οι τρεις όροι αναλύθηκαν εκτενώς στο προηγούμενο κεφάλαιο.

3.4 Στόχοι & Αρμοδιότητες

Η έρευνα στη διεθνή βιβλιογραφία δείχνει ότι υπάρχει μεγάλη ποικιλία στις δομές, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των Φορέων Διαχείρισης Προορισμού στις διάφορες χώρες. Ένας συνήθης τρόπος κατηγοριοποίησης είναι με βάση το γεωγραφικό επίπεδο δραστηριότητάς τους. Συνήθως, σε εθνικό επίπεδο, καθορίζεται η στρατηγική, ενώ σε τοπικό επίπεδο υπάρχει ευθύνη για πιο επιχειρησιακή διαχείριση.

Πίνακας 2: Αρμοδιότητες των DMO ανά επίπεδο χωρικής Ενότητας

Αρμοδιότητες	Εθνικό	Περιφερειακό	Τοπικό
Πρώθηση Προορισμού περιλαμβανομένης της εικόνας και του Branding	☒	☒	
Καμπάνιες καθοδήγησης των επιχειρήσεων (ειδικότερων των ΜΜΕ)	☒	☒	☒
Υπηρεσίες αμερόληπτης πληροφόρησης	☒	☒	☒
Διεξαγωγή / διευκόλυνση κρατήσεων	☒		
Συντονισμό και διαχείριση προορισμού	☒		
Πληροφόρηση επισκεπτών και υποστήριξη κρατήσεων		☒	☒
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	☒	☒	
Συμβουλευτική επιχειρήσεων	☒	☒	
Υποστήριξη νεοφυών επιχειρήσεων	☒	☒	
Ανάπτυξη και διαχείριση εκδηλώσεων / δραστηριοτήτων	☒		
Ανάπτυξη και διαχείριση θέλγητρων	☒		
Στρατηγική, έρευνα και ανάπτυξη	☒	☒	☒

Πηγή : World Tourism Organization (2007)

3.5 Διοίκηση DMOs- η σημασία των εμπλεκόμενων μερών

3.5.1 Μοντέλα Διοίκησης

Σύμφωνα με τον COMCEC (2018), όσον αφορά το διοικητικό πλαίσιο ενός DMO, υπάρχουν τέσσερα διοικητικά μοντέλα: το κανονιστικό μοντέλο, το επιχειρηματικό μοντέλο, το μοντέλο εταιρικού ηγέτη και το κατακερματισμένο μοντέλο.

Κανονιστικό Μοντέλο: Το κανονιστικό μοντέλο επικεντρώνεται στον έλεγχο και τη ρύθμιση του τουριστικού τομέα από την κυβέρνηση ή έναν κρατικό οργανισμό. Σε αυτό το πλαίσιο, οι αρχές διαχειρίζονται άμεσα την τουριστική ανάπτυξη και τις στρατηγικές, ενώ η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα είναι περιορισμένη. Ο στόχος είναι να εξασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες στον τομέα του τουρισμού ακολουθούν συγκεκριμένους κανόνες και πρότυπα που καθορίζονται από την κυβέρνηση.

Επιχειρηματικό Μοντέλο: Στο επιχειρηματικό μοντέλο, οι DMO λειτουργούν όπως μια επιχείρηση, με κύριο στόχο την αύξηση των εσόδων και τη βελτιστοποίηση των πόρων. Το μοντέλο αυτό προωθεί τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και συχνά λειτουργεί με δομές και στρατηγικές που θυμίζουν επιχειρήσεις. Οι αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα την επίτευξη οικονομικών στόχων και την ανταγωνιστικότητα.

Μοντέλο Εταιρικού Ηγέτη: Το μοντέλο εταιρικού ηγέτη βασίζεται σε έναν κεντρικό οργανισμό ή έναν ηγέτη που καθοδηγεί την τουριστική ανάπτυξη και τις στρατηγικές.

Αυτός ο ηγέτης μπορεί να είναι μια ισχυρή τουριστική ένωση ή μια μεγάλη τουριστική επιχείρηση που έχει την ικανότητα να επηρεάσει και να κατευθύνει τις τουριστικές πρωτοβουλίες σε μια περιοχή. Το μοντέλο αυτό ευνοεί την κεντρική καθοδήγηση και τη συντονισμένη δράση μεταξύ των διαφόρων εμπλεκόμενων μερών.

Κατακερματισμένο Μοντέλο: Στο κατακερματισμένο μοντέλο, η διαχείριση του τουρισμού είναι διάσπαρτη μεταξύ πολλών διαφορετικών οργανισμών και φορέων. Κάθε οργανισμός έχει τις δικές του αρμοδιότητες και στόχους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας. Αν και αυτό το μοντέλο μπορεί να είναι πιο ευέλικτο, συχνά αντιμετωπίζει προκλήσεις στην επίτευξη ομοιογένειας και στρατηγικού σχεδιασμού.

Οι δημόσιοι DMO έχουν λιγότερο ρίσκο και περισσότερους διαθέσιμους πόρους, αλλά η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι βραδύτερη. Αντίθετα, οι ιδιωτικοί DMO επικεντρώνονται στην εκμετάλλευση ευκαιριών της αγοράς για την αύξηση των πωλήσεων (Carter και Fabricius, 2006).

Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί απαλλάσσονται από τη φορολογία και δεν έχουν οικονομικό σκοπό κατά τη διάρκεια ίδρυσής τους, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες επενδύσεων σε αυτές. Το διοικητικό τους συμβούλιο έχει περιορισμένη ευθύνη και μπορούν να λαμβάνουν δημόσιες και ιδιωτικές επιχορηγήσεις. Ωστόσο, αντιμετωπίζουν σημαντικά διοικητικά έξοδα και υψηλή γραφειοκρατία. Οι αστικοί μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τους μη κερδοσκοπικούς, αλλά έχουν την ευελιξία να πραγματοποιούν εμπορικές δραστηριότητες και να ασκούν ενέργειες ελεύθερου επαγγέλματος (π.χ. τελετή δημόσιων θεαμάτων, έκδοση εφημερίδων κλ.π.).

Σύμφωνα με τον Papatheodorou και συνεργάτες (2019), η καλύτερη μορφή για έναν DMO είναι η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), διότι εξασφαλίζει την αποτελεσματική εκπροσώπηση όλων των εμπλεκομένων και υποστηρίζει τον οργανισμό νομικά και λειτουργικά. Επίσης, οι Pike και Page (2014) υποστηρίζουν ότι η ΣΔΙΤ είναι πιο αποδοτική, καθώς διασφαλίζει τον συντονισμό και αποτρέπει την επικάλυψη αρμοδιοτήτων των εκάστοτε ενδιαφερομένων μερών.

3.5.2 Η σημασία των εμπλεκόμενων μερών

Η διοίκηση του DMO και η κατανομή των ρόλων και καθηκόντων στους συμμετέχοντες εταίρους ποικίλλει σε τοπικό, εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο, εξαιτίας των διαφορών στον τρόπο λειτουργίας και τη νομοθεσία που ισχύει σε κάθε επίπεδο. Η συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική και αποδοτική. Αναλυτικότερα, ένας κοινός φορέας που προκύπτει από τη συνεργασία τοπικών εταίρων, οι οποίοι προέρχονται από το δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα και σχετίζονται με τον κλάδο του τουρισμού (όπως Δήμοι, Περιφέρειες, επιχειρηματίες του τουρισμού και άλλα νομικά πρόσωπα, key stakeholders), μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικότερα στην ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής, εξυπηρετώντας τα συμφέροντά τους. (Κιλιπίρης, 2017).

Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα στις τυπολογίες διακυβέρνησης

Κατηγορία	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Πλεονεκτήματα	Προσέγγιση μακροπρόθεσμης στρατηγικής	Προσέγγιση βραχυπρόθεσμης τακτικής
	Δημιουργία αναγνωρισιμότητας προορισμού	Εστίαση στις πωλήσεις
	Διαχείριση δημόσιων αγαθών	Διαχείριση πελατειακών σχέσεων
	Υποστήριξη ΜΜΕ	Εστίαση στις ευκαιρίες της αγοράς
	Διασφάλιση ποιότητας	Άμεση λήψη αποφάσεων
Μειονεκτήματα		Επιχειρηματικότητα
	Αδυναμία έντονης εστίασης στην παροχή νέων επιχειρήσεων	
	Αδυναμία δημιουργίας εμπορικών εσόδων	Αδυναμία ενδιαφέροντος για το ευρύτερο κοινό καλό
	Αποστροφή στην ανάληψη κινδύνου	Περιορισμένο ενδιαφέρον στο μακροπρόθεσμο σχεδιασμό
	Ανοχή στη μειωμένη απόδοση	Ανεπάρκεια πόρων
	Καθυστερήσεις στη λήψη αποφάσεων	Απογοητευμένοι από τον δημόσιο τομέα
	Δυσπιστία προς τον ιδιωτικό τομέα και το κίνητρο του κέρδους	

Πηγή: WTO 2007

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMOs) εκπροσωπούν το συλλογικό συμφέρον του προορισμού και αντικατοπτρίζουν την επιθυμία να προάγει το κοινό καλό αντί για το ατομικό και πρόσκαιρο συμφέρον (Atorough & Martin, 2012). Από αυτή την άποψη, ένα από τα βασικά αρχικά στάδια για την επιτυχή δημιουργία ενός DMO είναι ο εντοπισμός και η αναγνώριση των τοπικών ενδιαφερομένων μερών. Η ισορροπία των δυνάμεων που αναπτύσσονται εντός των προορισμών αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά τόσο τη μορφή όσο και τις λειτουργίες του DMO. Σύμφωνα με τον Buhalis (2000), λόγω των ποικίλων συμφερόντων που υπάρχουν στον τομέα του τουρισμού, ο DMO πρέπει να δημιουργήσει μια ισορροπία που θα διασφαλίζει τη διατήρηση των σχέσεων του με τους εμπλεκόμενους (υποστηρίζοντάς τους μέσω νομοθετικών πλαισίων και βέλτιστων πρακτικών), προστατεύοντας έτσι τα συμφέροντά τους και τη βιωσιμότητα των τουριστικών προϊόντων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η σύνθεση των πιθανών ενδιαφερομένων δεν είναι στατική, αλλά μεταβάλλεται δυναμικά παράλληλα με την ατζέντα των αρμοδιοτήτων διαχείρισης του προορισμού.

Ο κύριος στόχος ενός DMO είναι να αναπτύξει σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη, να κατανοήσει τις επιμέρους ανάγκες τους και να συντονίσει τις προσπάθειές του με αυτές των μερών, ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων (COMCEC, 2018).

Ένα σημαντικό στοιχείο αυτής της συνεργασίας είναι η δυνατότητα ανταλλαγής γνώσεων και πόρων μεταξύ των DMO και των ενδιαφερομένων μερών, ενισχύοντας

τις συλλογικές δραστηριότητες και προσαρμόζοντάς τις στις ανάγκες τους. Αυτό οδηγεί στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας του προορισμού, στη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης συλλογικών αποφάσεων και στην ενθάρρυνση της υλοποίησής τους. Για την επιτυχία αυτής της συνεργασίας, είναι σημαντικό για τους DMO να δημιουργήσουν κατάλληλες δομές και πλατφόρμες και να αναγνωρίσουν τη σημασία των ενδιαφερόμενων μερών, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές συνέργειες και τα οφέλη από τις συλλογικές τους προσπάθειες (Lally και συν., 2015).

Εικόνα 4: Ενδιαφερόμενα μέρη DMO



Πηγή : COMCEC (2018)

Σύμφωνα με τον Morrison, η ηγεσία σε έναν τουριστικό προορισμό αναφέρεται στην καθοδήγηση των εμπλεκόμενων μερών με σκοπό την υλοποίηση ιδεών και στόχων που θα βελτιώσουν τον προορισμό στο μέλλον. Αυτή η καθοδήγηση πραγματοποιείται σε δύο επίπεδα. Πρώτον, εντός του οργανισμού διαχείρισης του προορισμού, όπου οι έμπειροι και εξειδικευμένοι επαγγελματίες καθοδηγούν το προσωπικό. Δεύτερον, οι ηγέτες του οργανισμού διαχείρισης αναλαμβάνουν το ρόλο των εκπροσώπων του τουρισμού στην τοπική κοινωνία και τους άλλους εμπλεκόμενους φορείς, ώστε να εξασφαλίσουν το ενδιαφέρον και τη συμμετοχή τους για την επίτευξη των στόχων αυτών (Morrison, 2019).

Η ηγεσία περιλαμβάνει τον καθορισμό μακροπρόθεσμων στόχων και τη διαδικασία που απαιτείται για την επίτευξή τους. Για την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών των στόχων, είναι απαραίτητη η κινητοποίηση, ενθάρρυνση και έμπνευση των ατόμων που συμμετέχουν στους σχετικούς φορείς του τουρισμού, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνεργασία τους για την επιτυχή ολοκλήρωση των σχεδιασμών (Belias et al., 2017).

Ο ρόλος των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) στην ηγεσία εντός ενός προορισμού είναι σημαντικός. Πολλές έρευνες καταγράφουν την αντίληψη των υπόλοιπων εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού, σύμφωνα με την οποία αναγνωρίζουν στις τοπικές αρχές και στους DMOs τη νομιμότητα και το απαραίτητο κύρος για να ηγηθούν στις προσπάθειες ανάπτυξης ενός τουριστικού κυκλώματος. Πολλές από αυτές τις μελέτες επισημαίνουν τη σημασία της προσωπικότητας που ηγείται σε τέτοιους οργανισμούς. Οι έρευνες για τις σχέσεις μεταξύ των τουριστικών φορέων δεν πρέπει να αγνοούν τη σημασία των προσωπικοτήτων των ατόμων πίσω από τους οργανισμούς (Komppula, 2014).

3.6 Χρηματοδότηση και πόροι

Βάσει της Μελέτης Οργανωτικού και Οικονομικού Προφίλ των DMO που πραγματοποιήθηκε το 2015 από την Destinations International, το 88% της χρηματοδότησης των DMO προερχόταν από τον δημόσιο (κυβερνητικό) τομέα, ενώ το υπόλοιπο 12% από ιδιωτικές πηγές. Περίπου το 39% των DMO έχουν μέλη που πληρώνουν συνδρομές, αλλά το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 60% για τους μεγαλύτερους DMO.

Οι κύριες πηγές χρηματοδότησης των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMO) περιλαμβάνουν:

- α) Δημόσια χρηματοδότηση: Οι οργανισμοί μπορούν να αντλήσουν πόρους από κρατικές επιδοτήσεις ή από ευρωπαϊκά προγράμματα που στοχεύουν στην προώθηση και ανάπτυξη του τουριστικού τομέα.
- β) Συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα: Οι οργανισμοί μπορούν να συνάψουν συνεργασίες με ιδιωτικές επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου, λαμβάνοντας χρηματοδοτική υποστήριξη για την προώθηση του τουριστικού προορισμού.
- γ) Φορολογία και τέλη: Ορισμένες κυβερνήσεις επιβάλλουν τέλη στους επισκέπτες και τις τουριστικές επιχειρήσεις, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων των οργανισμών διαχείρισης τουριστικών προορισμών.

Η βιώσιμη χρηματοδότηση αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τους Οργανισμούς Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών (DMO), καθώς επηρεάζει τις δαπάνες για τις απαραίτητες δραστηριότητες τους, κρίνοντας την αποτελεσματικότητά τους και την ανταγωνιστικότητα του προορισμού. Οι περισσότεροι DMO αναζητούν ποικίλα κανάλια χρηματοδότησης, συμπεριλαμβανομένων δημόσιων και ιδιωτικών πόρων. Σύμφωνα με το COMCEC, υπάρχουν τέσσερα βασικά κανάλια που μπορεί να αξιοποιήσει ένας DMO: της πίστωσης, τη συγχρηματοδότησης, της ανάκτησης κόστους και η χρηματοδότηση που οδηγείται από τον τουριστικό κλάδο.

Τα τέσσερα μοντέλα χωρίζονται σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς ενώ η συγχρηματοδότηση πραγματοποιείται ταυτόχρονα και από τους δυο.

Στο κανάλι πίστωσης, οι DMOs λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση που συγκεντρώνεται κυρίως μέσω των φόρων δωματίων των ξενοδοχείων. Υπάρχουν διάφορες δημόσιες πηγές χρηματοδότησης που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων DMO, όπως: φόροι δωματίων ξενοδοχείων, εναλλακτικός/τουριστικός φόρος επιχειρήσεων, φόρος πωλήσεων, φόροι εθνικοί, πολιτειακοί/προοδευτικοί και τοπικοί φόροι. Η μεγαλύτερη πηγή δημόσιας χρηματοδότησης είναι οι φόροι των ξενοδοχειακών δωματίων οι οποίοι θεωρούνται σταθερή πηγή εσόδων και μπορούν να εισπραχθούν εύκολα. Οι φόροι των δωματίων ξενοδοχείων είναι ως επί το πλείστον υποχρεωτικοί σε πολλούς προορισμούς και ως εκ τούτου αποτελούν μία από τις κύριες πηγές δημόσιας χρηματοδότησης για τους

DMO, καθώς παράγουν μεγάλα έσοδα με χαμηλό κόστος και έχουν το πρόσθετο πλεονέκτημα ότι δεν προσθέτουν στη φορολογική επιβάρυνση στις τοπικές κοινότητες. Ωστόσο, ορισμένοι πάροχοι υπηρεσιών φιλοξενίας έχουν ασκήσει κριτική κατά των φόρων δωματίων ξενοδοχείων καθώς θεωρούν ότι μειώνουν την ανταγωνιστικότητα των προορισμών. Εναλλακτικοί φόροι, όπως οι φόροι των τοπικών επιχειρήσεων μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία εσόδων που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημόσια χρηματοδότηση των DMO, ιδίως στην περίπτωση των περιφερειακών οργανισμών. (Nissen, A., 2016)

Ορισμένοι προορισμοί έχουν φόρους τουρισμού/αναψυχής- ωστόσο, είναι πιο δύσκολο να εφαρμοστούν, καθώς δεν μπορούν να προσδιοριστούν όλες οι επιχειρήσεις που επωφελούνται από τον τουρισμό, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη διαχείριση του φόρου. Οι εθνικοί, πολιτειακοί και δημοτικοί φόροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις κυβερνήσεις ως πηγή δημόσιας χρηματοδότησης για τους DMO. Οι κυβερνητικοί DMO εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη χρηματοδότηση από φόρους, με τις δημοτικές υπηρεσίες να βασίζονται σε τοπικούς φόρους για χρηματοδότηση. Το κύριο μειονέκτημα αυτής της πηγής χρηματοδότησης είναι ότι σε αντίθεση με τους φόρους των ξενοδοχείων, το οικονομικό βάρος επωμίζονται οι τοπικές κοινότητες, εκτός από το γεγονός ότι οι DMOs θα ανταγωνίζονται με μια πληθώρα άλλων φορέων για χρηματοδότηση από αυτή την πηγή. (Pike, S. ,2008)

Τόσο το μοντέλο ανάκτησης του κόστους όσο και το μοντέλο που καθοδηγείται από τον τουριστικό κλάδο βασίζονται σε ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης.

Το μοντέλο ανάκτησης κόστους που βασίζεται στη χρέωση τελών από τους DMO για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, κερδίζει έδαφος καθώς επιδιώκει να εξισορροπήσει τις ανάγκες της τοπικής κοινότητας και τις ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων.

Το μοντέλο χρηματοδότησης που οδηγείται από τον τουριστικό κλάδο επίσης γνωστό ως Tourism Improvement District (TID) ή Tourism Marketing District (TMD), βασίζεται σε παράγοντες του κλάδου που συνεισφέρουν ένα αυτοτελές τέλος σε ένα αμοιβαίο ταμείο που διαχειρίζεται ο DMO. Το αυτοαποτιμώμενο τέλος, το οποίο σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι υποχρεωτικό για τους τοπικούς φορείς του κλάδου, περιλαμβάνει τέλη από ξενοδοχεία, εστιατόρια, αξιοθέατα, ενοικιάσεις αυτοκινήτων και άλλους φορείς του κλάδου. Το μοντέλο TID έχει υιοθετηθεί από ολόένα και περισσότερους DMO στη Βόρεια Αμερική, ενώ το Ηνωμένο Βασίλειο έχει αναπτύξει το δικό του Tourism Business Improvement District (TBID) μοντέλο.

Σχετικά με τον προϋπολογισμό, έρευνες δείχνουν ότι για το 40,48% των DMO στην Ευρώπη, ο προϋπολογισμός τους αγγίζει τα 5.000.000 ευρώ, ενώ για το 30,95% το απαιτούμενο κόστος είναι κάτω από 1.000.000 ευρώ. Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του προϋπολογισμού δαπανάται στη δημιουργία και προώθηση της εικόνας του τουριστικού προϊόντος ή προορισμού (branding) και γενικότερα σε δράσεις marketing, ενώ ακολουθούν τα έξοδα για μισθοδοσία και διοικητική λειτουργία του DMO. Έρευνες για την εργασιακή απασχόληση δείχνουν ότι το 80% των Οργανισμών Διαχείρισης Τουριστικών Προορισμών χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίοι (Τσάρτας, Λύτρας, 2017).

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη (Destination Marketing Association International), για το οργανωτικό και οικονομικό προφίλ των DMO, οι DMO διέθεσαν λίγο περισσότερο από το ήμισυ του προϋπολογισμού τους σε συγκεκριμένα προγράμματα μάρκετινγκ/προώθησης, ενώ το 37% επενδύθηκε σε δαπάνες προσωπικού και το 11% σε διοικητικά/γενικά έξοδα. Αυτές οι γενικές κατανομές ποικίλλουν ανάλογα με το μέγεθος του προϋπολογισμού των DMO - τα προγράμματα μάρκετινγκ/προώθησης γενικά αυξήθηκαν ως ποσοστό των συνολικών δαπανών καθώς οι προϋπολογισμοί των DMO αυξάνονταν, ενώ οι δαπάνες προσωπικού γενικά μειώνονταν ως συνολικό ποσοστό καθώς οι προϋπολογισμοί των DMO αυξάνονταν. Τα διοικητικά/γενικά έξοδα παρουσίασαν μικρές διακυμάνσεις, αλλά ήταν γενικά σταθερά στο εύρος του 10% - 12% των συνολικών εξόδων, ανεξάρτητα από τον προϋπολογισμό του DMO.

Εικόνα 5: Παραδείγματα πηγών χρηματοδότησης DMO

Amsterdam Marketing	Barcelona Consortium of Tourism	Granada DMO	South Tyrol DMOs
Public Funding Membership Fees Commercial Activities Revenue	Public Funding Membership Fees Commercial Activities Revenue	Public Funding Industry Support of Activities	Public Funding Membership Fees

Πηγή: COMCEC, 2018

3.7 Παραδείγματα-Καλές Πρακτικές DMO Διεθνώς

3.7.1 Εθνικό επίπεδο

3.7.1.1 Μεγάλη Βρετανία-VisitBritain /VisitEngland

Η VisitBritain και η VisitEngland είναι δύο οργανισμοί που λειτουργούν υπό την αιγίδα της British Tourist Authority (BTA), η οποία αποτελεί τον εθνικό οργανισμό τουρισμού για το Ηνωμένο Βασίλειο. Η VisitBritain εστιάζει στην προώθηση του Ηνωμένου Βασιλείου στους διεθνείς επισκέπτες, ενώ η VisitEngland επικεντρώνεται στον εγχώριο τουρισμό.

Νομική μορφή: Οι οργανισμοί λειτουργούν υπό την BTA, η οποία είναι ένας δημόσιος φορέας χρηματοδοτούμενος από το Υπουργείο Πολιτισμού, Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης και Αθλητισμού (DCMS).

Στόχοι: Η αύξηση του αριθμού των επισκεπτών στο Ηνωμένο Βασίλειο, η προώθηση των τουριστικών προορισμών του Ηνωμένου Βασιλείου σε παγκόσμιο επίπεδο και η ενίσχυση της οικονομίας μέσω του τουρισμού.

Αρμοδιότητες: Οργάνωση διαφημιστικών καμπανιών, συνεργασία με τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις, συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις, προώθηση διεθνών συνεδρίων και εκθέσεων.

Διοίκηση: Οι οργανισμοί, διοικούνται από διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους του τουριστικού κλάδου και κυβερνητικούς αξιωματούχους.

Χρηματοδότηση: Χρηματοδοτούνται κυρίως από δημόσιους πόρους, με κύρια πηγή το DCMS. Επιπλέον, λαμβάνουν χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα και ιδιώτες χορηγούς. (VisitBritain.org)

3.7.2 Περιφερειακό επίπεδο

3.7.2.1 Σαρδηνία- Visit Sud Sardegna

Ο Φορέας Διαχείρισης Προορισμού "Visit Sud Sardegna" ανέδειξε τη Νότια Σαρδηνία ως τον πρώτο αιφόρο προορισμό στη Μεσόγειο. Δημιουργήθηκε από τους δήμους της Cagliari, Domus de Maria, Muravera, Pula και Villasimius, με στόχο τη βελτίωση της διαχείρισης του τουρισμού και της αιφορίας στην περιοχή.

Νομική μορφή: Ο φορέας προέκυψε από τη συμμετοχή της Νότιας Σαρδηνίας σε διεθνή πρόγραμμα για την ανάδειξη αιφόρων προορισμών, με πρωτοβουλία του Παγκόσμιου Συμβουλίου Αιφόρου Τουρισμού (GSTC), εντάσσοντας την περιοχή στο παγκόσμιο πλαίσιο του αιφόρου τουρισμού του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO).

Στόχοι: Η βελτίωση της διαχείρισης του τουρισμού και της αιφορίας στην περιοχή.

Αρμοδιότητες: Προώθηση της Νότιας Σαρδηνίας, ανάπτυξη δράσεων αιφόρου τουρισμού, συνεργασία με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις. Οι δράσεις του Φορέα Διαχείρισης Προορισμού "Visit Sud Sardegna" περιλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την ορθή και ομαλή λειτουργία του, όπως η πρόσληψη προσωπικού, η ανάπτυξη ενός διετούς πλάνου δράσεων και χρηματοδότησης, καθώς και η δημιουργία και υποστήριξη ενός brand αιφόρου τουρισμού της Σαρδηνίας. Με αυτόν τον τρόπο, προωθείται η βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή, με σεβασμό στο περιβάλλον και τον πολιτισμό της.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους των τοπικών δήμων και εμπειρογνώμονες στον τομέα του τουρισμού.

Χρηματοδότηση: Χρηματοδοτείται από τους συμμετέχοντες δήμους και από διεθνή προγράμματα αιφόρου τουρισμού. (<https://www.sardegnaturismo.it/en>)

3.7.2.2 Τιρόλο, Αυστρία- Tourismusverband Tirol

Ο Tourismusverband Tirol (Σύνδεσμος Τουρισμού Τιρόλου) είναι ο επίσημος οργανισμός τουρισμού της περιοχής του Τιρόλου στην Αυστρία. Ο ρόλος του είναι να προωθεί και να αναπτύσσει τον τουρισμό στην περιοχή, παρέχοντας πληροφορίες, υπηρεσίες και υποστήριξη τόσο στους τουρίστες όσο και στους τοπικούς επιχειρηματίες.

Θεωρείται ένας επιτυχημένος DMO διότι επενδύει σε καινοτόμες και αποτελεσματικές καμπάνιες μάρκετινγκ που προβάλλουν την ομορφιά, την κουλτούρα και τις δραστηριότητες του Τιρόλου. Αυτό έχει οδηγήσει σε αυξημένη αναγνωρισιμότητα και προτίμηση της περιοχής ως τουριστικού προορισμού.

Ο Tourismusverband Tirol δίνει έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη, προωθώντας πρακτικές που προστατεύουν το φυσικό περιβάλλον και διατηρούν την τοπική κουλτούρα και παράδοση. Η στενή συνεργασία με τις τοπικές κοινότητες και επιχειρήσεις διασφαλίζει ότι τα οφέλη του τουρισμού διαχέονται στην τοπική οικονομία και κοινωνία. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση κοινότητας και υποστήριξης που ενισχύει τη συνολική τουριστική εμπειρία.

Νομική μορφή: Είναι ένας περιφερειακός οργανισμός που λειτουργεί ως μη κερδοσκοπικός φορέας, υποστηριζόμενος από τοπικές αρχές και τουριστικούς φορείς.

Στόχοι: Η προώθηση του Τιρόλου ως τουριστικού προορισμού και η διασφάλιση της βιώσιμης ανάπτυξης της περιοχής.

Αρμοδιότητες: Διαφημιστικές καμπάνιες, προώθηση βιώσιμων πρακτικών, συνεργασία με τοπικές κοινότητες και επιχειρήσεις.

Διοίκηση: Διοικείται από διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους τοπικών επιχειρήσεων και δημοτικών αρχών.

Χρηματοδότηση: Δημόσια χρηματοδότηση, ετήσιες εισφορές μελών, έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες και ευρωπαϊκά προγράμματα. (<https://www.tirol.gv.at/en/>)

3.7.2.3 Καταλονία-Ισπανία Catalonia Tourism Board

Το Καταλανικό Συμβούλιο Τουρισμού (CTB) ιδρύθηκε από την κυβέρνηση της Καταλονίας και είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των πολιτικών προώθησης του τουρισμού της κυβέρνησης.

Νομική μορφή: Το CTB υπάγεται στο Υπουργείο Επιχειρήσεων και Εργασίας. Τα μέλη του προέρχονται από την κυβέρνηση της Καταλονίας, το Γενικό Συμβούλιο των καταλανικών εμπορικών επιμελητηρίων, που εκπροσωπεί τον ιδιωτικό τομέα, από τις επιτροπές τουρισμού των επαρχιακών συμβουλίων της Βαρκελώνης, της Ταραγόνα, της Λέιδα και της Χιρόνα, καθώς και από τη μεικτή δημόσια και ιδιωτική επιτροπή τουρισμού της καταλανικής πρωτεύουσας, Turisme de Barcelona.

Στόχοι: Η προώθηση της Καταλονίας ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού μέσω στοχευμένων καμπανιών μάρκετινγκ και συνεργασιών με τοπικούς και διεθνείς φορείς.

Αρμοδιότητες: Οργάνωση καμπανιών μάρκετινγκ, διαχείριση τουριστικού ρεύματος, προώθηση βιώσιμων πρακτικών τουρισμού.

Διοίκηση: Διοικείται από μέλη της κυβέρνησης, του ιδιωτικού τομέα και των τοπικών επιμελητηρίων.

Χρηματοδότηση: Δημόσια χρηματοδότηση από την κυβέρνηση της Καταλονίας, ιδιωτική χρηματοδότηση από συνεργασίες και χορηγίες, έσοδα από υπηρεσίες και συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα. (<https://act.gencat.cat/>)

3.7.3 Τοπικό επίπεδο

3.7.3.1 Μαγιόρκα- Ισπανία Fundació Mallorca Turisme

Εικόνα 6: Fundació Mallorca Turisme



Πηγή : <https://fundaciomallorcaturisme.net/en/>

Το Fundació Mallorca Turisme (Ίδρυμα Τουρισμού της Μαγιόρκας) είναι ένας 100% δημόσιος, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ενταγμένος στο Consell de Mallorca (τοπική κυβέρνηση), που ασχολείται με την προώθηση και την ανάπτυξη του τουρισμού στη Μαγιόρκα, ένα από τα δημοφιλέστερα νησιά των Βαλεαρίδων Νήσων στην Ισπανία.

Νομική μορφή: Εντάσσεται στο Consell de Mallorca (τοπική κυβέρνηση).

Στόχοι: Ο κύριος στόχος της είναι να ενισχύσει τη φήμη της Μαγιόρκας ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού παγκοσμίως, μέσω μιας σειράς δράσεων και στρατηγικών που αναπτύσσει.

Αρμοδιότητες: Οργάνωση τουριστικών συναντήσεων, εξωτερική προβολή της Μαγιόρκας, συνεργασία με δημόσιους και ιδιωτικούς τουριστικούς πράκτορες. Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ, προώθηση της πολιτιστικής και φυσικής ποικιλίας της Μαγιόρκας, εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών τουρισμού. Μεταξύ των κύριων δράσεων που πραγματοποιεί το ίδρυμα για την υλοποίηση της αποστολής του είναι η οργάνωση και η συμμετοχή σε τουριστικές, εθνικές και διεθνείς συναντήσεις προώθησης- η εξωτερική προβολή της εικόνας της Μαγιόρκας ως προορισμού οπτικοακουστικού σκηνικού και κινηματογραφικού τουρισμού, μέσω της Mallorca Film Commission καθώς και η συνεργασία με τους διάφορους τουριστικούς πράκτορες, δημόσιους και ιδιωτικούς, για τον συντονισμό των δράσεων προώθησης και εδραίωσης των διαφόρων τουριστικών προϊόντων.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους της τοπικής κυβέρνησης και του τουριστικού κλάδου.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι πόροι από την τοπική κυβέρνηση και έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες.

Η επιτυχία του Fundació Mallorca Turisme οφείλεται στη συνολική προσέγγιση που συνδυάζει τη βιωσιμότητα, την καινοτομία, τη συνεργασία και την ευρεία προβολή του τουριστικού προϊόντος της Μαγιόρκας.

3.7.3.2 Παναμάς -The Bocas Sustainable Tourism Alliance (BSTA)

Εικόνα 7: Bocas del Toro του Παναμά



Πηγή : <https://expat-tations.com/>

Ο Οργανισμός Διαχείρισης Τουριστικού Προορισμού (BSTA) δραστηριοποιείται στην περιοχή Bocas del Toro του Παναμά και είναι υπεύθυνος για το συντονισμό ενός ισχυρού δικτύου τοπικών εταίρων, με στόχο τη συνεργασία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στον τομέα του τουρισμού στην περιοχή (Solimar International, 2018).

Νομική μορφή: Ιδρύθηκε από το Συμβούλιο Διαχείρισης Γεωτουρισμού (Geotourism Stewardship Council). Το Συμβούλιο αυτό εκπροσωπεί όλους τους τοπικούς ενδιαφερόμενους εταίρους, από ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και γεωργούς μέχρι μέλη ιθαγενών κοινοτήτων. Ίδρυσε την «Bocas Sustainable Tourism Alliance» (BSTA), η οποία πλέον αναγνωρίζεται ως η κορυφαία οργάνωση για την αντιμετώπιση κοινοτικών ζητημάτων και την προστασία και διατήρηση της περιοχής.

Στόχοι: Η ανάπτυξη και εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών στον τομέα του τουρισμού στην περιοχή Bocas del Toro.

Αρμοδιότητες: Ανάπτυξη στρατηγικής μάρκετινγκ, εκπαίδευση τοπικών φορέων, ευαισθητοποίηση κατοίκων και επισκεπτών, δημιουργία τουριστικών χαρτών και ιστοσελίδων, δημιουργία τουριστικού κέντρου πληροφόρησης, διαχείριση αποβλήτων, αναβάθμιση ξενοδοχειακών υποδομών, διοργάνωση τοπικών εκδηλώσεων.

Διοίκηση: Διοικείται από το Συμβούλιο Διαχείρισης Γεωτουρισμού και τοπικούς φορείς.

Χρηματοδότηση: Χρηματοδότηση από δημόσιους πόρους, χορηγίες και έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες. (Solimar International, 2018).

3.7.3.3 Βαρκελώνη- Turisme de Barcelona

Εικόνα 8: Turisme de Barcelona



Πηγή : <https://www.barcelonaturisme.com/>

Η Βαρκελώνη, η πρωτεύουσα της Καταλονίας στην Ισπανία, είναι μια μεγάλη αστική περιοχή με πάνω από ένα εκατομμύριο κάτοικους, ενώ το 2019 δέχθηκε περίπου 9,47 εκατομμύρια επισκέπτες (σύμφωνα με το statista, 2019). Η πόλη έχει γίνει ένας σημαντικός προορισμός για τουρίστες και επισκέπτες με διαφορετικά ενδιαφέροντα, χάρη στην πλούσια ιστορία και πολιτισμό της. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες του κοινού, οι δημόσιοι φορείς της πόλης δημιούργησαν το 1993 έναν Οργανισμό Διαχείρισης Τουρισμού (DMO), γνωστό ως Turisme de Barcelona. Αυτός ο οργανισμός έχει αναπτύξει και εφαρμόσει μια στρατηγική τουρισμού με στόχο να εξασφαλίσει τη συνεργασία των τοπικών φορέων του τουρισμού. (d'Angella and Go, 2009)

Ο Οργανισμός Τουρισμού της Βαρκελώνης, έχει συμβάλει σημαντικά στην προώθηση της πόλης ως κορυφαίο τουριστικό προορισμό. Μέσα από στρατηγικές μάρκετινγκ και προβολής, καθώς και μέσα από τη διαχείριση των τουριστικών πόρων, έχουν καταφέρει να μετατρέψουν τη Βαρκελώνη σε έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στην Ευρώπη.

Νομική μορφή: Ο DMO παρόλο που ιδρύθηκε από δημόσιο φορέα, συγκροτείται τόσο από τις τοπικές αρχές όσο και το εμπορικό επιμελητήριο, το οποίο εκπροσωπεί τα συμφέροντα των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Στόχοι: Η προώθηση της Βαρκελώνης ως τουριστικού προορισμού μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ και προβολής.

Αρμοδιότητες: Στρατηγικές προώθησης και μάρκετινγκ, διοργάνωση εκδηλώσεων, παροχή τουριστικών πληροφοριών, δημιουργία συνεργασιών με τοπικές επιχειρήσεις. Μέσω στρατηγικών προώθησης, μάρκετινγκ και εκδηλώσεων, ο οργανισμός διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην προβολή των μοναδικών προσόντων της Βαρκελώνης, όπως η πολιτιστική πλούσια κληρονομιά, ο πολυσύχναστος και ενεργός αστικός χώρος, και η εκπληκτική αρχιτεκτονική της.

Επιπλέον, ο οργανισμός προωθεί βιώσιμες πρακτικές τουρισμού και πρωτοβουλίες που αφορούν τη διατήρηση του φυσικού και πολιτιστικού πλούτου της πόλης, ενθαρρύνοντας έτσι έναν υγιή, υπεύθυνο και βιώσιμο τουρισμό.

Διοίκηση: Διοικείται από τοπικές αρχές και το εμπορικό επιμελητήριο, με εκπροσώπους του ιδιωτικού τομέα να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων. Η σύνθεση των μελών του Δ.Σ. του DMO περιλαμβάνει τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες εκπροσωπούνται από την Ένωση των Ξενοδοχείων της Βαρκελώνης. Η Ένωση έχει τη δυνατότητα να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων του DMO. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί ως συνεισφορά ή ως ανταμοιβή, καθώς της παρέχει νομιμότητα και ευθύνη στις στρατηγικές αποφάσεις που αφορούν τον τουριστικό προορισμό. (d'Angella and Go, 2009)

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι πόροι και εισφορές από τουριστικές επιχειρήσεις, έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες. Το Turisme de Barcelona εστιάζει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, καθώς τα κύρια έσοδά του προέρχονται από εκεί.

Με συνεχή προσπάθεια για καινοτομία και βελτίωση, ο Οργανισμός Τουρισμού της Βαρκελώνης συμβάλλει στη διατήρηση και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της πόλης ως προορισμού, προσελκύοντας εκατομμύρια επισκέπτες κάθε χρόνο.

3.7.3.4 Άμστερνταμ- Amsterdam&partners- I amsterdam"

Εικόνα 9:Amsterdam&partners- I amsterdam"



Πηγή: <https://www.iamsterdam.com/>

Το Amsterdam & partners είναι ο οργανισμός που διαχειρίζεται την τουριστική ανάπτυξη της πόλης. Μέσα από καμπάνιες που προωθούν την πολιτιστική κληρονομιά, την τέχνη, και την αρχιτεκτονική της πόλης, έχουν καταφέρει να κάνουν το Άμστερνταμ έναν από τους πιο δημοφιλείς προορισμούς στην Ευρώπη.

Νομική μορφή: Δημόσιος οργανισμός με συμμετοχή τοπικών επιχειρήσεων.

Στόχοι: Δημιουργία ενός ενιαίου και συνεπούς brand που προωθεί τις βασικές αξίες της πόλης του Άμστερνταμ.

Αρμοδιότητες: Καμπάνιες μάρκετινγκ, συνεργασία με τοπικές κοινότητες και επιχειρήσεις, προώθηση βιώσιμης ανάπτυξης, ανάπτυξη και διαχείριση του brand "I amsterdam", διοργάνωση εκδηλώσεων, παροχή υπηρεσιών στα μέλη.

Το 2004, ξεκίνησε η εκστρατεία branding "I amsterdam" για να δημιουργήσει ένα πιο καθιερωμένο, ενιαίο και συνεπές branding της πόλης. Υπήρχε επίσης η ανάγκη για ένα ισχυρό, διαφοροποιημένο εμπορικό σήμα που θα ενέπνεε την κοινότητα να μοιραστεί ιστορίες και εμπειρίες με τις οποίες θα μπορούσε να ταυτιστεί. Το brand "I amsterdam" αντιπροσώπευε τις βασικές αξίες της πόλης, όπως η δημιουργικότητα, η καινοτομία και το πνεύμα του εμπορίου.

Το εμπορικό σήμα "I amsterdam" περιλάμβανε τρεις πρωταρχικές ομάδες-στόχους: ντόπιους (κατοίκους), επιχειρήσεις και επισκέπτες. Μετά την καθιέρωσή του, το σύνθημα της πόλης έγινε σταδιακά ένα συλλογικό σύνθημα - ένα σαφές, σύντομο, ισχυρό και αξιομνημόνευτο σύμβολο για τους κατοίκους της πόλης, ανεξάρτητα από το ποιοι είναι ή από πού προέρχονται.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους δημοσίων φορέων και τοπικών επιχειρήσεων.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι και ιδιωτικοί πόροι, συνδρομές μελών, έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες.

3.7.3.5 Βιέννη - WienTourismus

Η Βιέννη, η πρωτεύουσα της Αυστρίας, έχει πληθυσμό που ξεπερνά τα δύο εκατομμύρια, (World Population Review) (The Local) και είναι ένας πολύ δημοφιλής τουριστικός προορισμός. Το 2022, η πόλη υποδέχθηκε περίπου 6,5 εκατομμύρια επισκέπτες, οι οποίοι πραγματοποίησαν 14,9 εκατομμύρια διανυκτερεύσεις. Οι κυριότερες αγορές προέλευσης των τουριστών είναι η Γερμανία, οι Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο (Vienna Administration Statistics).

Ο οργανισμός που είναι υπεύθυνος για τη διαχείριση και προώθηση του τουρισμού στη Βιέννη είναι το "Vienna Tourist Board" (WienTourismus). Αυτός ο οργανισμός αναλαμβάνει την προώθηση της πόλης σε διεθνές επίπεδο, την ανάπτυξη στρατηγικών τουριστικής προβολής και την υποστήριξη των τουριστικών επιχειρήσεων της πόλης (Vienna Administration Statistics).

Νομική μορφή: Το Wien-Tourismus, το οποίο ιδρύθηκε από δημόσιους φορείς, διοικείται αποκλειστικά από αυτούς. Αυτή η δομή τού επέτρεψε από την αρχή να σχεδιάσει και να εφαρμόσει μια στοχευμένη τουριστική στρατηγική, με σκοπό να εξασφαλίσει την υποστήριξη των εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού.

Στόχοι: Η προώθηση της Βιέννης ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού και η στήριξη της τοπικής τουριστικής βιομηχανίας.

Αρμοδιότητες: Σήμερα, η στρατηγική του επικεντρώνεται σε στενότερη συνεργασία με τουριστικές επιχειρήσεις, ενώ διαχειρίζεται τις δραστηριότητες σε συνεδριακά και εκθεσιακά κέντρα. Ο WienTourismus διοργανώνει διάφορες πρωτοβουλίες προώθησης, συμπεριλαμβανομένων διαφημιστικών καμπανιών, συμμετοχή σε τουριστικές εκθέσεις και εκδηλώσεις, καθώς και δημιουργία τουριστικού υλικού και ιστοσελίδων για την προώθηση της Βιέννης ως τουριστικού προορισμού.

Επιπλέον, ο WienTourismus παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις διαμονές, τις εκδηλώσεις, την τοπική κουλτούρα και παρέχει συμβουλές για την οργάνωση ταξιδιών στη Βιέννη. Ο στόχος του είναι να κάνει την πόλη προσιτή και ελκυστική για επισκέπτες από όλο τον κόσμο.

Στις δραστηριότητές του συμμετέχουν και τουριστικές επιχειρήσεις, κυρίως οι ξενοδοχοί, οι οποίοι παίζουν σημαντικό ρόλο, καθώς το 49% των εσόδων του οργανισμού προέρχεται από τον φόρο κατάλυσης. Το γραφείο συνεδρίων ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ συνεδριακών και εκθεσιακών κέντρων, ξενοδοχείων, επαγγελματιών οργανωτών συνεδρίων, εταιρειών τροφοδοσίας και άλλων επιχειρήσεων, λειτουργώντας ως διαμεσολαβητής. Ο DMO της Βιέννης επιδιώκει μια στρατηγική χωρίς αποκλεισμούς, ενθαρρύνοντας τη συνεργασία των επιχειρήσεων μέσω της αποδοχής των προτάσεών τους και της ένταξής τους σε ομάδες εργασίας μαζί με το προσωπικό του DMO για την ανάπτυξη και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου τουρισμού. Η δραστηριότητα του Wien-Tourismus εστιάζει στην υποστήριξη των τοπικών φορέων του τουρισμού. (d'Angella and Go, 2009).

Διοίκηση: Διοικείται από δημόσιους φορείς και εκπροσώπους του τουριστικού κλάδου.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι πόροι, έσοδα από τον φόρο κατάλυσης και ευρωπαϊκά προγράμματα.

3.7.3.6 Κροατία- Health Tourism Cluster

Εικόνα 10:Kvarner Health Tourism Cluster



Πηγή: <https://www.kvarnerhealth.hr/>

Στην Κροατία, υποστηρίζεται η δημιουργία συνεργατικών συμπλεγμάτων (cluster) τόσο σε περιφερειακό όσο και σε θεματικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα οινοποιία, παραγωγή ελαιόλαδου, συμπλέγματα εθνικών πάρκων και άλλα. Ένα παράδειγμα θεματικού DMO είναι η δημιουργία του Kvarner Health Tourism Cluster το 2014, το οποίο περιλαμβάνει ιδρύματα υγείας που εστιάζουν εν μέρει ή πλήρως στην τουριστική αγορά. Το σύμπλεγμα κατευθύνεται προς την ενσωμάτωση της προσφοράς τους και την κοινή προώθηση όλων των μερών υπό τις οδηγίες του Kvarner Health Tourism Cluster.

Η επιτυχία του cluster επιβεβαιώνεται από τον αριθμό των συμμετεχόντων. Πριν την πανδημία, το 2015 συμμετείχαν 200 μέλη, ενώ το 2016 καταγράφηκε μια λίστα με 400 συμμετέχοντες. Το κλειδί για την επιτυχία του Kvarner Health Tourism Cluster είναι η συνεργασία όλων των ενδιαφερομένων φορέων. Το συνεργατικό πλαίσιο επικεντρώνεται στη χάραξη και υλοποίηση στρατηγικής, την εκπαίδευση των μελών, την κοινή έρευνα και ανάπτυξη και άλλες δραστηριότητες (Kvarner Tourist, 2016).

Νομική μορφή: Θεματικός οργανισμός διαχείρισης προορισμού (DMO) που περιλαμβάνει ιδρύματα υγείας εστιασμένα στην τουριστική αγορά.

Στόχοι: Ενσωμάτωση της προσφοράς υγειονομικών υπηρεσιών και κοινή προώθηση όλων των μερών του cluster.

Αρμοδιότητες: Στρατηγικός σχεδιασμός, εκπαίδευση των μελών, κοινή έρευνα και ανάπτυξη.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους υγειονομικών ιδρυμάτων και τοπικών φορέων.

Χρηματοδότηση: Τα κονδύλια του cluster προέρχονται τόσο από τα κρατικά υπουργεία της Κροατίας όσο και από κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3.7.3.7 Δουβλίνο- City of a Thousand Welcomes

Η ιδέα πίσω από αυτή την πρωτοβουλία είναι να συμπεριληφθούν οι κάτοικοι του Δουβλίνου στην εμπειρία των επισκεπτών, προσφέροντας τους τη δυνατότητα να γνωρίσουν την πόλη μέσα από τα μάτια τους και να αισθανθούν την αυθεντική φιλοξενία της. Το "City of a Thousand Welcomes" συνδέει την τουριστική εμπειρία με την κοινότητα του Δουβλίνου, δίνοντας τη δυνατότητα στους επισκέπτες να ανακαλύψουν μοναδικά μέρη και κρυμμένα μυστικά της πόλης που μπορεί να μην είναι γνωστά στους τουρίστες. Αυτό δημιουργεί μια αυθεντική και προσωπική εμπειρία, καθώς οι ντόπιοι μοιράζονται τις προσωπικές τους ιστορίες και την αγάπη τους για την πόλη.

Το πρόγραμμα αυτό δεν μόνο εμπλέκει τους ντόπιους κατοίκους στην προβολή του Δουβλίνου ως τουριστικό προορισμό, αλλά επίσης δημιουργεί ένα δίκτυο φιλίας και κοινωνικής αλληλεγγύης ανάμεσα στους ντόπιους και τους επισκέπτες. Μέσα από αυτές τις αλληλεπιδράσεις, διαμορφώνεται μια πιο ανοικτή και φιλική εικόνα της πόλης, ενισχύοντας την επικοινωνία και την κατανόηση μεταξύ των ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες και παραδόσεις.

Νομική μορφή: Το "City of a Thousand Welcomes" είναι μια μοναδική πρωτοβουλία πολιτών (civic initiative) με τη μορφή διαχείρισης προορισμού.

Στόχοι: Η συμπερίληψη των κατοίκων στην εμπειρία των επισκεπτών, δημιουργία αυθεντικής και προσωπικής εμπειρίας για τους επισκέπτες.

Αρμοδιότητες: Δημιουργία δικτύου φιλίας και κοινωνικής αλληλεγγύης μεταξύ κατοίκων και επισκεπτών, προώθηση της αυθεντικής φιλοξενίας της πόλης.

Διοίκηση: Διοικείται από το The Little Museum of Dublin.

Χρηματοδότηση: Δωρεές και χορηγίες.

Τα παραπάνω παραδείγματα δείχνουν πώς οι DMOs μπορούν να συμβάλουν καθοριστικά στην ανάπτυξη και την επιτυχία των τουριστικών προορισμών, μέσα από στρατηγικές προβολής, διαχείρισης πόρων, και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών που προσελκύουν τουρίστες από όλο τον κόσμο.

Κεφάλαιο 4^ο

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα

4.1 Εισαγωγή

Στην Ελλάδα, η διαχείριση και προώθηση τουριστικών προορισμών αποτέλεσε ένα κατακερματισμένο τομέα, λόγω της έλλειψης εργαλείων που θα επέτρεπαν τη σύσταση αποτελεσματικών Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού, αλλά και της έλλειψης πόρων ειδικότερα μετά την οικονομική κρίση. Επίσης, σε κάποιους προορισμούς, οφειλόταν στην περιορισμένη ικανότητα των ενδιαφερόμενων τοπικών φορέων να υποστηρίξουν φιλόδοξες συνέργειες.

Κατά την τελευταία δεκαετία, έχουν δοκιμαστεί διάφορες προσεγγίσεις και δομές διαχείρισης τόσο σε κορυφαίους όσο και σε λιγότερο ανεπτυγμένους προορισμούς στην Ελλάδα. Αυτές οι προσπάθειες περιλάμβαναν τη δημιουργία συνεργατικών δομών, όπως επιτροπές προώθησης τουρισμού, εταιρείες ειδικού σκοπού και εταιρείες ανάπτυξης στο πλαίσιο των δήμων. Οι πρωτοβουλίες αυτές συνέβαλλαν στην καλύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας του τουριστικού τομέα και στην αύξηση της ευαισθητοποίησης των τοπικών κοινωνιών για τα οφέλη του τουρισμού. Επιπρόσθετα, οδήγησαν σε έναν πιο συστηματικό διάλογο μεταξύ των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, που είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία πρωτοβουλιών, όπως το «This Is Athens & Partners», στην οποία συμμετέχουν ο Δήμος Αθηναίων, η Aegean Airlines, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ).

4.2 Οργανωτική δομή και νομικές μορφές

Το μοντέλο διαχείρισης των τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα, πραγματοποιείται σε εθνικό επίπεδο μέσω του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού - GNTO, σε περιφερειακό επίπεδο από τις αντίστοιχες περιφερειακές και νομαρχιακές επιτροπές τουριστικής προώθησης και, τέλος, σε τοπικό επίπεδο από το δήμο και τις θυγατρικές δομές υπηρεσιών. (Papatheodorou ,2019).

Σύμφωνα με τους Papatheodorou (2019), η λειτουργία των DMO (Destination Management Organizations) στην Ελλάδα, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές, κυρίως εξαιτίας του νομικού και διοικητικού πλαισίου που διέπει τον Εθνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.). Ο Νόμος 4254/2014 περιόρισε τις ικανότητες του Ε.Ο.Τ. σε τομείς όπως η έρευνα αγοράς και η προώθηση του προορισμού της Ελλάδας. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση της αποτελεσματικότητας του Ε.Ο.Τ. στον τουριστικό τομέα.

Η ελληνική νομοθεσία επίσης περιόριζε τον αριθμό των φορέων που μπορούν να εκμεταλλευτούν επιδοτούμενα προγράμματα, επιτρέποντας μόνο ένα μικρό αριθμό φορέων όπως οι αναπτυξιακές εταιρείες των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ωστόσο, οι DMO μπορούσαν να λάβουν μια εναλλακτική μορφή ως κοινή SALGO (Ανώνυμη Εταιρεία Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Κοινής Ωφέλειας) από έναν ή περισσότερους δημόσιους φορείς, όπως η τοπική αυτοδιοίκηση και το κράτος. Σύμφωνα με τον Νόμο 2190/1920, αυτές οι εταιρείες μπορούν να έχουν το 51% του μετοχικού κεφαλαίου τους στην κατοχή δημόσιων φορέων, ενώ το υπόλοιπο 49% μπορεί να ανήκει σε ιδιώτες.

Το κύριο μειονέκτημα αυτής της δομής είναι ότι οι DMO, λειτουργώντας ως SALGO, δεν μπορούσαν να λειτουργήσουν ως ενδιάμεσοι φορείς διαχείρισης για την

αξιοποίηση προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης σύμφωνα με τη νομοθεσία. Για αυτόν το λόγο, σε τοπικό επίπεδο ήταν προτιμητέος ο σχηματισμός δομών όπως οι DevSALGO (Development SA Companies of LGO), που τους επέτρεπαν μεγαλύτερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα στην εκμετάλλευση προγραμμάτων και την προώθηση του τουρισμού.

Το 2021 ξεκίνησε η εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης στη διαχείριση προορισμών, με σκοπό την επίτευξη ταυτόχρονων στόχων στους τομείς της οικονομίας, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος. Σύμφωνα με το Σχέδιο Τομεακού Προγράμματος Ανάπτυξης Τουρισμού 2021-2025 του Υπουργείου Τουρισμού, καθορίζεται η δημιουργία ενός σχεδίου δράσης για την ανάπτυξη προορισμών διεθνούς φήμης στην Ελλάδα και η ίδρυση Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών ως κύρια προτεραιότητα για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη. Επιπλέον, αναφέρεται ότι η δημιουργία και λειτουργία αυτών των οργανισμών θα υποστηριχθεί από τους πόρους του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. (Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (2023), Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη & ελληνικοί προορισμοί, μελέτη Επιτυχημένων Διεθνών Πρακτικών & Οδηγός Κατευθύνσεων για Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών(ΟΔΠ))

Μετά από τη σχετική διαβούλευση που προηγήθηκε το καλοκαίρι του 2021, το αρμόδιο Υπουργείο Τουρισμού, ως ο κύριος φορέας χάραξης της εθνικής τουριστικής μας πολιτικής, έθεσε το νομοθετικό πλαίσιο σύστασης και λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, υπό την αιγίδα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ή εποπτευόμενων από αυτούς αναπτυξιακών εταιρειών (Ν.4875-ΦΕΚ.250/Α΄, 2021).

Ουσιαστικά, τέθηκαν οι βάσεις και σχεδιάστηκε νομοθετικά η αντιμετώπιση της τουριστικής ανάπτυξης των τουριστικών μας προορισμών μέσω ολιστικών πολιτικών και της ταυτόχρονης προσέγγισης των αλληλένδετων εννοιών της διαχείρισης και προώθησης τους. Έτσι, η τουριστική διαδικασία απέκτησε ένα νέο περιεχόμενο, που θα εξασφαλίσει τα επιθυμητά κοινωνικοοικονομικά οφέλη για τις εμπλεκόμενες τοπικές κοινωνίες και θα συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης γεωγραφικά περιοχής.

Ο Νόμος 4875/ 2021 δίνει τη δυνατότητα στις Περιφέρειες της Ελλάδας να προχωρήσουν στη δημιουργία DMMO, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τις ιδιαιτερότητες κάθε περιφέρειας. Με δεδομένο ότι ο Νόμος δίνει τη δυνατότητα σε κάθε Δήμο να προχωρήσει στη δημιουργία DMMO, είναι προφανές ότι ο Περιφερειακός DMMO θα πρέπει, ως προς την σχέση του με τους δημοτικούς DMMO, να έχει έναν διακριτά ξεκάθαρο επιτελικό αλλά και υποβοηθητικό ρόλο. Στην επόμενη ενότητα ακολουθεί η ανάλυση του νέου θεσμικού πλαισίου.

4.3 Το νέο νομοθετικό πλαίσιο για τη σύσταση και τη λειτουργία των οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα

Ο Νόμος 4875/2021, που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ Α 250/23.12.2021, εισάγει σημαντικές αλλαγές και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα. Κύριος στόχος του νόμου είναι η δημιουργία και προώθηση Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (ΠΤΠΟΔ), η ίδρυση και λειτουργία Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DMMOs), και η αξιοποίηση των ιαματικών πηγών της χώρας (ΕΕΑ).

Ο νόμος περιλαμβάνει δύο βασικές οργανωτικές δομές:

- α) Διυπουργική Επιτροπή Σχεδιασμού και Ανάπτυξης ΠΤΠΟΔ: Αυτή η επιτροπή επιβλέπει τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη των πρότυπων τουριστικών προορισμών σε συνεργασία με την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλους εμπλεκόμενους φορείς.
- β) Τοπικά/Περιφερειακά Παρατηρητήρια Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης: Αυτά τα παρατηρητήρια έχουν ως στόχο την παρακολούθηση και προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο (ΕΕΑ).

Επιπλέον, οι Δήμοι και οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναλαμβάνουν πλέον σημαντικό ρόλο στη διαχείριση και προώθηση των τουριστικών προορισμών, υποστηριζόμενοι από νέες και υπάρχουσες αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρείες.

Οι κύριοι σκοποί των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, θα περιλαμβάνουν την επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη των τοπικών αρχών σχετικά με την προώθηση του τουριστικού προϊόντος του προορισμού, τη δημιουργία και εφαρμογή στρατηγικών μάρκετινγκ, τη συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και επιχειρήσεις, και την εκπόνηση μελετών για τη βελτίωση και την ανάδειξη της ταυτότητας του προορισμού.

Επιπρόσθετα, δίνεται έμφαση στην προώθηση τοπικών σημάτων ποιότητας και τη συνεργασία με ιδιωτικές επιχειρήσεις για τη συνδιαφήμιση του προορισμού τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. (αναλυτικά ο νόμος παρατίθεται στο Παράρτημα II)

Ο Νόμος 4875/2021 φέρνει αρκετά θετικά στοιχεία που στοχεύουν στην ενίσχυση και βελτίωση της τουριστικής ανάπτυξης στην Ελλάδα. Τα κυριότερα θετικά σημεία του νόμου είναι τα ακόλουθα:

- α) Οι DMOs θα συμβάλλουν στη συστηματική και επαγγελματική προώθηση των τουριστικών προορισμών, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά τους σε διεθνές επίπεδο.
- β) Ενισχύεται η συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών και επιχειρήσεων στη διαχείριση των τουριστικών πόρων, προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.
- γ) Ο Νόμος 4875/2021 αναγνωρίζει τη σημασία της συστηματικής και επαγγελματικής διαχείρισης των τουριστικών προορισμών και εισάγει τους DMOs ως κεντρικό εργαλείο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Με την ίδρυση και λειτουργία των DMOs, επιδιώκεται η δημιουργία ενός πιο ανταγωνιστικού, βιώσιμου και καλά οργανωμένου τουριστικού τομέα στην Ελλάδα.

4.4 Βασικές λειτουργίες και ρόλοι

Η θεσμοθέτηση των DMOs σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, έχει στόχο να λειτουργήσει συμπληρωματικά στον κρίσιμο ρόλο που έχει ο στρατηγικός προγραμματισμός και η χάραξη εθνικής τουριστικής πολιτικής, όπως αυτή καθορίζεται από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) ως εθνικού DMO και το αρμόδιο υπουργείο Τουρισμού. (INSETTE, 2022-Δ).

Σε συνεργασία με τους κρατικούς φορείς και με γνώμονα ολοκληρωμένα προγράμματα βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης προορισμών και διαχείρισής τους από περιφερειακούς Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών, παρέχεται η δυνατότητα

έγκυρης συμβουλευτικής, εξειδικευμένης τεχνικής και επιστημονικής υποστήριξης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), στο πλαίσιο του αναβαθμισμένου ρόλου που αναλαμβάνουν όσον αφορά τη συνολική τουριστική ανάπτυξη στην τοπική τους αρμοδιότητα. (Πολίτης Κ., 2021).

Η απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας του έργου των DMOs και ταυτόχρονα ουσιαστικός ρόλος δημιουργίας τους, αποτελεί η καλή συνεργασία όλων των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων τουρισμού που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην τουριστική αλυσίδα ενός προορισμού, καθώς και η γενική αποδοχή του ρόλου τους και του οράματος που εκπροσωπούν οι DMOs μέσω της συμμετοχής και εκπροσώπησης συνολικά της τοπικής κοινωνίας και όλων των υπόλοιπων φορέων της.

Οι DMOs, μέσω του μακροπρόθεσμου marketing plan του ελληνικού τουρισμού, μπορούν να συνεισφέρουν στην περιφερειακή-τοπική ανάπτυξη, συμπεριλαμβάνοντας όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και προωθώντας την τουριστική ανάπτυξη σε συνδυασμό με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και την προώθηση της κυκλικής και πράσινης οικονομίας.

Μέσα από το νέο θεσμικό πλαίσιο και την προώθηση συνεργειών, εισάγεται μια σειρά καινοτόμων ρυθμίσεων και συνολική επανεκτίμηση του τουριστικού προϊόντος των προορισμών. Αυτό γίνεται με βάση τις αρχές της προσβασιμότητας, υπευθυνότητας, ανταγωνιστικότητας, σεβασμού φυσικών και ανθρωπίνων πόρων, βιωσιμότητας και αειφορίας, όπως αυτές εκπροσωπούνται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ). Οι αρχές αυτές υιοθετούνται και προωθούνται από την πλειονότητα των τουριστικών αγορών και υποστηρίζονται σχεδόν από όλες τις χώρες του χάρτη του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών που συμμετέχουν στην ατζέντα παγκόσμιας ανάπτυξης με σημείο αναφοράς τον τουρισμό και στόχο το 2030 (UNWTO, 2021).

Η προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογίες και στις απαιτήσεις των τουριστών είναι κρίσιμη για την τουριστική προβολή και προώθηση των προορισμών στην αγορά μέσω του e-marketing και των δυνατοτήτων των κοινωνικών δικτύων (Tuten T. Solomon M., 2016). Το νομοσχέδιο για τη σύσταση των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών περιλαμβάνει συγκεκριμένες αναφορές σε συνεργασίες και σύναψη συμβάσεων με εξειδικευμένους ιδιωτικούς φορείς, καθώς και τη δυνατότητα αξιοποίησης και απελευθέρωσης πόρων συγχρηματοδότησης. Στόχος είναι η ενίσχυση της ανταγωνιστικής τουριστικής προβολής των προορισμών της χώρας μας.

4.5 Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης των DMOs στην Ελλάδα

Η ανάλυση SWOT θα βοηθήσει στη συστηματική κατανόηση των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα των DMOs στην Ελλάδα σήμερα. Πιο συγκεκριμένα θα αναδειχθούν :

Τα δυνατά σημεία (Strengths): Καταγραφή των θετικών εσωτερικών χαρακτηριστικών που μπορούν να αξιοποιηθούν, όπως οι ισχυρές συνεργασίες και οι δυνατότητες ανάπτυξης μέσω του νέου νομοθετικού πλαισίου.

Οι αδυναμίες (Weaknesses): Αναγνώριση των εσωτερικών προβλημάτων και περιορισμών που πρέπει να αντιμετωπιστούν, όπως η περιορισμένη χρηματοδότηση και η γραφειοκρατία.

Οι Ευκαιρίες (Opportunities): Εντοπισμός των εξωτερικών ευκαιριών που μπορούν να αξιοποιηθούν, όπως οι ευρωπαϊκοί πόροι και η χρήση ψηφιακών τεχνολογιών.

Οι Απειλές (Threats): Κατανόηση των εξωτερικών κινδύνων που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την ανάπτυξη των DMOs, όπως η οικονομική αβεβαιότητα και ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός.

Πιο αναλυτικά :

Strengths (Δυνατά Σημεία)

Νομοθετική Υποστήριξη: Ο Νόμος 4875/2021 δίνει τη δυνατότητα στους ΟΤΑ να δημιουργήσουν DMOs με σαφείς αρμοδιότητες και στόχους.

Συμμετοχή Τοπικών Κοινωνιών: Συμμετοχή τοπικών κοινωνιών και επιχειρήσεων στη διαχείριση των τουριστικών πόρων, προωθώντας την οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο.

Συνεργασίες: Καθοριστική σημασία στο νέο θεσμικό πλαίσιο έχει η οργανωτική δομή των DMOs, η οποία περιλαμβάνει διαφορετικούς φορείς και κοινωνικούς εταίρους, καλύπτοντας ολόκληρο το οικοσύστημα του προορισμού και παράλληλα διευκολύνει συνεργασίες στην κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης ενός προορισμού.

Καινοτομία και Ψηφιοποίηση: Εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογιών και καινοτομιών που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των προορισμών.

Weaknesses (Αδυναμίες)

Περιορισμοί στη Χρηματοδότηση: Εξάρτηση από δημόσια χρηματοδότηση και δυσκολία εύρεσης πόρων από τον ιδιωτικό τομέα.

Αποσπασματική Διαχείριση: Η κατακερματισμένη διαχείριση και η έλλειψη στρατηγικής σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο μπορεί να οδηγήσει σε ασυντόνιστες ενέργειες.

Το νέο θεσμικό πλαίσιο επικεντρώνεται κυρίως σε συνεργασίες μεταξύ νεοσύστατων κυβερνητικών δομών και οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με προσέγγιση από τα πάνω προς τα κάτω (top-down), παρά το γεγονός ότι στις διεθνώς αναγνωρισμένες επιτυχημένες πρακτικές ακολουθείται η αντίθετη προσέγγιση (bottom-up).

Ελλιπής Υποστήριξη και Εκπαίδευση: Περιορισμένη ικανότητα των τοπικών φορέων να υποστηρίξουν φιλόδοξες συνέργειες λόγω έλλειψης εξειδικευμένης γνώσης και εκπαίδευσης.

Opportunities (Ευκαιρίες)

Νέες Αγορές και Προϊόντα: Ανάπτυξη νέων τουριστικών προϊόντων και η προσέλκυση νέων αγορών όπως ο θεματικός τουρισμός, ο αγροτουρισμός και ο ιαματικός τουρισμός

Διεθνείς Συνεργασίες και Χρηματοδότηση:

Συμμετοχή σε διεθνή προγράμματα και δίκτυα για την προώθηση και τη βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών.

Αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων και προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ψηφιακή Τεχνολογία: Χρήση ψηφιακών εργαλείων και κοινωνικών δικτύων για την προβολή και προώθηση των προορισμών.

Διεθνείς Συνεργασίες: Δυνατότητες συνεργασίας με διεθνείς τουριστικούς φορείς και οργανισμούς για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών προορισμών.

Βιώσιμη Ανάπτυξη: Προώθηση βιώσιμων τουριστικών πρακτικών και αναβάθμιση των υποδομών για την προσέλκυση τουριστών υψηλής ποιότητας.

Threats (Απειλές)

Οικονομική Αβεβαιότητα: Εξάρτηση από δημόσια χρηματοδότηση-Δυσκολία στην εξασφάλιση σταθερών και επαρκών πόρων από τον ιδιωτικό τομέα.

Ανταγωνισμός: Αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός από άλλους τουριστικούς προορισμούς μπορεί να επηρεάσει τις αφίξεις και τα έσοδα.

Περιβαλλοντικές Προκλήσεις: Οι περιβαλλοντικές αλλαγές και η υποβάθμιση των φυσικών πόρων μπορεί να επηρεάσουν τη βιωσιμότητα των τουριστικών προορισμών.

Γραφειοκρατικά Εμπόδια: Η υπερβολική γραφειοκρατία και οι διοικητικές δυσκολίες μπορεί να επιβραδύνουν την ανάπτυξη των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού.

4.6 Παραδείγματα DMOs στην Ελλάδα

4.6.1 Εθνικό επίπεδο

4.6.1.1 Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού ως ο Εθνικός Διαχειριστής Προορισμών

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) είναι η εθνική μας αρχή που ασχολείται με την προώθηση του τουρισμού στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1927 και αντιπροσωπεύει το ελληνικό παράδειγμα οργανισμού που διαχειρίζεται και προωθεί τον "προορισμό Ελλάδα".

Νομική μορφή: Ο ΕΟΤ είναι ΝΠΔΔ υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού.

Στόχοι: Ο βασικός του στόχος είναι η προβολή και η ανάπτυξη του τουρισμού στην χώρα μας. Ο ΕΟΤ δραστηριοποιείται σε διεθνές επίπεδο προωθώντας την Ελλάδα ως τουριστικό προορισμό, διοργανώνοντας προωθητικές εκστρατείες και συνεργαζόμενος με ταξιδιωτικά γραφεία και επιχειρήσεις τουριστικού τομέα. Επιπλέον, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τουριστικούς προορισμούς, αξιοθέατα, διαμονή και άλλες υπηρεσίες που προσφέρονται στη χώρα. Επίσης, συνεργάζεται με άλλους ελληνικούς και διεθνείς φορείς τουρισμού για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης του τουριστικού τομέα στην Ελλάδα. (Ε.Ο.Τ., 2023).

Αρμοδιότητες: Ο ΕΟΤ είναι υπεύθυνος για την οργάνωση διεθνών καμπανιών προώθησης, την παροχή πληροφοριών για τουριστικούς προορισμούς και αξιοθέατα, καθώς και για τη συνεργασία με διεθνείς και ελληνικούς τουριστικούς φορείς. Επίσης, διενεργεί έρευνες αγοράς, αναπτύσσει στρατηγικές μάρκετινγκ, διοργανώνει τουριστικές εκθέσεις και συμμετέχει σε διεθνείς εκδηλώσεις τουρισμού.

Διοίκηση: Ο ΕΟΤ διοικείται από ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους του τουριστικού κλάδου και του δημόσιου τομέα. Το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες και τις πολιτικές του οργανισμού, ενώ η καθημερινή λειτουργία του οργανισμού διαχειρίζεται από τον γενικό διευθυντή.

Χρηματοδότηση: Η χρηματοδότηση του ΕΟΤ προέρχεται από τον κρατικό προϋπολογισμό, αλλά και από ευρωπαϊκά προγράμματα που στοχεύουν στην

ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού. Επιπλέον, μπορεί να εξασφαλίζει έσοδα από συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς και την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

4.6.1.2 Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) -Marketing Greece

Ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ) ένας υποστηρικτικός φορέας που εκπροσωπεί εθνικές κλαδικές ενώσεις τουριστικών επιχειρήσεων καθώς και μεμονωμένες επιχειρήσεις που εμπλέκονται στην τουριστική οικονομία γενικότερα, καλύπτοντας όλο το φάσμα των τουριστικών δραστηριοτήτων (<https://sete.gr/marketing-greece/>). Ο σύνδεσμος έχει πλήρως ενεργοποιήσει τους δύο σύγχρονους επιχειρησιακούς βραχίονές του: την Marketing Greece, η οποία ασχολείται με την προώθηση των μικρών επιχειρήσεων και των διαφόρων προορισμών, και το ΙΝΣΕΤΕ, που επικεντρώνεται στην παραγωγή και ανάλυση δεδομένων, καθώς και στη δημιουργία προτύπων ποιότητας και σύγχρονων εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Marketing Greece

Η Marketing Greece, είναι ένας οικονομικά ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός που ιδρύθηκε το 2013, ενεργεί ως επίσημος εκπρόσωπος της Ελληνικής Τουριστικής Βιομηχανίας και στοχεύει στην ανάδειξη του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος. Η Marketing Greece αναπτύσσει και υλοποιεί καινοτόμες καμπάνιες μάρκετινγκ και επικοινωνίας που καλύπτουν όλο το φάσμα των ελληνικών προορισμών και εμπειριών επισκεπτών. Συνεργάζεται με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, καθώς και με διεθνείς οργανισμούς, για να δημιουργήσει συνέργειες και να αξιοποιήσει τις τελευταίες διεθνείς τάσεις στον τομέα του μάρκετινγκ προορισμών. Μία από τις βασικές πλατφόρμες της είναι το Discovergreece.com, το οποίο παρέχει πλούσιο ψηφιακό περιεχόμενο για την Ελλάδα και βοηθά στην εμπλοκή διαφόρων ομάδων-στόχων μέσω εμπειρικού ψηφιακού περιεχομένου υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, η Marketing Greece δίνει έμφαση στη σύνθεση και την προώθηση εμπειριών και στη δημιουργία θετικής δημοσιότητας για την Ελλάδα παγκοσμίως. (<https://www.marketinggreece.com/en/who-we-are>)

Νομική μορφή: Η Marketing Greece είναι μια μη κερδοσκοπική εταιρεία ιδιωτικού δικαίου που λειτουργεί υπό την αιγίδα του ΣΕΤΕ και συνεργάζεται με τον ΕΟΤ και άλλους φορείς του τουρισμού.

Στόχοι: Οι κύριοι στόχοι της Marketing Greece περιλαμβάνουν την προβολή της Ελλάδας ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού, την ενίσχυση της τουριστικής εικόνας της χώρας, την αύξηση των τουριστικών αφίξεων και την προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Αρμοδιότητες: Η Marketing Greece είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών μάρκετινγκ, τη δημιουργία και προώθηση διαφημιστικών καμπανιών, τη διαχείριση των ψηφιακών πλατφορμών και των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, καθώς και την οργάνωση εκδηλώσεων και προωθητικών ενεργειών σε διεθνές επίπεδο.

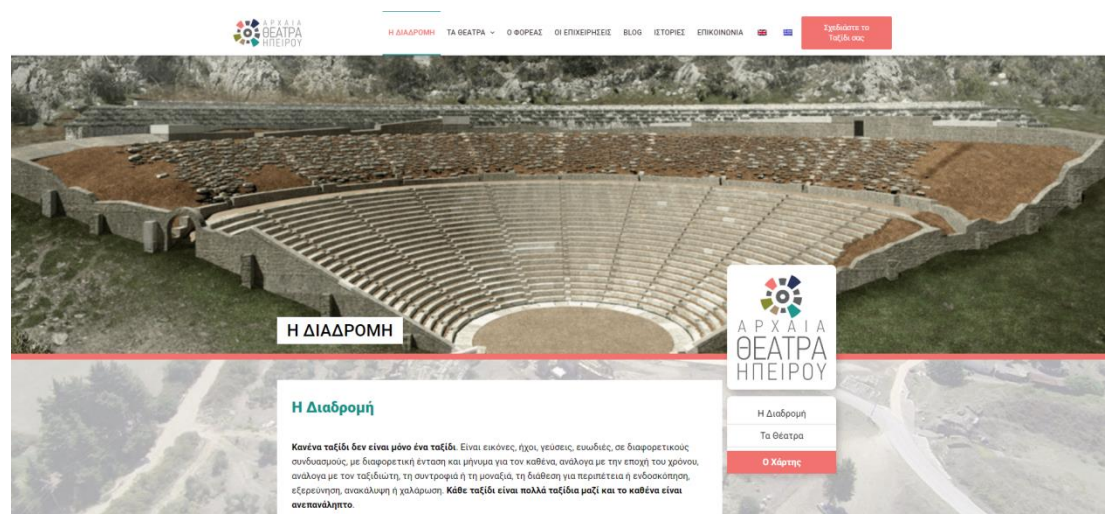
Διοίκηση: Η Marketing Greece διοικείται από ένα διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους του ΣΕΤΕ και άλλους ειδικούς στον τομέα του μάρκετινγκ και του τουρισμού. Το διοικητικό συμβούλιο καθορίζει τις στρατηγικές κατευθύνσεις και τις πολιτικές της εταιρείας.

Χρηματοδότηση: Η χρηματοδότηση της Marketing Greece προέρχεται κυρίως από τις συνδρομές των μελών του ΣΕΤΕ, καθώς και από χορηγίες και συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Επιπλέον, η Marketing Greece μπορεί να εξασφαλίζει χρηματοδότηση από ευρωπαϊκά προγράμματα και έργα που υποστηρίζουν την προώθηση του τουρισμού.

4.6.2 Περιφερειακό επίπεδο

4.6.2.1 DMO στην Ήπειρο, στα πλαίσια της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου

Εικόνα 11: Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου



Πηγή : <https://ancienttheatersofepirus.gr/>

Η πολιτιστική διαδρομή των αρχαίων θεάτρων της Ηπείρου αναπτύσσεται ως ένα ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν, με στόχο τη σύνδεση και προβολή των πολιτιστικών στοιχείων του τόπου, συμπεριλαμβανομένων των μνημείων, των χώρων πολιτισμού, της μουσικής, της τοπικής κουλτούρας και των παραδόσεων, καθώς και της γαστρονομίας. Μέσω μιας βιώσιμης στρατηγικής ανάπτυξης, η πολιτιστική διαδρομή στοχεύει στην προσέλκυση νέων επισκεπτών, εστιάζοντας σε εναλλακτικές μορφές τουρισμού και τη δημιουργία τουριστικών εμπειριών.

Μέσα από αυτήν τη διαδικασία, δημιουργήθηκε ένα δίκτυο συνεργασίας μεταξύ τοπικών επιχειρήσεων και εταιρών από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, που σχετίζονται με τον τουρισμό και τον πολιτισμό. Αυτές οι επιχειρήσεις επωφελούνται άμεσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της πολιτιστικής διαδρομής, με τον τελικό στόχο την οικονομική ενίσχυση της περιοχής.

Η πολιτιστική διαδρομή στα αρχαία θέατρα της Ηπείρου αποτελεί ένα ολοκληρωμένο τουριστικό προϊόν, το οποίο συνδυάζει μνημεία, χώρους πολιτισμού, τοπική κουλτούρα και γαστρονομία, προσφέροντας μια μοναδική εμπειρία στους επισκέπτες.

Νομική μορφή: Η διαχείριση του προορισμού ανατέθηκε από την Περιφέρεια Ηπείρου στην Αναπτυξιακή Εταιρεία "Ηπειρος ΑΕ". Αυτό το πλαίσιο εξασφαλίζει την οργανωμένη και αποτελεσματική λειτουργία της διαδρομής, ενισχύοντας την ανάπτυξη

του τουριστικού προϊόντος. (Στρατηγική για την Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση, Πολιτιστική Διαδρομή στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου, 2017)

Στόχοι:

Προσέλκυση Νέων Επισκεπτών: Μέσω εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η διαδρομή επιδιώκει να φέρει περισσότερους επισκέπτες στην Ήπειρο.

Δημιουργία Τουριστικών Εμπειριών: Ανάπτυξη μοναδικών τουριστικών εμπειριών που αναδεικνύουν την πολιτιστική κληρονομιά και την τοπική κουλτούρα.

Αρμοδιότητες:

Συντήρηση και Εύρυθμη Λειτουργία Υποδομών: Εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας και συντήρησης των αρχαίων θεάτρων και άλλων σχετικών υποδομών.

Συνεργασία με Επιχειρηματική Κοινότητα: Διεύρυνση και ενίσχυση της συνεργασίας με τοπικές επιχειρήσεις για την προώθηση της διαδρομής.

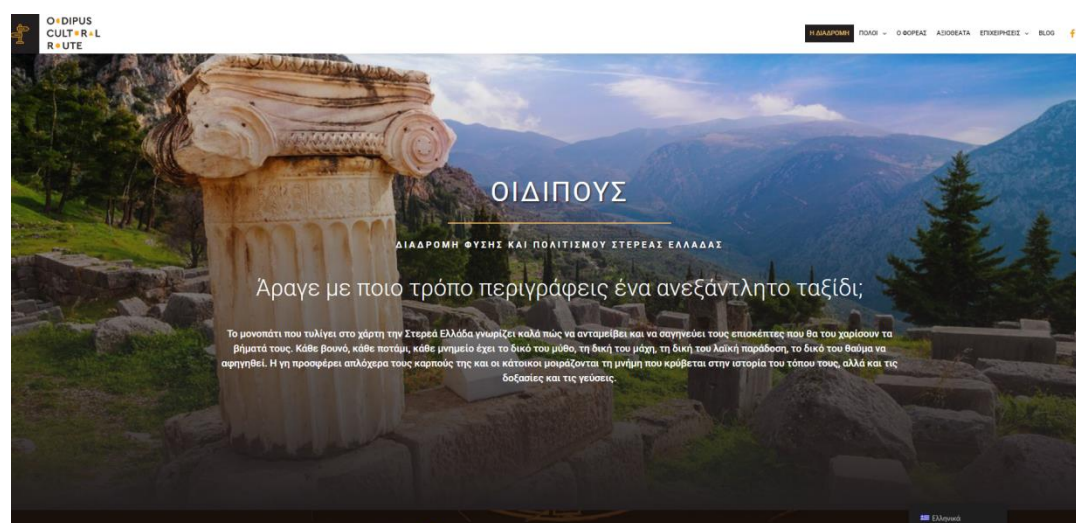
Συνεχής Προβολή: Συνεχής προβολή της πολιτιστικής διαδρομής μέσω διαφημιστικών εκστρατειών και προωθητικών ενεργειών.

Διοίκηση: Η διαδρομή διοικείται από την Αναπτυξιακή Εταιρεία "Ηπειρος ΑΕ" σε συνεργασία με την Περιφέρεια Ηπείρου. Η συνέργεια αυτή εξασφαλίζει την ορθή και αποτελεσματική διαχείριση του προορισμού.

Χρηματοδότηση: Η χρηματοδότηση της διαδρομής προέρχεται από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους, διασφαλίζοντας την οικονομική της βιωσιμότητα και την υλοποίηση των στόχων της.

4.6.2.2 Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας -«Διαδρομή φύσης και πολιτισμού Στερεάς Ελλάδας»

Εικόνα 12: -«Διαδρομή φύσης και πολιτισμού Στερεάς Ελλάδας»



Πηγή : <https://oedipusculturalroute.gr/>

Η Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, ανέλαβε το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός προϊόντος με στόχευση στον πολιτιστικό τουρισμό, το έργο «Διαδρομή φύσης και πολιτισμού Στερεάς Ελλάδας»

Νομική μορφή: Η διαχείριση του προορισμού ανατέθηκε στην Αναπτυξιακή Εταιρεία "ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΥΒΟΙΑΣ Α.Ε."

Στόχοι: Ανάπτυξη του πολιτιστικού τουρισμού και διασφάλιση της υψηλής ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών και αξιοθεάτων.

Αρμοδιότητες: Η Αναπτυξιακή εταιρεία συντονίζει την εύρυθμη λειτουργία όλων των υποδομών της διαδρομής, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς. Επιπρόσθετα, εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα σε όλα τα αξιοθέατα που επιλέγουν οι επισκέπτες, καθώς και στις υπηρεσίες που θα χρησιμοποιούν, όπως το οδικό δίκτυο, τα μέσα μαζικής μεταφοράς, τα εστιατόρια, τα καταστήματα, τα ξενοδοχεία και άλλα καταλύματα.

Διοίκηση: Διοικείται από την Αναπτυξιακή Εταιρεία "ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΗ ΕΥΒΟΙΑΣ Α.Ε." σε συνεργασία με την Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας.

Χρηματοδότηση: Χρηματοδοτείται από δημόσιους και ιδιωτικούς πόρους.

Ο DMO είναι στη διάθεση των επαγγελματιών του τουρισμού που θέλουν να δραστηριοποιηθούν στο τουριστικό προϊόν της Στερεάς Ελλάδας. Επιδιώκει επίσης τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος, τον εμπλουτισμό του με νέες δραστηριότητες και τη συμμετοχή ολοένα και περισσότερων τοπικών επιχειρήσεων και φορέων στο δίκτυο του αναπτυξιακού συμφώνου. (<https://oedipusculturalroute.gr/o-foreas/>)

4.6.2.3 Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής

Η Περιφέρεια Αττικής, αξιοποιώντας τις διατάξεις του Ν.4875/2021, που προβλέπει ρυθμίσεις για την υποστήριξη της χάραξης και υλοποίησης πολιτικών για την τουριστική ανάπτυξη σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις για ένα βιώσιμο τουριστικό προϊόν. Στο πλαίσιο αυτό, προχώρησε στη σύσταση Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, DMMO, μέσω του Αναπτυξιακού Οργανισμού της Περιφέρειας Αττικής, τη Νέα Μητροπολιτική Αττική.

Νομική μορφή: Η διαχείριση του προορισμού ανατέθηκε στην Αναπτυξιακή Εταιρεία Νέα Μητροπολιτική Αττική.

Στόχοι: Ο DMMO της Περιφέρειας Αττικής πρόκειται να δημιουργήσει πολλαπλά οφέλη για τον τουριστικό τομέα και την ίδια την Περιφέρεια, μέσα από την προώθηση δράσεων για την ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών προϊόντων, την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών εμπλεκόμενων φορέων του τουριστικού τομέα – ενδεικτικά μέσω συμφώνων ποιότητας, μνημονίων συνεργασίας, θεματικών clusters κ.α., την παροχή στρατηγικής πληροφόρησης για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων των διαφορετικών εμπλεκόμενων καθώς και την προώθηση παρεμβάσεων βιωσιμότητας και πράσινου και ψηφιακού μετασχηματισμού των τουριστικών προϊόντων. (<https://www.developattica.gr/el/news-detail/32-news/203-systasi-dmmo-perifereias-attikis>)

Αρμοδιότητες: Ο Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού θα καταγράφει την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής βιομηχανίας της Περιφέρειας Αττικής με την αξιολόγηση του πεδίου εφαρμογής και της ποικιλομορφίας των υφιστάμενων και δυνητικών τουριστικών πόρων, θα παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη δημιουργία ποιοτικών τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων, θα συμβάλλει στην εκπόνηση και λειτουργία ενός ολοκληρωμένου σχεδίου τουριστικής προβολής της Περιφέρειας Αττικής βασισμένο στις αρχές του ψηφιακού μετασχηματισμού και θα αναπτύσσει ελεύθερα ψηφιακά εργαλεία προς επιχειρήσεις και πολίτες. Ειδικότερα θα δημιουργήσει κοινά πεδία συνεργασίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων για το συντονισμό και την προώθηση μιας ενιαίας τουριστικής στρατηγικής, που αποτελεί βασική προτεραιότητα και στρατηγικό στόχο της Περιφέρειας Αττικής.

(<https://www.pepattikis.gr/dikaioyhoi/nea-mitropolitiki-attiki-e-anaptyxiakos-organismos-topikis-aytodiokisis>)

Διοίκηση: Διοικείται από την Αναπτυξιακή Εταιρεία " Νέα Μητροπολιτική Αττική." σε συνεργασία με την Περιφέρεια Αττικής.

Χρηματοδότηση: Συγχρηματοδοτούμενο έργο

4.6.3 Τοπικό επίπεδο

4.6.3.1 Η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ)

Εικόνα 13:Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ)



Πηγή: <https://www.developathens.gr/>

Η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ) είναι ένας δυναμικός φορέας που στοχεύει στη βελτίωση των υποδομών της πόλης μέσω του σχεδιασμού, προγραμματισμού και της υλοποίησης αναπτυξιακών έργων. Υποστηρίζει τη λειτουργία του Δήμου Αθηναίων και προωθεί τη συνεχή εξέλιξη της πόλης σε μια σύγχρονη, ευρωπαϊκή μητρόπολη.

Ένα από τα βασικά πεδία δραστηριοποίησης της ΕΑΤΑ είναι η λειτουργία της ως οργανισμός διαχείρισης προορισμού (DMO), με στόχο την προώθηση και την προβολή της Αθήνας ως τουριστικού και επιχειρηματικού προορισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, η ΕΑΤΑ χρησιμοποιεί δυναμικά εργαλεία, καινοτόμες δράσεις και στρατηγικές συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα. Παραδείγματα αυτών των δραστηριοτήτων περιλαμβάνουν :

- α) Το Γραφείο Συνεδρίων της Αθήνας (Athens Convention Bureau) με το αντίστοιχο portal, σε ότι αφορά τον τουρισμό συνεδρίων.
- β) Το brand και portal "This is Athens", σε ότι αφορά τον αστικό τουρισμό.
- γ) Το portal της αλλά και σχετικό επενδυτικό φορέα (<https://www.cityofathens.gr/>)

Νομική μορφή: Δημόσιος οργανισμός που υποστηρίζει τη λειτουργία του Δήμου Αθηναίων.

Στόχοι: Προώθηση της Αθήνας ως τουριστικού προορισμού, βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων, αναζωογόνηση του αστικού ιστού.

Αρμοδιότητες: Διαχείριση του Athens Convention Bureau, προώθηση του brand "This is Athens", υποστήριξη επενδυτικών έργων.

Διοίκηση: Διοικείται από στελέχη του Δήμου Αθηναίων και ειδικούς στον τουρισμό.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι πόροι και συνεργασίες με ιδιωτικούς φορείς.

4.6.1.2 Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών Αθηνών (Athens Convention & Visitors Bureau – ACVB)

Το Γραφείο Συνεδρίων και Επισκεπτών της Αθήνας είναι η πρώτη εξειδικευμένη τοπική δομή αυτού του είδους στην Ελλάδα, σύμφωνα με διεθνή πρότυπα. ("Συνέδρια και συναντήσεις - ADDMA") Οι στόχοι του περιλαμβάνουν την προώθηση της Αθήνας ως προορισμό city-break, αναψυχής, καθώς και για συνέδρια και εταιρικές συναντήσεις. Για να επιτύχει αυτούς τους στόχους, το Γραφείο επενδύει σε δράσεις που ενισχύουν τις υπάρχουσες τουριστικές υποδομές, προβάλλουν μία ενιαία και ανταγωνιστική ταυτότητα για την πόλη, και προωθούν τον προορισμό "Αθήνα" στη διεθνή αγορά. ("Συνέδρια και συναντήσεις - ADDMA")

Η λειτουργία του Γραφείου Συνεδρίων και Επισκεπτών εκπληρώνει ένα σταθερό αίτημα του τουριστικού κλάδου της Αθήνας, και οι επιδόσεις του έχουν ήδη φέρει αποτελέσματα. Η δραστηριότητά του έχει συμβάλει άμεσα στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου και, κυρίως, στην έλξη υψηλότερου εισοδηματικού επιπέδου επισκεπτών στην πόλη.

Το Γραφείο εφαρμόζει μια προσεκτικά σχεδιασμένη πολιτική επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων, καθώς και στρατηγικές για την ανάπτυξη της τουριστικής περιόδου. Στοχεύει στην αναβάθμιση και τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος της πόλης, με στόχο την ενίσχυση της οικονομίας της περιοχής. Παράλληλα, προωθεί δράσεις που βελτιώνουν την εμπειρία του επισκέπτη και δημιουργούν μια ανταγωνιστική ταυτότητα για την Αθήνα και την ευρύτερη περιοχή της.

Το Γραφείο επίσης δημιουργεί δίκτυα συνεργασίας μεταξύ του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, προκειμένου να αναπτύξει την οικονομία των επισκεπτών της πόλης και να συνδεθεί με τη διεθνή ταξιδιωτική βιομηχανία.

Νομική μορφή: Λειτουργεί υπό την αιγίδα της EATA.

Στόχοι: Προώθηση της Αθήνας ως κορυφαίου προορισμού για συνέδρια και εταιρικές συναντήσεις, αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος της πόλης.

Αρμοδιότητες: Διεκδίκηση μεγάλων διεθνών συνεδρίων και συναντήσεων, Εξυπηρέτηση αιτημάτων για τη διοργάνωση εκδηλώσεων στην Αθήνα και παροχή πληροφοριών για το συνεδριακό προϊόν της πόλης, Προώθηση και προβολή του συνεδριακού και τουριστικού προϊόντος της Αθήνας, Πρόγραμμα Μελών, Δράσεις Προβολής και Επικοινωνίας, Ambassadors Programme

Διοίκηση: Διοικείται από στελέχη της EATA με εξειδίκευση στον συνεδριακό τουρισμό.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι πόροι, συνδρομές μελών, έσοδα από τουριστικές δραστηριότητες.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Αθήνα βρέθηκε στην 8η θέση της παγκόσμιας κατάταξης για τον συνεδριακό τουρισμό το 2022, σύμφωνα με την αξιολόγηση της Διεθνούς Ένωσης Συνεδρίων (ICCA), ανεβαίνοντας οκτώ θέσεις από το 2019. Με αυτήν την εξέλιξη, η ελληνική πρωτεύουσα πλέον περιλαμβάνεται στην κορυφαία δεκάδα των πιο ελκυστικών προορισμών στον κόσμο για events και συναντήσεις. (<https://develop.thisisathens.org/>)

4.6.1.3 This is Athens & Partners

Εικόνα 14: This is Athens & Partners



Πηγή: <https://www.thisisathens.org/>

Το This is Athens & Partners είναι μια πρωτοβουλία που έχει στόχο την προώθηση της Αθήνας ως τουριστικού προορισμού και την ενίσχυση της εικόνας της πόλης σε διεθνές επίπεδο.

Νομική μορφή: Δημιουργήθηκε με σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα από συνεργασία αρχικά μεταξύ του Δήμου Αθηναίων, της Aegean Airlines και του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών το 2016. Τον Νοέμβριο του 2018, ο SETE προσχώρησε στο This is Athens & Partners, ενώ συντάχθηκαν και σημαντικοί φορείς όπως η Lamda Development, η TEMES και η Lampsa Hellenic Hotels S.A.,

Στόχοι: Η αποστολή του είναι να δημιουργήσει μια ενοποιημένη επωνυμία στην Αθήνα που θα αποτυπώνει την αληθινή ταυτότητα και την αυθεντικότητα της πόλης. Εστιάζει

στην προώθηση της διεθνούς κατάταξης της Αθήνας ως επιχειρηματικού προορισμού, στοχεύοντας σε επισκέπτες με υψηλότερες δαπάνες και αυξάνοντας τη μέση διάρκεια παραμονής.

Αρμοδιότητες: Οι δράσεις και οι καμπάνιες μάρκετινγκ υλοποιούνται από τρεις βασικούς φορείς: Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών, Marketing Greece και Athens Partnership.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους των συμμετεχόντων φορέων.

Χρηματοδότηση: Δημόσιοι και ιδιωτικοί πόροι, συνεισφορές των συμμετεχόντων φορέων. (<https://www.thisisathens.org/>)

4.6.1.4 Athens Partnership (AP)

Εικόνα 15: Athens Partnership (AP)



Πηγή: (<https://athenspartnership.org/>)

"Το Athens Partnership (AP) είναι ένας ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός που προωθεί τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και αξιοποιεί δωρεές για την υποστήριξη δράσεων του Δήμου Αθηναίων." ("ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΕΜΑΣ — ATHENS PARTNERSHIP")

Νομική μορφή: Ανεξάρτητος μη κερδοσκοπικός οργανισμός με ιδρυτικό δωρητή το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.

Στόχοι: Προώθηση της Αθήνας μέσω διατομεακής συνεργασίας και αξιοποίησης δωρεών για την ανάπτυξη της πόλης.

Αρμοδιότητες: Υποστήριξη δημοτικών οργανισμών, προώθηση τουριστικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων, αξιοποίηση πόρων για την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων.

Διοίκηση: Διοικείται από εκπροσώπους του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και ειδικούς στην ανάπτυξη πόλεων.

Χρηματοδότηση: Με την αξιοποίηση δημόσιων και ιδιωτικών πόρων, το Athens Partnership προωθεί πιλοτικά προγράμματα και υποστηρίζει πρωτοβουλίες που αποσκοπούν στην επιτυχή προώθηση της πόλης. Με την εξασφάλιση της χρηματοδότησης, συνεργάζεται με δημοτικούς οργανισμούς και κοινωνικούς εταίρους.

Το Athens Partnership λειτουργεί με βάση τις δωρεές ιδρυμάτων, εταιρειών και ιδιωτών, με Ιδρυτικό Δωρητή, το Ίδρυμα Σταύρος Νιάρχος.

(<https://athenspartnership.org/>)

4.6.1.5 DMO Δήμου Πειραιά - Destination Piraeus

Ο Μηχανισμός Διαχείρισης Προορισμού (Destination Management Organization - DMO) της πόλης του Πειραιά ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 2020 από τον Δήμο Πειραιά με στόχο την προώθηση της πόλης ως διεθνούς εμβέλειας τουριστικού, πολιτιστικού και επιχειρηματικού προορισμού. Η ίδρυση του DMO σηματοδοτεί την έναρξη μιας συντονισμένης προσπάθειας για την ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του Πειραιά και τη βελτίωση της συνολικής εμπειρίας των επισκεπτών.

Νομική μορφή: Ο DMO λειτουργεί υπό την αιγίδα του Δήμου Πειραιά.

Στόχοι: Οι κύριοι στόχοι του DMO περιλαμβάνουν:

- α) Δημιουργία διακριτής ταυτότητας για τον Πειραιά: Ενίσχυση της αναγνωρισιμότητας και της μοναδικότητας της πόλης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- β) Προώθηση του τουριστικού προορισμού: Ενίσχυση των προσπαθειών προσέλκυσης επισκεπτών από την Ελλάδα και το εξωτερικό μέσω στοχευμένων δράσεων μάρκετινγκ και προβολής.
- γ) Αύξηση των τουριστικών ροών: Διαμόρφωση ενός πλαισίου που θα ευνοεί την αύξηση της επισκεψιμότητας και θα συμβάλλει στην τοπική οικονομική ανάπτυξη.

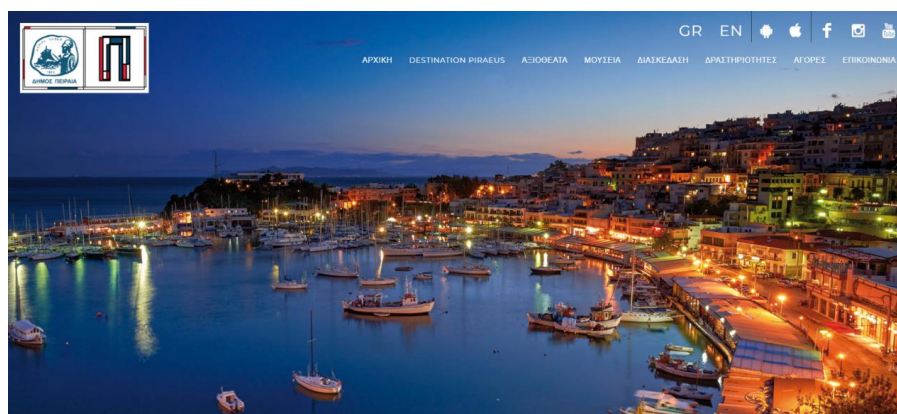
Αρμοδιότητες:

- α) Δημιουργία τουριστικού περιεχομένου: Παραγωγή υλικού που προβάλλει τις ομορφίες, την ιστορία και τον πολιτισμό του Πειραιά.
- β) Ανάπτυξη προωθητικών ενεργειών: Υλοποίηση δράσεων μάρκετινγκ και διαφήμισης σε παραδοσιακά και ψηφιακά μέσα.
- γ) Συμμετοχή σε διεθνείς τουριστικές εκθέσεις: Παρουσίαση του Πειραιά σε μεγάλες τουριστικές εκθέσεις παγκοσμίως για την ενίσχυση των συνεργασιών και τη δικτύωση με επαγγελματίες του κλάδου.
- δ) Ανάδειξη της πολιτιστικής και γαστρονομικής παράδοσης: Προώθηση της πλούσιας πολιτιστικής κληρονομιάς και της γαστρονομίας του Πειραιά ως σημαντικά στοιχεία του τουριστικού προϊόντος της πόλης.

Διοίκηση: Ο DMO διοικείται από στελέχη του Δήμου Πειραιά και ειδικούς στον τομέα του τουρισμού. Η διοίκηση αποτελείται από επαγγελματίες με εκτενή εμπειρία στον τουριστικό κλάδο, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση των δράσεων του οργανισμού.

Χρηματοδότηση: Η λειτουργία του Μηχανισμού Διαχείρισης Προορισμού της πόλης του Πειραιά (DMO) ξεκίνησε τον Ιούνιο του 2020 και υλοποιείται από το Δήμο Πειραιά με ίδια μέσα. Η λειτουργία του, εντάχθηκε ως υποέργο στην πράξη με τίτλο «Ολοκληρωμένη Διαχείριση και Τοποθέτηση/Προώθηση της Πόλης του Πειραιά ως Διεθνούς Εμβέλειας Τουριστικού, Πολιτιστικού και Επιχειρηματικού Προορισμού (Piraeus Place Branding & Management) – Έξυπνη Πρόβλεψη, Προσέλκυση, Προγραμματισμός και Βιώσιμη Διαχείριση Αστικών Τουριστικών Ροών» και χρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Αττική 2014 – 2020».

Εικόνα 16: Destination Piraeus portal



Πηγή : <https://www.destinationpiraeus.com>

4.6.1.6 DMO ως Προϋπόθεση Αειφορίας για τον Τουρισμό τις Ρόδου

Ο Οργανισμός Προώθησης Ροδιακού Τουρισμού (ΠΡΟΤΟΥΡ), είναι ο φορέας που συγκεντρώνει όλους τις ενδιαφερόμενους φορείς τουρισμού στη Ρόδο, με τη στήριξη και τον συντονισμό του Δήμου Ρόδου. Με το εμπορικό σήμα «Rhodes Welcome», ο ΠΡΟΤΟΥΡ έχει ως αποστολή να προβάλλει και να προωθεί παντού στον κόσμο κάθε πτυχή τις φυσικής ομορφιάς, του πλούσιου πολιτιστικού και ιστορικού πλούτου, τις εξαιρετικής γαστρονομίας και των υψηλής ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών τις Ρόδου.

Από την άνοιξη του 2022 έχει αναπτυχθεί συμφωνία με τον ΠΡΟΤΟΥΡ να υποστηρίξει το έργο “ΤΟΠΙΚΑ & ΕΠΩΝΥΜΑ”, που ερευνά τη χρήση των επώνυμων τοπικών προϊόντων ως εργαλείο προώθησης των ξενοδοχείων αλλά και ως εφαλτήριο οργάνωσης και πιστοποίησης γαστροτουριστικών δραστηριοτήτων για την προώθηση των ελληνικών Προορισμών.

Ο Οργανισμός προέβη σε μια σειρά στοχευμένων ενεργειών που συνέβαλαν στην ανάκαμψη του τουρισμού στη Ρόδο μετά την πανδημική κρίση, επιδεικνύοντας υψηλή απόδοση ακόμα και κατά τη διάρκεια τις πανδημίας του κορωνοϊού. Μέσω του ΠΡΟΤΟΥΡ, ο Δήμος Ρόδου έχει πλέον αυτόνομη παρουσία σε σημαντικές τουριστικές εκθέσεις στο εξωτερικό, με σύγχρονα περίπτερα που προσελκύουν πλήθος επισκεπτών και εκπροσώπους τις παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας. Τα περίπτερα φιλοξενούν τις τις εμπορικές συναντήσεις των τουριστικών επιχειρηματιών του νησιού.

Νομική μορφή: Ο ΠΡΟΤΟΥΡ λειτουργεί υπό την αιγίδα του Δήμου Ρόδου, διασφαλίζοντας την επίσημη στήριξη και τον συντονισμό των δράσεων του από τις τοπικές αρχές.

Στόχοι:

- α) Διεθνής Προβολή: Ανάδειξη της Ρόδου ως κορυφαίου τουριστικού προορισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.
- β) Φυσική Ομορφιά & Πολιτισμός: Προώθηση της φυσικής ομορφιάς και του πολιτιστικού πλούτου του νησιού.
- γ) Ποιότητα Υπηρεσιών: Διασφάλιση υψηλής ποιότητας στις τουριστικές υπηρεσίες.

Αρμοδιότητες: Ο ΠΡΟΤΟΥΡ δραστηριοποιείται για την ανάδειξη της Ρόδου ως προορισμού τουρισμού μέσω διαφόρων δράσεων προώθησης, συμμετοχής σε τουριστικές εκθέσεις και διεθνείς εκδηλώσεις. Μέσω συνεργασιών και προγραμμάτων, προωθεί την ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή, διασφαλίζοντας την αειφορία και τη διατήρηση του περιβάλλοντος και του πολιτιστικού κληρονομήματος. Με τη στήριξη του ΠΡΟΤΟΥΡ, η Ρόδος προσελκύει επισκέπτες από όλο τον κόσμο, προσφέροντας μια μοναδική εμπειρία ταξιδιού και διακοπών.

Διοίκηση: Η ηγεσία του ΠΡΟΤΟΥΡ απαρτίζεται από εκπροσώπους του Δήμου Ρόδου και άλλων σημαντικών τουριστικών φορέων, διασφαλίζοντας την ευρεία συμμετοχή και τον συντονισμό των δράσεων.

Χρηματοδότηση: Ο ΠΡΟΤΟΥΡ χρηματοδοτείται από δημόσιους πόρους, εισφορές από διεθνείς εκθέσεις και δωρεές, διασφαλίζοντας την οικονομική του σταθερότητα και τη δυνατότητα συνεχούς δράσης.

4.6.1.7 Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού της πόλης της Λαμίας

Η αναπτυξιακή εταιρεία ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΕΣ Α.Ε.", ανέλαβε την υλοποίηση του συγχρηματοδοτούμενου έργου Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Προορισμού Δήμου Λαμιέων.

Νομική μορφή: Η διαχείριση του προορισμού της πόλης της Λαμίας ανατέθηκε στην Αναπτυξιακή Εταιρεία "ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΕΣ Α.Ε."

Στόχοι: Η μελέτη, καταγραφή, έρευνα και αξιολόγηση υφιστάμενων δομών, αναγκών και προβλημάτων σχετικά με την οικονομική, κοινωνική και αναπτυξιακή δραστηριότητα στην περιοχή δραστηριοποίησης, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων και δράσεων για την αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος και τον εμπλουτισμό της τουριστικής εμπειρίας, την ανάδειξη του ιστορικού πλούτου, της πολιτιστικής κληρονομιάς και της πολιτιστικής ταυτότητας των μελών της, την τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας και απασχόλησης, την προσέλκυση επενδύσεων και τη βελτίωση των υποδομών καθώς και η ανάπτυξη νέων μορφών εναλλακτικού τουρισμού.

Αρμοδιότητες: Η Αναπτυξιακή εταιρεία είναι φορέας υλοποίησης των έργων Μηχανισμός Διαχείρισης Προορισμού του Δήμου Λαμιέων (DMO) και αφορά στην ανάπτυξη και λειτουργία ενός προηγμένου συστήματος διαχείρισης προορισμού (Destination Management System), τουριστικού ενδιαφέροντος, το οποίο δίνει τη δυνατότητα καλύτερης προβολής του τουριστικού προορισμού που λέγεται «Δήμος Λαμιέων». Το σύστημα συγκεντρώνει και παρουσιάζει όλη την τουριστική πληροφορία του Δήμου Λαμιέων και θα ενημερώνεται – επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα παρέχοντας ολοκληρωμένες, καινοτόμες, «έξυπνες», υπηρεσίες e-tourism, οι οποίες θα δίνουν στο γενικό κοινό – χρήστες της πλατφόρμας, τη δυνατότητα να γνωρίσουν και στη συνέχεια να επιλέξουν τον προορισμό λαμβάνοντας υπόψη και τις ελεύθερα παρεχόμενες υπηρεσίες (πολιτιστικές εκδηλώσεις / διαδρομές κτλ) του Δήμου Λαμιέων. (<https://www.amfiktyonies.gr/index.php/profil>)

Διοίκηση: Διοικείται από την Αναπτυξιακή Εταιρεία ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΕΣ Α.Ε."

Χρηματοδότηση: Συγχρηματοδοτούμενο έργο

Κεφάλαιο 5^ο

Ποιοτική έρευνα σε στελέχη διαχείρισης ελληνικών τουριστικών προορισμών

5.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως σκοπό, να εξετάσει το ρόλο και τη λειτουργία των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) στην Ελλάδα (σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο) και πως συμβάλλουν στην διαχείριση των τουριστικών προορισμών.

Επιμέρους, στόχοι της έρευνας είναι:

- α) Η διερεύνηση του ρόλου των DMOs στη διαχείριση των τουριστικών προορισμών με έμφαση στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- β) Η διερεύνηση της συμβολής των DMOs στη βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών και των τρόπων με τους οποίους μπορούν να ενισχυθεί αυτή η διαδικασία.
- γ) Η καταγραφή των απόψεων των στελεχών φορέων διαχείρισης προορισμού σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση αλλά και τις προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται, ώστε να επιτευχθεί ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, είναι τα ακόλουθα:

- α) Ποιες είναι οι βασικές προκλήσεις/εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι DMOs για την προώθηση βιώσιμων τουριστικών προορισμών;
- β) Ποιες στρατηγικές χρηματοδότησης και πολιτικές είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας των DMOs στην Ελλάδα;
- γ) Ποιες είναι οι μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα για τη διαχείριση τουριστικών προορισμών;

5.3 Μεθοδολογική προσέγγιση

Η μεθοδολογία της έρευνας συνίσταται σε μια διαδικασία όπου ο ερευνητής πρέπει να επιλέξει, να αλληλοεπιδράσει με, να αξιολογήσει και να καθορίσει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει στην έρευνα (Wellington, 2000). Ο ερευνητής επιλέγει κάθε φορά τις κατάλληλες μεθόδους που θα διασφαλίσουν την επιτυχημένη διεξαγωγή της έρευνας και την εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων.

Στην παρούσα εργασία, επιλέχθηκε η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας, καθώς η μέθοδος αυτή επιτρέπει μια βαθύτερη και πιο ολοκληρωμένη κατανόηση των σύνθετων θεμάτων που αφορούν στη βιώσιμη διαχείριση των τουριστικών προορισμών και το ρόλο των DMOs στην Ελλάδα. Οι DMOs ασχολούνται με διάφορες πτυχές της τουριστικής διαχείρισης και ανάπτυξης και τα στελέχη τους έχουν διαφορετικό υπόβαθρο και διαφορετικές προσεγγίσεις. Η ποιοτική μέθοδος, αφενός, δεν περιορίζει ούτε κατευθύνει τις απαντήσεις των ερωτώμενων και, αφετέρου, αποδίδει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις διαφορετικές πτυχές των υπό εξέταση θεμάτων (Cooper & Schindler, 2006).

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας, πραγματοποιήθηκε μέσω ημι-δομημένων συνεντεύξεων. «Η ημι-δομημένη συνέντευξη σε βάθος περιλαμβάνει ένα σύνολο ερωτήσεων που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων, σε κάποιο βαθμό, και χρησιμοποιείται συχνά από ποιοτικούς ερευνητές για να έχουν έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρούν σημαντικά να καλυφθούν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτός ο τύπος συνέντευξης παρέχει ευελιξία: α) στην προσαρμογή του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, β) ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι, γ) στη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις, και δ) στην προσθήκη ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση. (Ισάρη. Φ., Πούρκος. Μ., 2015).

Η συνέντευξη χρησιμοποιήθηκε ως βασικό μέσο συλλογής πληροφοριών καθώς επέτρεψε στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες σε βάθος που αφορούν στάσεις, αντιλήψεις και συμπεριφορές των συνεντευξιζόμενων. Με την επίτευξη της σωστής επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου, η συνέντευξη μπορεί ακόμη, να οδηγήσει στον εντοπισμό και την διερεύνηση θεμάτων τα οποία δεν είχαν καθοριστεί από πριν (Ιωσηφίδης, 2008).

5.4 Δείγμα

Η δειγματοληψία που επιλέχθηκε είναι η σκόπιμη ή κατά κρίση δειγματοληψία, η οποία θεωρείται η βέλτιστη τεχνική ως προς την αντιστοίχιση του δείγματος με την επίτευξη των στόχων και των σκοπών της έρευνας. Στην μέθοδο αυτή, οι συμμετέχοντες επιλέγονται με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται ότι θα συγκεντρωθούν πληροφορίες, οι οποίες θα είναι πιο κατάλληλες. (Kelly κ.α. 2010). Επιπρόσθετα, αυτή η μέθοδος δειγματοληψίας ενσωματώνεται σε μεγάλο εύρος πλαισίων ανάλογα με τον σχεδιασμό της μελέτης (Etikan & Babtope, 2019).

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτέλεσαν στελέχη φορέων που σχετίζονται με τη διαχείριση τουριστικών προορισμών και την τουριστική ανάπτυξη. Η επιλογή έγινε έτσι ώστε τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα να έχουν τις κατάλληλες γνώσεις, εμπειρίες ή θέσεις που τους επέτρεψαν να απαντήσουν με λεπτομέρεια και ακρίβεια στις ερευνητικές ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, ελήφθησαν έξι συνεντεύξεις, από εκπροσώπους των εξής φορέων:

- α) Δυο από εκπροσώπους του αναπτυξιακού οργανισμού Νέα Μητροπολιτική Αττική Α.Ε. που είναι ο φορέας λειτουργίας και διαχείρισης του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Περιφέρειας Αττικής. (περιφερειακό επίπεδο).
- β) Δυο από εκπροσώπους του αναπτυξιακού οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης «ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΕΣ Α.Ε.», που είναι φορέας λειτουργίας Διαχείρισης Προορισμού σε τοπικό επίπεδο.
- γ) Δυο από εκπροσώπους του DMO Δήμου Πειραιά - Destination Piraeus. (τοπικό επίπεδο).

5.5 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Πριν τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων εστάλη στα στελέχη των φορέων, email, που τους ενημέρωνε για το θέμα της έρευνας, τη χρησιμότητα της συμμετοχής τους, τη διάρκεια κ.ά. Επιπρόσθετα, περιλάμβανε πληροφορίες για την ερευνήτρια (το πανεπιστημιακό ίδρυμα που ανήκει, το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, και τον σκοπό της συνέντευξης).

Στη συνέχεια δόθηκε εύλογο χρονικό διάστημα για να απαντήσουν στο email και να καθοριστεί η ημέρα και η ώρα της συνέντευξης. Όσοι δεν ανταποκρίθηκαν τους εστάλη υπενθυμιστικό e-mail, ρωτώντας αν είχαν χρόνο να μελετήσουν το ερωτηματολόγιο και σε περίπτωση που δεν είχαν χρόνο να αφιερώσουν στην έρευνα, η ερευνήτρια τους παρότρυνε να απαντήσουν γραπτώς στα ερωτήματα και, μετά από συνεννόηση, να πραγματοποιηθεί μία σύντομη τηλεφωνική επικοινωνία για να επιλύσει τυχόν απορίες που προέκυπταν από τις απαντήσεις τους.

Η διάρκεια των συνεντεύξεων κυμαινόταν μεταξύ 20 και 60 λεπτών, ανάλογα με τη ροή και την έκταση των απαντήσεων κάθε συνεντευξιαζόμενου.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας, ο ερευνητής είχε καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο, βοηθώντας τους ερωτώμενους να δώσουν πλήρεις απαντήσεις στις ερωτήσεις. Για την αποτελεσματική καταγραφή των δεδομένων, σε πολλές συνεντεύξεις τα ερωτήματα δεν ακολούθησαν την προκαθορισμένη σειρά, προκειμένου να διατηρηθεί η φυσική ροή της συζήτησης. Οι συνεντεύξεις με τους ενδιαφερόμενους φορείς διεξήχθησαν εξ' αποστάσεως, μέσω διαδικτυακών μέσων (skype, zoom, κ.λπ).

5.6 Ερευνητικό Εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη ποιοτική μελέτη είναι η συνέντευξη μέσω ημιδομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιελάμβανε 12 ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Οι ερωτήσεις της συνέντευξης κινήθηκαν στις ακόλουθες ενότητες :

Ενότητα 1: Ρόλος και συμβολή των DMO στην διαχείριση τουριστικών προορισμών

Ενότητα 2: Προκλήσεις/ εμπόδια- ευκαιρίες για βιώσιμη ανάπτυξη

Ενότητα 3: Νομοθετικό Πλαίσιο και Πολιτικές

Ενότητα 4: Χρηματοδότηση /Οικονομική Βιωσιμότητα

Ενότητα 5: Συνεργασίες -Μελλοντικές Προοπτικές

5.7 Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα, για την ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων από τις συνεντεύξεις, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση περιεχομένου. Η μέθοδος περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως:

- Επιλογή του υλικού: Καθορίζεται το είδος των κειμένων ή των δεδομένων που θα αναλυθούν.
- Κατηγοριοποίηση: Δημιουργούνται κωδικοί ή κατηγορίες, στους οποίους θα ενταχθούν οι διάφορες λέξεις ή έννοιες.
- Ανάλυση και ερμηνεία: Οι κατηγορίες αναλύονται για να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με το περιεχόμενο, τα μοτίβα και τις σχέσεις μεταξύ των θεμάτων.

5.8 Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας

Για να επιτευχθεί ο κύριος στόχος του ερευνητή, που είναι να κινητοποιήσει τον ερωτώμενο να μιλήσει ανοιχτά για κάποιο ζήτημα που γνωρίζει ή έχει άποψη, να το διατυπώσει ευκρινώς και να εμβαθύνει σε αυτό, το πρώτο μέλημα για την επιτυχή διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Αυτό

αποτελεί προτεραιότητα για τους ερευνητές, οι οποίοι από την αρχή θα εξηγούν με σαφήνεια και με όλες τις απαραίτητες διευκρινήσεις τον σκοπό της έρευνας, καθώς και τα βήματα που θα ακολουθήσουν μέχρι την ολοκλήρωσή της.

Στην παρούσα έρευνα, τηρήθηκαν όλοι οι σχετικοί κανόνες δεοντολογίας, με την ενημέρωση των συμμετεχόντων εκ των προτέρων για το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες που θα δώσουν και ότι τα προσωπικά τους δεδομένα δεν θα διαβιβαστούν σε τρίτα μέρη.

Κεφάλαιο 6^ο

Ευρήματα εμπειρικής έρευνας -Συγκριτική ανάλυση DMOs στην Ελλάδα & Διεθνώς

6.1 Αποτελέσματα έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα ευρήματα που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις με τα στελέχη Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμού, με άξονες τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και που λειτούργησαν ως οδηγός στην ανάλυση που πραγματοποιήθηκε. Οι ακόλουθες ενότητες σχετίζονται με τα ερωτήματα της έρευνας, καθώς αναλύουν και επεξηγούν τα θέματα που τίθενται προς διερεύνηση. Κάθε ενότητα συνεισφέρει στην κατανόηση και τη διαμόρφωση απαντήσεων παρέχοντας λεπτομερή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση.

Ενότητα 1: Ρόλος και συμβολή των DMO στην διαχείριση και προώθηση τουριστικών προορισμών

Συμβολή των DMOs στην Προώθηση Προορισμού: Προγράμματα, Πρωτοβουλίες και Δράσεις

Σύμφωνα με τα ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις, οι υπό εξέταση DMOs φιλοδοξούν να διαδραματίσουν κεντρικό ρόλο στην προώθηση των τουριστικών προορισμών τους, μέσα από δράσεις που υλοποιούν ή σχεδιάζουν να υλοποιήσουν και στις οποίες ενσωματώνονται οι αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης.

Πιο συγκεκριμένα, τα στελέχη του φορέα Νέα Μητροπολιτική Αττική, υπογράμμισαν ότι στόχος τους είναι η δημιουργία μιας πολυδιάστατης ταυτότητας της Αττικής, γεγονός που συνάδει με τις θεωρίες του μάρκετινγκ προορισμού που τονίζουν τη σημασία της διαφοροποίησης και του "branding" των προορισμών. Η Αττική, μέσα από την προώθηση θεματικών διαδρομών όπως ο πολιτιστικός και γαστρονομικός τουρισμός, επιχειρεί να ανταποκριθεί στις παγκόσμιες τάσεις για βιώσιμες ταξιδιωτικές εμπειρίες, στοιχείο που ευθυγραμμίζεται με τις προσεγγίσεις της βιώσιμης ανάπτυξης στον τουρισμό.

Αντίστοιχα, τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. ανέδειξαν την προσπάθεια σύνδεσης της πολιτιστικής κληρονομιάς και του εναλλακτικού τουρισμού με τη βιώσιμη ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών. Αυτό συμφωνεί με το θεωρητικό πλαίσιο που τονίζει τη σημασία των DMOs ως διαμεσολαβητών μεταξύ των τοπικών κοινοτήτων και των τουριστών, ώστε να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ οικονομικής ανάπτυξης και περιβαλλοντικής διατήρησης.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, επισήμαναν ότι ο οργανισμός προωθεί την περιοχή του Πειραιά, μέσω συνεργασιών με κρουαζιερόπλοια και τοπικές επιχειρήσεις και επιπρόσθετα οι δράσεις του, επικεντρώνονται στη βιώσιμη διαχείριση των τουριστικών πόρων και την ενίσχυση των υποδομών. Κύριος στόχος είναι να αναδειχθεί η πολιτιστική και γαστρονομική κληρονομιά του Πειραιά μέσω θεματικών διαδρομών και συνεργασιών με διεθνείς φορείς.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η στρατηγική διαφοροποίηση ενός προορισμού συμβάλλει στην ενίσχυση του τουριστικού του προφίλ και στην αύξηση των επισκεπτών. Η έμφαση που δίνουν οι υπό μελέτη DMOs στις θεματικές μορφές

τουρισμού συνάδει με αυτή την προσέγγιση, καθώς η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος επιτρέπει σε έναν προορισμό να ανταποκρίνεται καλύτερα στις παγκόσμιες τάσεις, όπως ο βιώσιμος και υπεύθυνος τουρισμός.

Κύριος Ρόλος των DMOs στη Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, ανέφεραν ότι ο βασικός ρόλος του DMO, είναι η ανάδειξη της Αττικής ως προορισμού που θα συνδυάζει τη δυναμική του αστικού τουρισμού με τις εξαιρετικές προοπτικές που προσφέρουν τα παράκτια, ορεινά και νησιωτικά τμήματα της Περιφέρειας. Η διαχείριση του προορισμού περιλαμβάνει τη στρατηγική τοποθέτησή στις διεθνείς αγορές, την ενίσχυση των υποδομών, και την προώθηση βιώσιμων πρακτικών.

Σύμφωνα με τα στελέχη του, ο DMO που διαχειρίζεται ο αναπτυξιακός οργανισμός Αμφικτιονίες Α.Ε. αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των τοπικών κοινωνιών, των τουριστικών επιχειρήσεων και των επισκεπτών, εξασφαλίζοντας την ισορροπία ανάμεσα στην οικονομική ανάπτυξη, την προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική ευημερία.

Αντίστοιχα, ο κύριος ρόλος του DMO Destination Piraeus είναι η διασφάλιση της αποτελεσματικής διαχείρισης του προορισμού, με έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και την προώθηση της τοπικής πολιτιστικής και φυσικής κληρονομιάς. Στόχος είναι η ανάδειξη και η διατήρηση της αυθεντικότητας της περιοχής καθώς και η προσέλκυση ποιοτικού τουρισμού.

Η θεωρία της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης όπως αναπτύχθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο, υποστηρίζει ότι οι DMOs πρέπει να διαχειρίζονται τους τουριστικούς πόρους με τρόπο που να ελαχιστοποιεί τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ενώ ταυτόχρονα να μεγιστοποιεί τα κοινωνικά και οικονομικά οφέλη. Οι απόψεις των στελεχών, αναδεικνύουν τη σημασία των DMOs ως ρυθμιστών της τουριστικής δραστηριότητας, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία που υποστηρίζει τη στρατηγική διαχείριση προορισμών για τη διασφάλιση της αειφορίας.

Ενότητα 2: Προκλήσεις/ εμπόδια- ευκαιρίες

Σημαντικότερες Προκλήσεις και Εμπόδια στη Διαχείριση Τουριστικών Προορισμών από τους DMO

Σύμφωνα με τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, η Αττική είναι ένας προορισμός με μεγάλο εύρος τουριστικών ενδιαφερόντων και μια από τις κύριες προκλήσεις είναι η διαχείριση της αυξανόμενης τουριστικής ροής στις αστικές περιοχές, ειδικά στην Αθήνα. Επιπλέον, η ορθολογική διαχείριση της, σε πιο απομακρυσμένες περιοχές της Περιφέρειας, χωρίς να επιβαρύνονται οι τοπικές κοινότητες, αποτελεί σημαντικό ζήτημα. Επιπρόσθετα, η εξασφάλιση συνεχόμενης χρηματοδότησης και ταυτόχρονα η επίλυση θεμάτων συντονισμού με τις τοπικές αρχές και φορείς, ώστε να υπάρξει μια πιο ομαλή λειτουργία των στρατηγικών του DMO, αποτελούν σημαντικά εμπόδια.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. επισήμαναν ότι ένα από τα βασικά εμπόδια είναι ο περιορισμένος συντονισμός μεταξύ των τοπικών αρχών και των επιχειρηματικών φορέων. Όπως τόνισαν, οι σημαντικότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, αφορούν την έλλειψη χρηματοδότησης και υποδομών, καθώς και την ανάγκη εκπαίδευσης των τοπικών επιχειρηματιών για τη βελτίωση των υπηρεσιών

τους. Επιπλέον, η διαχείριση των τουριστικών ροών για την αποφυγή του υπερτουρισμού είναι ένα κρίσιμο ζήτημα.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus θεωρούν, ότι η μεγαλύτερη πρόκληση για το Destination Piraeus είναι η διαχείριση του αυξανόμενου αριθμού των τουριστών που επισκέπτονται τον Πειραιά ως λιμάνι κρουαζιέρας. Ένα άλλο εμπόδιο είναι η έλλειψη συντονισμού μεταξύ των διαφόρων φορέων και της τοπικής κοινωνίας.

Αυτά τα ζητήματα, όπως αναφέρεται και στο θεωρητικό πλαίσιο, αποτελούν συχνά εμπόδια για την εφαρμογή μακροπρόθεσμων στρατηγικών βιώσιμης ανάπτυξης στον τουρισμό.

Τα στελέχη των DMOs, τόνισαν ότι η διαχείριση των αυξημένων τουριστικών ροών, ιδιαίτερα στις αστικές περιοχές όπως η Αθήνα και ο Πειραιάς, αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία της φέρουσας ικανότητας του τουρισμού, η ανεξέλεγκτη τουριστική ανάπτυξη μπορεί να οδηγήσει σε υπερφόρτωση των τοπικών υποδομών και στην υποβάθμιση της ποιότητας ζωής για τους κατοίκους, κάτι που επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας.

Όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η απουσία συντονισμού μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών αποτελεί ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια στη βιώσιμη διαχείριση τουριστικών προορισμών. Η επιτυχής λειτουργία των DMOs εξαρτάται από την αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ τοπικών κοινοτήτων, επιχειρηματικών φορέων και κυβερνήσεων. Οι προκλήσεις που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες επιβεβαιώνουν αυτή τη θεωρία, καθώς η συνεργασία και ο συντονισμός είναι κεντρικά για την ομαλή λειτουργία των DMOs και την επίτευξη των στόχων της βιώσιμης ανάπτυξης.

Ευκαιρίες Ανάπτυξης των DMOs

Σύμφωνα με τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, η παγκόσμια τάση για βιώσιμο τουρισμό προωθεί την ανάδειξη των "πράσινων" περιοχών της Περιφέρειας, όπως τα νησιά του Αργοσαρωνικού. Επιπλέον, η χρήση βιώσιμων πρακτικών στις τουριστικές υποδομές και η ανάπτυξη προγραμμάτων για την ανακύκλωση και την εξοικονόμηση ενέργειας μπορούν να προσδώσουν στην Αττική ένα προφίλ φιλικό προς το περιβάλλον. Όπως ανέφεραν, μία από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για την Αττική είναι η προώθηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο πολιτιστικός και ο ιατρικός τουρισμός. Η Αττική έχει πλούσια πολιτιστική κληρονομιά και σύγχρονες ιατρικές υποδομές, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. απάντησαν ότι η αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς και η ανάπτυξη θεματικών διαδρομών – είτε πρόκειται για γαστρονομικές, ιστορικές, ή θρησκευτικές – αποτελούν μεγάλες ευκαιρίες για την προσέλκυση ποιοτικών επισκεπτών. Επίσης, η δημιουργία συνεργειών με φορείς που προωθούν τη βιωσιμότητα συμβάλλουν στην ενίσχυση της θέσης του προορισμού.

Σύμφωνα με τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, μια από τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για τον Πειραιά είναι η ανάπτυξη του θεματικού και πολιτιστικού τουρισμού. Ο Πειραιάς έχει τεράστιο ιστορικό και πολιτιστικό πλούτο, που μπορεί να συνδυαστεί με τη σύγχρονη αστική ανάπτυξη για τη δημιουργία μοναδικών βιωματικών εμπειριών.

Στο θεωρητικό πλαίσιο που αναλύεται ο βιώσιμος τουρισμός, επισημαίνεται ότι οι προορισμοί που προωθούν εναλλακτικές μορφές τουρισμού έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους. Η αξιοποίηση της τοπικής πολιτιστικής κληρονομιάς και η ανάπτυξη θεματικών τουριστικών προϊόντων βοηθούν στην προσέλκυση ποιοτικών επισκεπτών, επιβεβαιώνοντας τη θεωρία ότι οι DMOs μπορούν να διαφοροποιήσουν το τουριστικό προϊόν και να μειώσουν τις επιπτώσεις του υπερτουρισμού σε ευαίσθητες περιοχές.

Κρίσιμοι Τομείς για την Ανάπτυξη των DMOs με Στόχο τη Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, απάντησαν ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στην αναβάθμιση των τουριστικών υποδομών με φιλικές προς το περιβάλλον τεχνολογίες και στη δημιουργία ενός έξυπνου συστήματος παρακολούθησης του αριθμού των επισκεπτών. Επιπρόσθετα, η εκπαίδευση των επαγγελματιών του τουρισμού σε θέματα βιώσιμης ανάπτυξης είναι απαραίτητη. Τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορούν να βοηθήσουν τις τοπικές επιχειρήσεις να ενσωματώσουν βιώσιμες πρακτικές και να μειώσουν το περιβαλλοντικό τους αποτύπωμα. Παράλληλα, πρέπει να ενισχυθεί η συνεργασία με τις τοπικές κοινότητες για την προώθηση υπεύθυνου τουρισμού.

Ακολούθως, τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. θεωρούν ότι η διαχείριση των φυσικών πόρων, η προστασία των περιοχών με ευαίσθητο οικοσύστημα και η προβολή των λιγότερο γνωστών προορισμών είναι τομείς όπου θα πρέπει να δοθεί έμφαση για την επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, η εκπαίδευση των τοπικών επιχειρηματιών στη βιώσιμη διαχείριση μπορεί να έχει σημαντική μακροπρόθεσμη επίδραση. Παράλληλα, όπως ανέφεραν θα πρέπει να ενισχυθεί η ευαισθητοποίηση των επισκεπτών και των ντόπιων σχετικά με τις περιβαλλοντικές προκλήσεις.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση στη βελτίωση των υποδομών και της αστικής κινητικότητας, έτσι ώστε οι τουρίστες να μπορούν να απολαύσουν τον Πειραιά χωρίς να επιβαρύνεται η πόλη από κυκλοφοριακά προβλήματα και να ενισχυθούν οι πράσινες υποδομές.

Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, η υιοθέτηση "πράσινων" τεχνολογιών και η εκπαίδευση των τοπικών φορέων σε βιώσιμες πρακτικές είναι απαραίτητες για την επίτευξη μακροπρόθεσμης τουριστικής βιωσιμότητας. Η έμφαση που δίνεται από τα στελέχη στις υποδομές και στην εκπαίδευση συνάδει με τις θεωρίες για τον ρόλο των DMOs στη διαχείριση των φυσικών πόρων και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος του τουρισμού.

Ενότητα 3: Νομοθετικό Πλαίσιο και Πολιτικές

Πολιτικές και Στρατηγικές για την Ενίσχυση της Λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs)

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, επισήμαναν ότι είναι απαραίτητες οι πολιτικές που προσφέρουν σταθερή και μακροπρόθεσμη χρηματοδότηση στους DMOs, ώστε να μπορούν να υλοποιούν το στρατηγικό σχεδιασμό τους απρόσκοπτα. Επιπλέον, όπως ανέφεραν στρατηγικές που θα ενισχύσουν τη συμμετοχή των τοπικών κοινοτήτων στη λήψη αποφάσεων είναι επίσης σημαντικές. Όπως συμπλήρωσαν, θα πρέπει να διαμορφωθούν πολιτικές που να ενθαρρύνουν τον τουρισμό μικρής κλίμακας και να προστατεύουν τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. θεωρούν ότι η ενσωμάτωση της τοπικής κοινότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι απαραίτητη για την επιτυχία των DMOs. Επίσης, θα πρέπει να θεσπιστούν κίνητρα για τις τουριστικές επιχειρήσεις που ακολουθούν βιώσιμες πρακτικές, όπως φορολογικές απαλλαγές ή επιδοτήσεις. Όπως επισήμαναν, απαιτούνται σαφείς πολιτικές για τη σταθερή χρηματοδότηση των DMOs, καθώς και η εισαγωγή ευρωπαϊκών προγραμμάτων που να υποστηρίζουν τις βιώσιμες τουριστικές πρακτικές.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι η υιοθέτηση πολιτικών που ενθαρρύνουν την ανάπτυξη βιώσιμων τουριστικών πρακτικών και η προώθηση τοπικών προϊόντων, θα συμβάλουν στην ενίσχυση της βιωσιμότητας του τουρισμού στον Πειραιά και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας.

Μέσα από τη θεωρία αναδεικνύεται η σημασία των θεσμικών ρυθμίσεων και της κρατικής υποστήριξης για την επιτυχία των DMOs. Η σταθερή χρηματοδότηση και η θεσμοθέτηση πολιτικών που ενισχύουν την τουριστική ανάπτυξη επιβεβαιώνονται ως θεμελιώδεις για τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των οργανισμών διαχείρισης προορισμών.

Η Σημασία του Νόμου 4895/2021 για την Ανάπτυξη των DMO σε Περιφερειακό και Τοπικό Επίπεδο

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, θεωρούν ότι η ψήφιση του νόμου είναι σημαντική, διότι δημιουργεί το πλαίσιο για την οργάνωση και λειτουργία των DMOs σε περιφερειακό επίπεδο, ενισχύοντας τη θεσμική τους υπόσταση και τις δυνατότητες δράσης. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα του θα εξαρτηθεί από την πλήρη εφαρμογή του και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. επισήμαναν ότι ο νόμος είναι σίγουρα ένα σημαντικό βήμα, καθώς προσφέρει το θεσμικό πλαίσιο για τη λειτουργία των DMOs σε τοπικό επίπεδο. Ωστόσο, η επιτυχία του εξαρτάται από την εφαρμογή του στην πράξη και τη στήριξη των τοπικών φορέων.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, θεωρούν ότι ενώ η ψήφιση του νόμου είναι μια θετική εξέλιξη, θα πρέπει να υπάρξει σωστή εφαρμογή του σε τοπικό επίπεδο και να εξασφαλιστεί η διαρκής χρηματοδότηση των δράσεων των DMOs ώστε να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Η αναφορά στο θεσμικό πλαίσιο για τους Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμού, αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τη λειτουργία των DMOs σε περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό πλαίσιο, η νομοθετική στήριξη είναι κρίσιμη για τη θεσμική υπόσταση και τη σταθερή λειτουργία των DMOs. Τα στελέχη επεσήμαναν ότι η πλήρης εφαρμογή του νόμου θα εξαρτηθεί από την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων και τη συνεργασία με τους τοπικούς φορείς, ένα σημείο που επιβεβαιώνει τη θεωρία για τη σημασία της κρατικής υποστήριξης στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Ενότητα 4: Χρηματοδότηση /Οικονομική Βιωσιμότητα

Μακροπρόθεσμη Βιωσιμότητα και Σταθερότητα της Χρηματοδότησης των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs)

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, απάντησαν ότι η διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης μέσω της αξιοποίησης ευρωπαϊκών προγραμμάτων, της συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα και της ενσωμάτωσης χρηματοδοτικών εργαλείων

για έργα βιώσιμης ανάπτυξης είναι κλειδιά για τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα. Επιπλέον, η θέσπιση ειδικών τουριστικών φόρων ή τελών που θα επιστρέφουν απευθείας στους DMOs για επενδύσεις στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είναι επίσης ένας σημαντικός τρόπος για τη σταθεροποίηση της χρηματοδότησης.

Ακολουθώντας τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. θεωρούν ότι η διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης είναι κρίσιμη. Η άντληση πόρων από ευρωπαϊκά προγράμματα, οι συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα, και η δημιουργία εξειδικευμένων τουριστικών προϊόντων που θα φέρουν πρόσθετα έσοδα στους DMOs.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι η εξασφάλιση σταθερών πόρων μέσω δημοτικών τελών, καθώς και η συμμετοχή των τοπικών επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση μέσω χορηγιών ή εταιρικών συνεργασιών, είναι επίσης σημαντικά βήματα για την επίτευξη μακροπρόθεσμης σταθερότητας.

Αποτελεσματική Αξιοποίηση Εσόδων και Κεφαλαίων από έναν Οργανισμό Διαχείρισης Προορισμού (DMO)

Σύμφωνα με τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, η πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των κεφαλαίων είναι η επένδυση σε βιώσιμες υποδομές και έργα που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της Αττικής ως προορισμού. Επιπλέον, η χρηματοδότηση προγραμμάτων εκπαίδευσης για τους τοπικούς επαγγελματίες. Επιπρόσθετα, ανέφεραν ότι τα κεφάλαια πρέπει επίσης να κατευθύνονται σε δράσεις προώθησης του προορισμού σε στοχευμένες αγορές, με έμφαση στον βιώσιμο τουρισμό, καθώς και στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών μέσω έξυπνων τεχνολογιών.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. θεωρούν ότι η επένδυση σε βιώσιμες υποδομές και η ενίσχυση των τοπικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητες. Παράλληλα, η κατεύθυνση πόρων στη δημιουργία προωθητικών ενεργειών για την ανάδειξη των προορισμών σε διεθνές επίπεδο.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι τα έσοδα θα πρέπει να επενδυθούν στη βελτίωση των τουριστικών υποδομών, στην ανάδειξη των πολιτιστικών πόρων, στην ενίσχυση των ψηφιακών καναλιών προώθησης και στη δημιουργία προγραμμάτων κατάρτισης για τους επαγγελματίες του τουρισμού για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του προορισμού σε διεθνές επίπεδο.

Τα στελέχη των DMOs που συμμετείχαν στην έρευνα, αναφέρθηκαν στην ανάγκη διαφοροποίησης των πηγών χρηματοδότησης και στη σημασία της διασφάλισης σταθερής χρηματοδότησης μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων και συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα. Αυτή η προσέγγιση συνάδει με το θεωρητικό πλαίσιο που αναλύει τη σημασία της οικονομικής βιωσιμότητας των DMOs ως κεντρικού παράγοντα για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία τους. Η αναφορά στη χρήση φορολογικών κινήτρων και χορηγιών για τη στήριξη της βιώσιμης ανάπτυξης αποτελεί επίσης πρακτική εφαρμογή θεωρητικών προσεγγίσεων που αφορούν τα μοντέλα δημόσιας και ιδιωτικής χρηματοδότησης.

Στο θεωρητικό πλαίσιο αναφέρεται ότι η οικονομική σταθερότητα των DMOs είναι θεμελιώδης για τη διατήρηση της βιώσιμης διαχείρισης των τουριστικών πόρων. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν ότι η μακροχρόνια σταθερότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διασφάλισης πολλαπλών πηγών εσόδων, κάτι που προτείνεται από τη διεθνή βιβλιογραφία για τη διαχείριση προορισμών.

Ενότητα 5: Συνεργασίες -Μελλοντικές Προοπτικές

Βελτίωση της Συνεργασίας μεταξύ DMOs, Τοπικών Αρχών και Επιχειρηματικών Φορέων για Βιώσιμη Διαχείριση Προορισμών

Τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, θεωρούν ότι η συχνή διοργάνωση συναντήσεων και συνεργατικών φόρουμ ανάμεσα στις τοπικές αρχές, τους επιχειρηματικούς φορείς και τους DMO μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια και τη συλλογική λήψη αποφάσεων. Η κοινή στρατηγική με σαφώς καθορισμένους στόχους για τη βιώσιμη ανάπτυξη θα διασφαλίσει καλύτερα αποτελέσματα.

Ακολουθώντας, τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. ανέφεραν ότι η σύναψη μακροπρόθεσμων συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα και η ενίσχυση της συμμετοχής των τοπικών αρχών σε προγράμματα βιώσιμης ανάπτυξης θα βοηθήσουν στη βελτίωση της συνεργασίας. Η εκπαίδευση και ανταλλαγή βέλτιστων πρακτικών είναι επίσης σημαντική για την ενίσχυση της συνοχής.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, θεωρούν ότι η βελτίωση της συνεργασίας μπορεί να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας μίας ενιαίας πλατφόρμας επικοινωνίας μεταξύ όλων των φορέων.

Βασικές Δεξιότητες και Γνώσεις των Στελεχών των DMOs για την Αντιμετώπιση των Προκλήσεων της Σύγχρονης Τουριστικής Αγοράς

Σύμφωνα με τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, τα στελέχη των DMOs θα πρέπει να διαθέτουν γνώσεις στρατηγικού μάρκετινγκ και προώθησης προορισμών, ώστε να αναπτύσσουν στοχευμένες καμπάνιες για διάφορες αγορές. Εξαιρετικά σημαντική είναι και η εξειδίκευση τους, στην ανάλυση δεδομένων και τη χρήση ψηφιακών εργαλείων για τη χάραξη στρατηγικών που ανταποκρίνονται στις παγκόσμιες τάσεις. Απαραίτητη είναι επίσης η γνώση για τις σύγχρονες τάσεις στον τουρισμό, όπως ο βιώσιμος και εναλλακτικός τουρισμός, ώστε να προσαρμόζουν τις δράσεις τους στις ανάγκες των επισκεπτών, αλλά και της τοπικής κοινότητας. Επιπλέον, οι δεξιότητες στην επικοινωνία και τη διαχείριση έργων θα βοηθήσουν στην αποτελεσματική εφαρμογή των προγραμμάτων του DMO.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε. θεωρούν ότι τα στελέχη των DMOs, πρέπει να διαθέτουν γνώσεις στρατηγικού μάρκετινγκ, διαχείρισης κρίσεων και βιώσιμης ανάπτυξης. Η ικανότητα να αξιοποιούν δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων και να ενσωματώνουν νέες τεχνολογίες είναι επίσης κρίσιμη.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι τα στελέχη των DMOs πρέπει να έχουν γνώσεις στρατηγικού μάρκετινγκ, διαχείρισης τουριστικών πόρων και ψηφιακών εργαλείων προώθησης.

Προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια;

Σύμφωνα με τα στελέχη της Νέας Μητροπολιτικής Αττικής, οι προοπτικές ανάπτυξης για τους DMOs είναι πολύ καλές, εφόσον καταφέρουν να ενσωματώσουν τις αρχές της βιωσιμότητας και να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες. Ειδικότερα, η Αττική μπορεί να αναδειχθεί ως παγκόσμιος προορισμός, συνδυάζοντας τον πολιτιστικό πλούτο με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Όπως επισήμαναν, με την αυξανόμενη ζήτηση για βιώσιμο τουρισμό και την ανάγκη διαφοροποίησης των τουριστικών προϊόντων, οι DMOs έχουν μια μοναδική ευκαιρία να αναπτύξουν νέες αγορές και να προσφέρουν ολοκληρωμένες εμπειρίες που θα βοηθήσουν στη συνολική ανάπτυξη της Ελλάδας ως κορυφαίου προορισμού.

Τα στελέχη του Αναπτυξιακού Οργανισμού Αμφικτιονίες Α.Ε., ανέφεραν ότι η ανάπτυξη των DMOs εξαρτάται από την ικανότητα προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες και στις απαιτήσεις της διεθνούς αγοράς. Η διαχείριση των τουριστικών ροών και η επέκταση της τουριστικής περιόδου αποτελούν μεγάλες ευκαιρίες για τη σταθερή ανάπτυξη. Όπως επισήμαναν, οι προοπτικές είναι πολύ θετικές, καθώς η στροφή προς τον βιώσιμο τουρισμό προσφέρει νέες ευκαιρίες για την ανάδειξη τοπικών προορισμών. Ειδικότερα, αν δοθεί έμφαση στην ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και των φυσικών πόρων, οι DMOs μπορούν να παίξουν καταλυτικό ρόλο στην τουριστική ανάπτυξη.

Τα στελέχη του DMO Destination Piraeus, ανέφεραν ότι οι DMOs στην Ελλάδα έχουν αρκετές δυνατότητες αν συνεχίσουν να επενδύουν σε καινοτόμες πρακτικές και στη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Ειδικότερα ο Πειραιάς, πέρα από την κρουαζιέρα, θα μπορούσε να προωθηθεί ως προορισμός πολιτιστικού και γαστρονομικού τουρισμού.

Οι συνεντεύξεις ανέδειξαν θετικές προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα, εφόσον συνεχίσουν να επενδύουν σε βιώσιμες τουριστικές πρακτικές και νέες τεχνολογίες. Το θεωρητικό πλαίσιο υποστηρίζει ότι οι DMOs μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού μέσω καινοτόμων πρακτικών και στρατηγικών συνεργασιών. Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν αυτή την προσέγγιση, καθώς τα στελέχη υπογραμμίζουν τη σημασία της τεχνολογίας και της διαφοροποίησης του τουριστικού προϊόντος, μέσα από θεματικές διαδρομές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού.

Τα στελέχη των DMOs, αναγνωρίζουν ότι οι νέες τεχνολογίες και οι καινοτόμες πρακτικές μπορούν να συμβάλουν στην καλύτερη διαχείριση των προορισμών, ένα στοιχείο που συνδέεται άμεσα με τις θεωρητικές προσεγγίσεις για τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στη διαχείριση τουριστικών ροών και την προώθηση προορισμών σε διεθνές επίπεδο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας επιβεβαιώνουν σε μεγάλο βαθμό το θεωρητικό πλαίσιο, αναδεικνύοντας ότι οι DMOs παίζουν κεντρικό ρόλο στη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη, αλλά αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, όπως η έλλειψη χρηματοδότησης και συντονισμού. Ωστόσο, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη, κυρίως μέσα από την αξιοποίηση εναλλακτικών μορφών τουρισμού και της πολιτιστικής κληρονομιάς, δείχνουν ότι οι DMOs μπορούν να αναδειχθούν ως σημαντικοί παράγοντες στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού.

6.2 Συγκριτική ανάλυση- οι οργανισμοί Διαχείρισης προορισμού στο εξωτερικό και στην Ελλάδα

Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμών (DMOs - Destination Management Organizations) συμβάλλουν εδώ και πολλά χρόνια στη στρατηγική διαχείριση και προβολή των τουριστικών προορισμών αρκετών χωρών παγκοσμίως. Ο ρόλος τους είναι ουσιαστικός, καθώς καλούνται να αναπτύξουν και να προωθήσουν ένα βιώσιμο, ελκυστικό και ανταγωνιστικό τουριστικό προϊόν. Οι DMOs, έχουν λειτουργήσει επιτυχημένα σε καθιερωμένους και ανταγωνιστικούς προορισμούς του εξωτερικού, συμβάλλοντας καθοριστικά στην οργάνωση, διαχείριση και προβολή τους. Η δομή και οι λειτουργίες τους ποικίλλουν ανάλογα με τη χώρα, με πολλά παραδείγματα διεθνώς, να δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη των αντίστοιχων οργανισμών στην Ελλάδα. Αν και οι βασικές αρχές λειτουργίας των DMOs είναι παρόμοιες σε παγκόσμιο επίπεδο, η διαφορά στις προτεραιότητες, τις στρατηγικές, στα μοντέλα διοίκησης, στους πόρους χρηματοδότησης και τη δομή τους, μεταξύ των χωρών, είναι εμφανής. Η σύγκριση των DMOs στην Ελλάδα και διεθνώς αναδεικνύει κάποια κοινά χαρακτηριστικά όσο και σημαντικές διαφορές.

Σχετικά με τη νομική μορφή και τη διοίκηση τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο, οι DMOs είτε διοικούνται από δημόσιους φορείς ή αποτελούν συνεργασίες δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Στη Μεγάλη Βρετανία, οι οργανισμοί VisitBritain και VisitEngland λειτουργούν υπό την αιγίδα της British Tourist Authority, η οποία αποτελεί δημόσιο φορέα (VisitBritain, 2023). Παρόμοια, ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) είναι ΝΠΔΔ υπό την εποπτεία του Υπουργείου Τουρισμού και διαχειρίζεται την προβολή της Ελλάδας ως τουριστικού προορισμού (ΕΟΤ, 2023).

Οι διεθνείς DMOs, όπως το Turisme de Barcelona και το Amsterdam & partners, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα μέσω συνδρομών και ιδιωτικών επενδύσεων (Turisme de Barcelona, 2023). Στην Ελλάδα, η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα είναι πιο περιορισμένη, αν και οργανισμοί όπως η Marketing Greece προωθούν συνεργασίες μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων για την ενίσχυση της τουριστικής εικόνας της χώρας (Marketing Greece, 2023).

Αναφορικά με τα μοντέλα διοίκησης, το επιχειρηματικό μοντέλο και το μοντέλο συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, είναι τα επικρατέστερα διεθνώς. Στο επιχειρηματικό μοντέλο, οι DMOs λειτουργούν όπως μια επιχείρηση, με βασικό στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων και την ανταγωνιστικότητα του προορισμού. Το επιχειρηματικό μοντέλο κυριαρχεί σε προορισμούς όπου η τουριστική ανάπτυξη είναι άμεσα συνδεδεμένη με οικονομικά κίνητρα και την ανάγκη για συνεχή ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Το Amsterdam αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του επιχειρηματικού μοντέλου, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται με στόχο την αύξηση των εσόδων μέσω της τουριστικής προβολής της πόλης και την ενίσχυση του τοπικού brand.

Στο μοντέλο συνεργασίας μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα οι DMO έχουν συνδιαχείριση του προορισμού με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, με στόχο την ισορροπημένη ανάπτυξη του τουρισμού. Παρόλο που υπάρχει εμπλοκή της κυβέρνησης, ο ιδιωτικός τομέας έχει κεντρικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και τη διαμόρφωση στρατηγικών, καθώς συνεισφέρει σημαντικά στη χρηματοδότηση και την υλοποίηση των τουριστικών σχεδίων. Το Turisme de Barcelona λειτουργεί με αυτό το μοντέλο, όπου υπάρχει συνεργασία της τοπικής αυτοδιοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα και τις τουριστικές επιχειρήσεις για την προώθηση της Βαρκελώνης ως προορισμού.

Στην Ελλάδα, το μοντέλο διοίκησης των DMOs, εμφανίζει στοιχεία κυρίως του κατακερματισμένου μοντέλου, αλλά με προσπάθειες μετάβασης σε ένα πιο επιχειρηματικό και εταιρικό ηγετικό μοντέλο τα τελευταία χρόνια. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα για αρκετά χρόνια, υπήρχαν πολλές ανεξάρτητες οντότητες στη διαχείριση προορισμών, όπως τοπικοί φορείς, δήμοι, περιφέρειες κ.α, οι οποίες συχνά λειτουργούσαν χωρίς κεντρικό συντονισμό.

Τα τελευταία χρόνια, επίσης, έγιναν προσπάθειες να υιοθετηθεί το επιχειρηματικό μοντέλο με έμφαση στην οικονομική ανταγωνιστικότητα και την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών φορέων. Πρωτοβουλίες όπως το «This Is Athens & Partners», όπου συνεργάζονται σημαντικοί φορείς τουριστικής αγοράς (Δήμος Αθηναίων, Aegean Airlines, ΣΕΤΕ), δείχνουν μια στροφή προς αυτό το μοντέλο. Με τη δημιουργία των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (DMOs) βάση του νέου θεσμικού πλαισίου, γίνεται προσπάθεια για κεντρικό συντονισμό και διαχείριση, κυρίως μέσα από τη συνεργασία δημοσίων και ιδιωτικών φορέων, όπου ένας κεντρικός φορέας συντονίζει τις δραστηριότητες. Αυτό δείχνει τάση προς ένα μοντέλο εταιρικού ηγέτη, όπου η κεντρική συντονιστική οντότητα επιδιώκει να ευθυγραμμίσει τους στόχους των εμπλεκόμενων φορέων.

Ένα από τα βασικά κοινά σημεία μεταξύ των ελληνικών και διεθνών DMOs είναι η οργανωτική τους δομή. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης Προορισμού (DMOs) διεθνώς, λειτουργούν σε τρία επίπεδα: Σε εθνικό επίπεδο, όπου αναλαμβάνουν τη διοίκηση και το μάρκετινγκ του τουρισμού μιας χώρας, είτε μέσω Εθνικών Τουριστικών Αρχών (NTA) είτε υπουργείων. Σε περιφερειακό επίπεδο, οι DMOs διαχειρίζονται τουριστικές δραστηριότητες σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές, όπως περιφέρειες ή επαρχίες. Σε τοπικό επίπεδο, οι DMOs επικεντρώνονται κυρίως στην τουριστική προώθηση πόλεων ή περιοχών.

Αντίστοιχα, η διαχείριση τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα πραγματοποιείται επίσης σε τρία επίπεδα: εθνικό μέσω του ΕΟΤ, περιφερειακό μέσω των επιτροπών τουριστικής προώθησης και τοπικό μέσω των δήμων και των θυγατρικών τους δομών. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) είναι ο κύριος φορέας διαχείρισης και προώθησης του τουρισμού σε εθνική κλίμακα. Ο ΕΟΤ έχει την ευθύνη για τον στρατηγικό σχεδιασμό, την προώθηση της εικόνας της Ελλάδας στο εξωτερικό και την υλοποίηση μεγάλων καμπανιών. Παράλληλα, καθορίζει γενικές πολιτικές και συνεργάζεται με άλλους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς για την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος.

Σε κάθε περιφέρεια της Ελλάδας, οι επιτροπές τουριστικής προώθησης αναλαμβάνουν τη διαχείριση των τουριστικών δραστηριοτήτων σε περιφερειακή κλίμακα. Αυτές οι επιτροπές επικεντρώνονται στην ανάδειξη των τοπικών χαρακτηριστικών και προορισμών, προσαρμόζοντας τις εθνικές στρατηγικές στις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες. Επιπλέον, αναλαμβάνουν δράσεις προβολής, ανάπτυξης του τουριστικού προϊόντος και συντονισμού μεταξύ των διάφορων τοπικών φορέων.

Σε επίπεδο δήμων, η διαχείριση του τουρισμού γίνεται μέσω των τοπικών αρχών και των θυγατρικών τους δομών, όπως οι αναπτυξιακές εταιρείες. Οι δήμοι εστιάζουν κυρίως στη διαχείριση τουριστικών υποδομών, στην υλοποίηση μικρότερης κλίμακας προωθητικών ενεργειών και στη στήριξη των τοπικών επιχειρήσεων. Αυτές οι δομές παίζουν καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της εμπειρίας των επισκεπτών και στη διασφάλιση της βιωσιμότητας των τουριστικών δραστηριοτήτων.

Οι αρμοδιότητες των DMOs διεθνώς, επικεντρώνονται κατά κύριο λόγο στην υλοποίηση στρατηγικών μάρκετινγκ, τη διοργάνωση εκδηλώσεων και την ανάπτυξη συνεργασιών με τοπικούς φορείς. Για παράδειγμα, το Visit Sud Sardegna στην Ιταλία προωθεί τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη μέσω συνεργασιών με τις τοπικές αρχές και οργανώνει πρωτοβουλίες για την προστασία των φυσικών πόρων (Visit Sud Sardegna, 2022). Στην Ελλάδα, η ΕΑΤΑ (Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών) έχει αναλάβει τη διαχείριση της προβολής της Αθήνας ως επιχειρηματικού και τουριστικού προορισμού, συμμετέχοντας σε διεθνείς εκθέσεις και υλοποιώντας ψηφιακές καμπάνιες (This is Athens, 2023).

Σε επίπεδο αρμοδιοτήτων, οι DMOs τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς οργανώνουν διαφημιστικές καμπάνιες, συμμετέχουν σε τουριστικές εκθέσεις και συνεργάζονται με τοπικούς φορείς για την προώθηση των τουριστικών προϊόντων. Ο ΕΟΤ και η Marketing Greece αναλαμβάνουν παρόμοιες δραστηριότητες με διεθνείς οργανισμούς όπως η Turisme de Barcelona και το Fundació Mallorca Turisme, που δίνουν έμφαση στη διαχείριση τουριστικών πόρων και στην προώθηση του τουρισμού μέσω σύγχρονων στρατηγικών μάρκετινγκ.

Οι διεθνείς DMOs όμως, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη και την προστασία των φυσικών πόρων. Ο Visit Sud Sardegna είναι πρωτοπόρος στον αειφόρο τουρισμό, εστιάζοντας στην προστασία του περιβάλλοντος και των τοπικών παραδόσεων (Visit Sud Sardegna, 2022). Στην Ελλάδα, παρά τις προσπάθειες για την προώθηση της αειφορίας σε τοπικό επίπεδο, όπως στη Ρόδο μέσω του ΠΡΟΤΟΥΡ, δεν αποτελεί πάντοτε κεντρικό στόχο των DMOs, αν και ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στις στρατηγικές τους (ΠΡΟΤΟΥΡ, 2022).

Επιπρόσθετα, διεθνείς DMOs, όπως το City of a Thousand Welcomes στο Δουβλίνο, δίνουν έμφαση στη δημιουργία αυθεντικών εμπειριών, συνδέοντας τους επισκέπτες με τους κατοίκους για μια πιο προσωπική και μοναδική εμπειρία (City of a Thousand Welcomes, 2023). Στην Ελλάδα, παρόμοιες πρωτοβουλίες, όπως η Πολιτιστική Διαδρομή στην Ήπειρο, προσπαθούν να αναδείξουν την τοπική κουλτούρα και την πολιτιστική κληρονομιά, ωστόσο, δεν έχουν υιοθετηθεί ευρέως σε εθνικό επίπεδο (Περιφέρεια Ηπείρου, 2023).

Αναφορικά με τη χρηματοδότηση, οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (DMOs) διεθνώς, αντλούν την πλειονότητα των πόρων τους από τον δημόσιο τομέα, ενώ το υπόλοιπο προέρχεται από ιδιωτικές πηγές. Οι βασικές πηγές χρηματοδότησης περιλαμβάνουν κρατικές επιδοτήσεις, ευρωπαϊκά προγράμματα, συνεργασίες με ιδιωτικές επιχειρήσεις, καθώς και ειδικούς φόρους, όπως οι φόροι δωματίων ξενοδοχείων. Οι φόροι αυτοί αποτελούν σταθερή πηγή εσόδων, αν και δέχονται κριτική για τη μείωση της ανταγωνιστικότητας των προορισμών.

Στην Ελλάδα, οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (DMOs) χρηματοδοτούνται κυρίως μέσω δημόσιων πόρων, όπως κρατικές επιδοτήσεις και ευρωπαϊκά προγράμματα, παρόμοια με τις διεθνείς πρακτικές. Ο ρόλος του κράτους είναι κεντρικός στη χρηματοδότηση, ιδιαίτερα μέσω του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (ΕΟΤ) και άλλων τοπικών φορέων, όπως οι δήμοι και οι περιφέρειες, που συχνά λαμβάνουν κονδύλια από την Ευρωπαϊκή Ένωση για την ανάπτυξη του τουρισμού. Η ιδιωτική χρηματοδότηση παραμένει περιορισμένη στην Ελλάδα, ωστόσο υπάρχουν συνεργασίες μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Οι δήμοι και οι αναπτυξιακές τους εταιρείες, συχνά αντλούν πόρους μέσω συνεργασιών με επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου για τη χρηματοδότηση προωθητικών ενεργειών. Επιπλέον, η εισαγωγή τοπικών φόρων, όπως οι φόροι διαμονής σε ξενοδοχεία, έχει

αρχίσει να συμβάλλει σημαντικά στη χρηματοδότηση τουριστικών οργανισμών σε τοπικό επίπεδο.

Όπως και διεθνώς, στην Ελλάδα, οι περισσότεροι πόροι επενδύονται σε δράσεις μάρκετινγκ και προώθησης των προορισμών, ενώ μικρότερα ποσά κατευθύνονται σε διοικητικές δαπάνες και λειτουργικές ανάγκες. Παρά τη δημόσια χρηματοδότηση, η εξασφάλιση βιώσιμης χρηματοδότησης παραμένει μια πρόκληση, καθώς οι τουριστικοί οργανισμοί πρέπει να ανταγωνιστούν με άλλους δημόσιους φορείς για τους διαθέσιμους πόρους.

Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα των ελληνικών DMOs, είναι σημαντικό να εξεταστεί η υιοθέτηση πρακτικών από τα διεθνή μοντέλα. Η συνεργασία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες για την αύξηση της χρηματοδότησης και την ενίσχυση της διοικητικής ευελιξίας. Οι DMOs θα μπορούσαν να ενθαρρύνουν τις τουριστικές επιχειρήσεις, όπως ξενοδοχεία, εστιατόρια και τουριστικά αξιοθέατα, να συμμετάσχουν στη χρηματοδότηση και στη διαμόρφωση στρατηγικών προώθησης, κάτι που γίνεται ήδη σε πολλές χώρες με τα Tourism Marketing Districts (TMDs).

Η διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης είναι επίσης σημαντική. Η ανάπτυξη νέων χρηματοδοτικών μηχανισμών, όπως η επιβολή τελών στις επιχειρήσεις που ωφελούνται άμεσα από τον τουρισμό, θα μπορούσε να αυξήσει τους διαθέσιμους πόρους.

Η διοικητική δομή των ελληνικών DMOs θα μπορούσε επίσης να επωφεληθεί από μεγαλύτερη αποκέντρωση και αυτονομία, με στόχο την ταχύτερη λήψη αποφάσεων και την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των στρατηγικών. Η εισαγωγή διοικητικών μοντέλων που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην τοπική διακυβέρνηση και στη συμμετοχή των ιδιωτικών φορέων θα μπορούσε να ενισχύσει τη λειτουργία τους.

Συμπερασματικά, οι DMOs τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά, ωστόσο, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στη δομή, την έμφαση στην αειφορία, τη χρηματοδότηση και τη συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα. Οι διεθνείς DMOs φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη προσοχή στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη δημιουργία εμπειριών που συνδέουν άμεσα τους επισκέπτες με την τοπική κοινότητα. Στην Ελλάδα, αν και η διαχείριση των προορισμών ακολουθεί σε κάποιο βαθμό τις διεθνείς τάσεις, ωστόσο η υιοθέτηση πρακτικών βιώσιμης ανάπτυξης και η ενεργή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα χρειάζονται ενίσχυση για να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις της διεθνούς τουριστικής βιομηχανίας.

Κεφάλαιο 7^ο

Επίλογος

7.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώθηκε στη βιώσιμη διαχείριση των τουριστικών προορισμών, με έμφαση στον ρόλο και τις προοπτικές λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (Destination Management Organizations - DMOs) στην Ελλάδα. Μέσα από μια αναλυτική διερεύνηση της διεθνούς βιβλιογραφίας και των βέλτιστων πρακτικών, τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό, εξετάστηκε η λειτουργία των DMOs ως βασικών παραγόντων για τη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού.

Η αποτελεσματική διαχείριση προορισμών προϋποθέτει την υιοθέτηση πρακτικών που διασφαλίζουν την αειφορία, ενώ παράλληλα επιτρέπουν την οικονομική ανάπτυξη και την ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας. Επιπρόσθετα, οι DMOs ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των προορισμών, προσφέροντας νέα τουριστικά προϊόντα και εμπειρίες που ανταποκρίνονται στις τάσεις της αγοράς και στις αυξανόμενες απαιτήσεις των τουριστών για βιώσιμες και αυθεντικές εμπειρίες. Μέσω της υιοθέτησης πρακτικών που σέβονται το περιβάλλον και την πολιτιστική κληρονομιά, οι DMOs μπορούν να διασφαλίσουν την μακροπρόθεσμη ελκυστικότητα των τουριστικών προορισμών. Επιπρόσθετα, η δημιουργία μιας ισχυρής ταυτότητας, φήμης και θετικής αντίληψης για έναν προορισμό είναι καθοριστική για την επιτυχία του.

Οι προκλήσεις της διαχείρισης προορισμών περιλαμβάνουν την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες, την αντιμετώπιση απρόβλεπτων κρίσεων όπως η πανδημία COVID-19, και τη διατήρηση της φέρουσας ικανότητας ενός προορισμού, δηλαδή του αριθμού επισκεπτών που μπορεί να υποστηρίξει χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά το φυσικό ή πολιτιστικό περιβάλλον.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού, την ανάδειξη λιγότερο γνωστών περιοχών, την αξιοποίηση της τεχνολογίας, καθώς και την προώθηση ειδικών μορφών τουρισμού όπως ο αγροτουρισμός και ο πολιτιστικός τουρισμός. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εμπλεκόμενων φορέων και η ενίσχυση της συνεργασίας με τις τοπικές κοινότητες αποτελούν επίσης σημαντικά στοιχεία για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

Η δημιουργία των DMOs, οφείλεται στην ανάγκη συντονισμού των προσπάθειών προώθησης του τουρισμού και στη βελτίωση της σύνδεσης μεταξύ ζήτησης και προσφοράς. Στην αρχική τους φάση, οι DMOs λειτούργησαν ως εθνικοί οργανισμοί τουρισμού (NTOs), υπό την άμεση εποπτεία των κυβερνήσεων. Με την πάροδο του χρόνου, μετασχηματίστηκαν και υιοθέτησαν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση στο τουριστικό μάρκετινγκ, ενσωματώνοντας πρακτικές βιώσιμης ανάπτυξης και ψηφιακής τεχνολογίας.

Οι DMOs λειτουργούν σε τρία επίπεδα: εθνικό, περιφερειακό και τοπικό. Σε εθνικό επίπεδο, οι DMOs μπορούν να λειτουργούν ως Εθνικές Τουριστικές Αρχές (NTA) ή Εθνικοί Οργανισμοί Τουρισμού (NTO), όπως στην Κίνα, την Ινδία ή τη Βρετανία, όπου ο τουρισμός διαχειρίζεται από δημόσιους φορείς. Σε περιφερειακό επίπεδο, όπως στη Νέα Ζηλανδία ή τον Καναδά, οι DMOs ασχολούνται με τη διαχείριση προορισμών σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές. Σε τοπικό επίπεδο, οι DMOs εστιάζουν στη διαχείριση τουριστικών προορισμών κυρίως αστικού χαρακτήρα, όπως συμβαίνει στις

μεγάλες πόλεις των ΗΠΑ και της Ευρώπης. Συχνά, οι DMOs χρηματοδοτούνται από το κράτος, αλλά μπορεί να έχουν και ιδιωτική υποστήριξη ή να αποτελούν μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Ο ρόλος των DMOs είναι κρίσιμος για την οικονομική ανάπτυξη των προορισμών, καθώς προωθούν τον τουρισμό, συντονίζουν τους εμπλεκόμενους φορείς και καλλιεργούν την εικόνα του προορισμού. Παίζουν επίσης καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση κρίσεων, όπως σε περιπτώσεις φυσικών καταστροφών, βοηθώντας στην ανάκαμψη του τουρισμού και της τοπικής οικονομίας.

Οι DMOs διαδραματίζουν έναν διττό ρόλο, που περιλαμβάνει τόσο το μάρκετινγκ όσο και τη συνολική διαχείριση των προορισμών. Η δομή και οι αρμοδιότητές τους ποικίλλουν ανάλογα με το γεωγραφικό επίπεδο στο οποίο δραστηριοποιούνται, με την προώθηση της εικόνας και του branding να είναι καθοριστική σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, ενώ σε τοπικό επίπεδο εστιάζουν στην άμεση παροχή πληροφοριών και υποστήριξης στους επισκέπτες.

Η διοίκηση των DMOs μπορεί να βασίζεται σε διάφορα μοντέλα, όπως το κανονιστικό μοντέλο, όπου το κράτος έχει τον κύριο έλεγχο, ή το επιχειρηματικό μοντέλο, όπου οι DMOs λειτουργούν με στόχο την αύξηση των εσόδων και τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Μία από τις πιο αποδοτικές μορφές διοίκησης είναι η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), που εξασφαλίζει συντονισμό και αποφυγή επικάλυψης αρμοδιοτήτων.

Η χρηματοδότηση των DMOs προέρχεται κυρίως από δημόσιους πόρους, αλλά και από συνεργασίες με τον ιδιωτικό τομέα, φόρους ή τέλη. Οι DMOs αναζητούν βιώσιμες πηγές χρηματοδότησης, καθώς αυτές επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους και την ανταγωνιστικότητά του προορισμού.

Διεθνή παραδείγματα καλών πρακτικών DMOs σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, αποτελούν η VisitBritain στη Μεγάλη Βρετανία, το Visit Sud Sardegna στη Σαρδηνία, και το I amsterdam στο Άμστερνταμ, τα οποία έχουν συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των τουριστικών τους προορισμών μέσω στρατηγικών μάρκετινγκ και βιώσιμης διαχείρισης. Αυτά τα παραδείγματα μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα για την ανάπτυξη των ελληνικών DMOs, επιτρέποντας την καλύτερη προσαρμογή στις τοπικές ιδιαιτερότητες.

Η διαχείριση και προώθηση τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα υπήρξε ένα κατακερματισμένο πεδίο λόγω έλλειψης κατάλληλων εργαλείων και πόρων, ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση. Παρόλο που υπήρξαν προσπάθειες ανάπτυξης συνεργατικών δομών, η πολυπλοκότητα του τομέα και οι περιορισμένες ικανότητες των τοπικών φορέων δημιούργησαν δυσκολίες στην υποστήριξη πιο φιλόδοξων εγχειρημάτων. Ωστόσο, πρωτοβουλίες όπως το «This Is Athens & Partners» ανέδειξαν την αξία της συνεργασίας μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, συμβάλλοντας στην καλύτερη κατανόηση των αναγκών της τουριστικής βιομηχανίας.

Η οργανωτική δομή των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs) διαφέρει σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) αποτελεί τον βασικό εθνικό φορέα διαχείρισης προορισμού. Άλλοι φορείς είναι ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), που υποστηρίζει την ανάπτυξη μικρών και μεγάλων τουριστικών επιχειρήσεων μέσω της Marketing Greece, η περιφερειακή πρωτοβουλία της Πολιτιστικής Διαδρομής στα Αρχαία Θέατρα της Ηπείρου, που συνδέει τον πολιτισμό και τον τουρισμό μέσω συνεργασιών τοπικών και δημόσιων φορέων κ.α. Σε τοπικό επίπεδο, ο Δήμος Αθηναίων μέσω της Εταιρείας

Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ) προωθεί την πόλη της Αθήνας ως επιχειρηματικό και τουριστικό προορισμό. Παρόμοιες πρωτοβουλίες έχουν αναπτυχθεί σε άλλους δήμους, όπως το «Destination Piraeus» του Δήμου Πειραιά και ο Προορισμός Ρόδου (ΠΡΟΤΟΥΡ), οι οποίοι στοχεύουν στην ανάδειξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των περιοχών τους.

Ο Νόμος 4875/2021 έθεσε το νομικό πλαίσιο για τη σύσταση και λειτουργία των DMOs, επιδιώκοντας μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση προορισμών με έμφαση στη βιωσιμότητα, την οικονομική ανάπτυξη και την περιβαλλοντική προστασία. Η σύσταση DMOs υποστηρίζεται από ευρωπαϊκά προγράμματα και το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

Η νέα νομοθεσία επιπλέον, εισήγαγε τη δημιουργία Πρότυπων Τουριστικών Προορισμών Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, στοχεύοντας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη συστηματική προώθηση των ελληνικών προορισμών. Οι DMOs καλούνται να αναπτύξουν στρατηγικές μάρκετινγκ, να στηρίξουν την τοπική οικονομία και να δημιουργήσουν συνεργασίες με ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Επιπλέον, εισάγονται Παρατηρητήρια Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης για την παρακολούθηση και ανάλυση των επιδόσεων των τουριστικών προορισμών.

Παρά τις θετικές προοπτικές, οι DMOs αντιμετωπίζουν προκλήσεις, όπως η περιορισμένη χρηματοδότηση, η γραφειοκρατία και η έλλειψη εξειδικευμένων πόρων. Η ανάλυση SWOT αναδεικνύει στα δυνατά σημεία, το νέο νομοθετικό πλαίσιο το οποίο δίνει τη δυνατότητα στους ΟΤΑ να δημιουργήσουν DMOs με σαφείς αρμοδιότητες και στόχους. Επίσης, η συμμετοχή τοπικών κοινωνιών και επιχειρήσεων ενισχύει την οικονομική ανάπτυξη σε τοπικό επίπεδο, ενώ η οργανωτική δομή των DMOs, που περιλαμβάνει διάφορους φορείς και κοινωνικούς εταίρους, προωθεί τη συνεργασία προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης. Επιπλέον, η εισαγωγή καινοτόμων τεχνολογιών και ψηφιοποίησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα των τουριστικών προορισμών.

Ωστόσο, στις αδυναμίες, εντοπίζεται εξάρτηση από τη δημόσια χρηματοδότηση, που δυσκολεύει τη βιωσιμότητα των DMOs, καθώς και κατακερματισμένη διαχείριση χωρίς εθνική ή περιφερειακή στρατηγική, η οποία οδηγεί σε ασυντόνιστες ενέργειες. Επιπλέον, το νέο θεσμικό πλαίσιο επικεντρώνεται σε μια "top-down" προσέγγιση, ενώ οι διεθνώς αναγνωρισμένες επιτυχημένες πρακτικές προτιμούν την προσέγγιση "bottom-up".

Όσον αφορά τις ευκαιρίες, διαφαίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης νέων τουριστικών προϊόντων, όπως ο θεματικός, ο αγροτουρισμός και ο ιαματικός τουρισμός, καθώς και η προσέλκυση νέων αγορών. Παράλληλα, η αξιοποίηση χρηματοδοτικών εργαλείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η συμμετοχή σε διεθνή προγράμματα μπορεί να ενισχύσουν τη βιώσιμη ανάπτυξη των τουριστικών προορισμών. Οι ψηφιακές τεχνολογίες προσφέρουν επίσης εργαλεία για την προβολή και προώθηση των προορισμών. Τέλος, η έμφαση στη βιώσιμη ανάπτυξη δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την αναβάθμιση των υποδομών και την προσέλκυση τουριστών υψηλής ποιότητας.

Επιπρόσθετα, υπάρχουν και απειλές, όπως η οικονομική αβεβαιότητα λόγω της εξάρτησης από τη δημόσια χρηματοδότηση και η δυσκολία εξεύρεσης πόρων από τον ιδιωτικό τομέα. Ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός από άλλους τουριστικούς προορισμούς μπορεί επίσης να επηρεάσει αρνητικά τις αφίξεις και τα έσοδα. Οι περιβαλλοντικές προκλήσεις, όπως η κλιματική αλλαγή και η υποβάθμιση των φυσικών πόρων, θέτουν σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα των προορισμών, ενώ η

υπερβολική γραφειοκρατία και οι διοικητικές δυσκολίες μπορούν να καθυστερήσουν την ανάπτυξη των DMOs.

Παρόλα αυτά, η Ελλάδα κάνει σημαντικά βήματα για τη βελτίωση της διαχείρισης των τουριστικών προορισμών μέσω της δημιουργίας ισχυρών DMOs, οι οποίοι θα αποτελέσουν τον κεντρικό άξονα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και την προώθηση των τοπικών κοινωνιών και οικονομιών.

Τα ευρήματα από τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, αναδεικνύουν τον καίριο ρόλο των DMOs στην τουριστική ανάπτυξη σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, τις ευκαιρίες που διαφαίνονται, καθώς και τη σημασία του πρόσφατου νομοθετικού πλαισίου και της χρηματοδότησης για την αποτελεσματική λειτουργία τους.

Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα, υπογράμμισαν τον κεντρικό ρόλο των DMOs στην προώθηση βιώσιμων τουριστικών πρακτικών, αναφέροντας ότι οι πρωτοβουλίες τους επικεντρώνονται στη δημιουργία θεματικών διαδρομών, όπως ο πολιτιστικός και ο γαστρονομικός τουρισμός, οι οποίες ανταποκρίνονται στις παγκόσμιες τάσεις για υπεύθυνο τουρισμό. Ειδικά για την Αττική, η διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος μέσω της ανάδειξης των φυσικών και πολιτιστικών πόρων συμβάλλει στην ενίσχυση του τουριστικού προφίλ της περιοχής.

Παράλληλα, οι DMOs διαχειρίζονται τις προκλήσεις που αφορούν την αυξανόμενη τουριστική ροή, ιδίως στις αστικές περιοχές, και την έλλειψη συντονισμού μεταξύ των τοπικών φορέων. Επιπλέον, επισημάνθηκε ότι η απουσία σταθερής χρηματοδότησης και οι ανεπαρκείς υποδομές αποτελούν εμπόδια για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών. Ωστόσο, η ανάγκη για συνεργασία και συντονισμό με τις τοπικές κοινότητες και τις επιχειρήσεις θεωρείται κλειδί για τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η έρευνα ανέδειξε επίσης τις ευκαιρίες που έχουν οι DMOs να προωθήσουν εναλλακτικές μορφές τουρισμού, όπως ο ιατρικός και ο θεματικός τουρισμός, εκμεταλλευόμενοι την πολιτιστική κληρονομιά και τις σύγχρονες υποδομές. Όπως αναφέρθηκε, η Αττική και ο Πειραιάς μπορούν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους ως παγκόσμιοι προορισμοί, εάν ενισχύσουν τις βιώσιμες πρακτικές τους και επενδύσουν σε "πράσινες" υποδομές.

Όσον αφορά τις στρατηγικές διαχείρισης, τα στελέχη ανέφεραν τη σημασία της εκπαίδευσης των επιχειρηματιών του τουρισμού σε τοπικό επίπεδο και της χρήσης ψηφιακών εργαλείων για την παρακολούθηση των τουριστικών ροών και την προώθηση των προορισμών. Εξέφρασαν επίσης την ανάγκη για θεσμικές ρυθμίσεις και πολιτικές που να στηρίζουν τους DMOs μέσω σταθερής χρηματοδότησης και συνεργασιών με τον ιδιωτικό τομέα. Η ψήφιση του νόμου 4895/2021 θεωρήθηκε θετική εξέλιξη, αλλά η επιτυχία του όπως επισήμαναν, εξαρτάται από την αποτελεσματική εφαρμογή και την εξασφάλιση των απαραίτητων πόρων.

Τέλος, η οικονομική βιωσιμότητα των DMOs εξαρτάται από τη διαφοροποίηση των πηγών χρηματοδότησης, την αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων και τη συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα. Τα στελέχη τόνισαν ότι η χρηματοδότηση πρέπει να επενδύεται σε βιώσιμες υποδομές και προγράμματα που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των προορισμών σε διεθνές επίπεδο.

Με βάση τα συμπεράσματα της έρευνας, προτείνονται συγκεκριμένες δράσεις για την ενίσχυση των DMOs στην Ελλάδα. Αυτές περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, την προώθηση της

ψηφιοποίησης, τη βελτίωση των υποδομών, καθώς και την ανάπτυξη στρατηγικών βιώσιμης χρηματοδότησης. Επιπλέον, προτείνεται η δημιουργία ενός ολοκληρωμένου πλαισίου που θα στηρίζει την αειφόρο ανάπτυξη και θα ενθαρρύνει την υιοθέτηση καινοτόμων λύσεων.

Οι DMOs αποτελούν το κλειδί για τη βιώσιμη διαχείριση τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα. Παρόλο που αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις, έχουν τη δυνατότητα να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού τομέα.

7.2 Προτεινόμενο πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs)

Η συζήτηση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τουριστικοί προορισμοί της χώρας στην πορεία προς τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη είχε ξεκινήσει πριν από την πανδημία. Σύμφωνα με έκθεση της Επιτροπής Μεταφορών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου (TRAN Committee) που δημοσιεύθηκε το 2018, προορισμοί όπως η Σαντορίνη, η Ρόδος και η Αθήνα αντιμετώπιζαν ήδη από τότε φαινόμενα υπερτουρισμού σε συγκεκριμένες περιόδους και περιοχές. Η αξιολόγηση συμπεριλάμβανε την εξέταση δεικτών όπως η αύξηση των διανυκτερεύσεων από επισκέπτες, η πυκνότητα των διανυκτερεύσεων ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο και η αναλογία των διανυκτερεύσεων σε σχέση με τον πληθυσμό των κατοίκων ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο.

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (EBRD) και το Υπουργείο Τουρισμού της Ελλάδας συμφωνήσαν ότι η διαχείριση προορισμών αποτελεί βασικό στοιχείο για την προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης στον τουρισμό. Επιπλέον, είναι κρίσιμο να ενθαρρύνονται οι εγχώριοι προορισμοί να αναπτύξουν έναν κοινό σκοπό μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων, ώστε να διαχειρίζονται τον τουρισμό με μακροπρόθεσμο όραμα και ολοκληρωμένο τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τις ανάγκες των τουριστών, αλλά και των επιχειρήσεων και των κατοίκων.

Μετά από συμφωνία μεταξύ του Υπουργείου Τουρισμού και της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης, δημιουργήθηκαν πρότυπα σχέδια διαχείρισης προορισμού για τη Σαντορίνη και τη Ρόδο (Πιλοτικό Πρόγραμμα Διαχείρισης Προορισμών). Τα σχέδια αυτά θα χρησιμεύσουν ως οδηγός για την κατάρτιση σχεδίων διαχείρισης για άλλες περιοχές της Ελλάδας, σύμφωνα με τον οδηγό: Guide to Destination Management Planning for Destinations in Greece, (<https://www.destinationmanagementplan.gr/wpcontent/uploads/2019/12/New-DMP-Guide.pdf>)

Το πλαίσιο λειτουργίας των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMMOs) όπως παρουσιάστηκε από το Υπουργείο Τουρισμού (Πρότυπο πλαίσιο για τη σύσταση και την λειτουργία των οργανισμών διαχείρισης και προώθησης προορισμών, παρουσίαση 30-01-2023) αποτυπώνεται στις ακόλουθες ενότητες:

7.2.1 Λειτουργία και αρμοδιότητες των DMO

Ο στρατηγικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τη διαμόρφωση και την εφαρμογή στρατηγικής για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας ενός τουριστικού προορισμού, μέσω της υπεύθυνης εκμετάλλευσης των πόρων και των αξιοθέατων του, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους. Ο Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (DMO) πρέπει να αναλάβει τον ρόλο του στρατηγικού ηγέτη στον

σχεδιασμό και τη διαχείριση προορισμών, ενώ πρέπει επίσης να φέρνει σε επαφή όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς της τουριστικής βιομηχανίας για θεσμικές βελτιώσεις στο μάρκετινγκ και τη διαχείριση.

Η τουριστική πολιτική ενός προορισμού είναι ένα σύνολο αποφάσεων και πρακτικών που λαμβάνουν οι κυβερνήσεις σε συνεργασία με ιδιωτικούς ή κοινωνικούς φορείς για την επίτευξη στόχων που σχετίζονται με τον τουρισμό. Ο DMO θα πρέπει να θεωρεί την τουριστική πολιτική ως κατευθυντήρια γραμμή στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προορισμού.

Η γνώση της αγοράς συνεπάγεται τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων που σχετίζονται με την αγορά και τον προορισμό. Οι DMOs πρέπει να επενδύουν σε εργαλεία συλλογής δεδομένων για να τεκμηριώνουν στρατηγικές αποφάσεις. Ο στόχος είναι οι DMOs να γίνουν κόμβοι πληροφοριών για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Ο εξελισσόμενος ρόλος των DMOs περιλαμβάνει τη γνώση των χαρακτηριστικών και των δυνατοτήτων της αγοράς, την ανάπτυξη του προορισμού και των τουριστικών προϊόντων, και την ενσωμάτωση ψηφιακών εργαλείων στις διαδικασίες τους για μια αποτελεσματική και ανθεκτική λειτουργία.

Η εποπτεία αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της επιτυχίας και της καταλληλότητας του DMO. Κάθε DMO πρέπει να συμμορφώνεται με το ετήσιο επιχειρησιακό του πλάνο, το οποίο έχει διαμορφωθεί βάσει του στρατηγικού σχεδίου του προορισμού, περιλαμβάνοντας λεπτομερείς δράσεις, προϋπολογισμούς, χρονοδιαγράμματα, δείκτες και πρωτόκολλα αξιολόγησης απόδοσης.

Οι DMOs πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τη διαχείριση κρίσεων, να παρέχουν συνεχή εκπαίδευση και να αναλαμβάνουν ηγετικό ρόλο στον καθορισμό στόχων μάρκετινγκ.

Τέλος, οι DMOs πρέπει να διασφαλίζουν σταθερή χρηματοδότηση και να προσελκύουν επενδύσεις για την ανάπτυξη του προορισμού τους.

Εικόνα 17: Λειτουργία και αρμοδιότητες των DMMO



Πηγή: UNWTO, Horwath HTL, 2022, Υπουργείο Τουρισμού

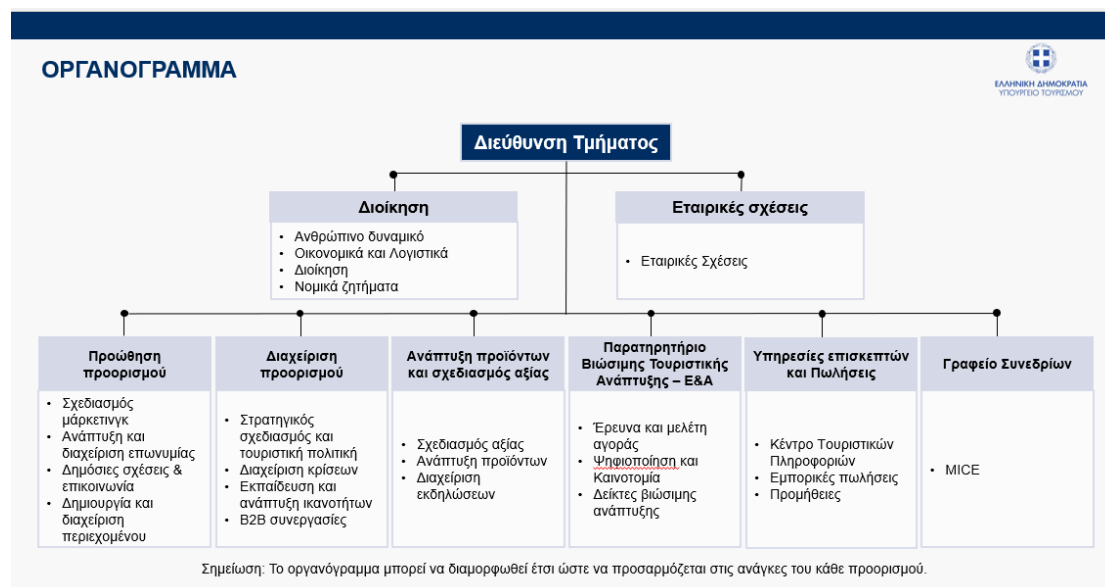
7.2.2 Προτεινόμενοι φορείς κατά την πρώτη φάση δημιουργίας και λειτουργίας του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού

Οι προτεινόμενοι φορείς (ενδεικτικά) κατά την πρώτη φάση δημιουργίας και λειτουργίας του Οργανισμού Διαχείρισης Προορισμού είναι:

- α) Υπουργείο Τουρισμού και Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
- β) Περιφέρειες
- γ) Λοιποί Αναπτυξιακοί Οργανισμοί
- δ) Φορείς σχεδιασμού και διαχείρισης θεματικών ΟΧΕ Πολιτισμού – Τουρισμού
- ε) DMMO που λειτουργούν
- στ) Επιμελητήρια και Ενώσεις επαγγελματιών
- ζ) Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος
- η) Εκπρόσωποι ΟΤΑ Α Βαθμού με τουριστική δραστηριότητα στις περιφέρειες.
- θ) Πανεπιστήμια με τουριστικά τμήματα
- ι) Ιδιωτικοί φορείς με ερευνητικούς σκοπούς
- ια) Φορείς της Κοινωνίας των Πολιτών
- ιβ) Εκπρόσωποι επιχειρήσεων ή επαγγελματιών θεματικού τουρισμού
- ιγ) Εκπρόσωποι ιδιωτικών επιχειρήσεων τουρισμού ή συνεργατικών σχημάτων τουρισμού
- ιδ) Δίκτυα B2B
- ιε) Λοιποί φορείς

7.2.3 Προτεινόμενο Οργανόγραμμα των DMO

Εικόνα 18: Προτεινόμενο Οργανόγραμμα των DMO



Πηγή : Υπουργείο Τουρισμού, Horwath HTL, 2022

- α) Το τμήμα διοίκησης αναλαμβάνει την ευθύνη για το συντονισμό των εσωτερικών διαδικασιών.
- β) Το εταιρικό PR έχει την αρμοδιότητα της έγκαιρης επικοινωνίας των ειδήσεων και των καινοτομιών στις λειτουργίες του DMO στο κοινό-στόχο. Αυτό το τμήμα

πρέπει να φροντίζει για τη διατήρηση της φήμης του DMO στα μέσα ενημέρωσης και, ως εκ τούτου, να αναλαμβάνει δραστηριότητες που προάγουν τη διαφάνεια και τη διαθεσιμότητα των πληροφοριών.

- γ) Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος μάρκετινγκ προορισμού περιλαμβάνουν τη δημιουργία επωνυμίας, τη διαφήμιση και την προώθηση του προορισμού.
- δ) Η ομάδα του τμήματος διαχείρισης προορισμών είναι υπεύθυνη για τη συντονισμένη και ολοκληρωμένη διαχείριση της ανάπτυξης προορισμού, ξεκινώντας από τη δημιουργία στρατηγικής ανάπτυξης, την πρόταση τουριστικών πολιτικών, την εκπαίδευση και τον συντονισμό των ενδιαφερομένων, καθώς και την εκτέλεση κοινών δραστηριοτήτων. Είναι επίσης υπεύθυνοι για την προετοιμασία του προορισμού σε περίπτωση κρίσης.
- ε) Η ανάπτυξη προϊόντων και ο σχεδιασμός αξίας αποσκοπούν στην επίτευξη του μέγιστου δυναμικού της προσφοράς προορισμού με βάση τους τουριστικούς πόρους. Στον τομέα αυτόν είναι απαραίτητο να απασχοληθούν ειδικευμένοι επαγγελματίες τουρισμού, ικανοί να αναπτύξουν συγκεκριμένα τουριστικά προϊόντα.
- στ) Το Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης – E&A (Έρευνα και Ανάπτυξη) είναι υπεύθυνο για την κατανόηση της αγοράς, την εισαγωγή νέων καινοτόμων προσεγγίσεων και τη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών. Οι δραστηριότητές του περιλαμβάνουν την εφαρμογή ψηφιακών εργαλείων, την έρευνα αγοράς, τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων και τη διεξαγωγή μελετών για την απόκτηση καλύτερης εικόνας της κατάστασης του προορισμού, που θα υποστηρίξει τα άλλα τμήματα στη λήψη αποφάσεων.
- ζ) Το τμήμα εξυπηρέτησης επισκεπτών και πωλήσεων διαχειρίζεται τα κέντρα τουριστικών πληροφοριών και επιβλέπει επίσης τις εμπορικές δραστηριότητες, όπως η πώληση αγαθών, προϊόντων, διαφημιστικού υλικού και υπηρεσιών.
- η) Το γραφείο συνεδρίων είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της βιομηχανίας συναντήσεων και εκδηλώσεων, την προσέλκυση αγοραστών και την προώθηση των δυνατοτήτων MICE.

7.2.4 Προτεινόμενοι πυλώνες χρηματοδότησης DMO

Ο καθορισμός του κόστους και των εσόδων αποτελεί κεντρικό ζήτημα για τους DMOs, οι οποίοι αναπτύσσουν διαρκώς νέες μεθόδους για να εξασφαλίσουν χρηματοδότηση. Αυτό τους επιτρέπει να παραμένουν ανταγωνιστικοί και να διαθέτουν τα απαραίτητα κεφάλαια για την αποτελεσματική υλοποίηση των δραστηριοτήτων τους. Ακολουθούν ορισμένες από τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης :

Πίνακας 4: Προτεινόμενοι πυλώνες χρηματοδότησης DMO

1. Κρατική χρηματοδότηση	Η κατανομή κεφαλαίων από τον κρατικό προϋπολογισμό (εθνικό, περιφερειακό, τοπικό) είναι ένα από τα κυρίαρχα μοντέλα χρηματοδότησης των DMOs. Θεσπιζόμενες κυρίως σε ετήσια βάση, οι περικοπές στον προϋπολογισμό λόγω αλλαγών στην κυβέρνηση μπορεί να εμποδίσουν την ικανότητα ενός προορισμού να προγραμματίσει για το μέλλον.
2. Φόροι διαμονής	Ένα άλλο κυρίαρχο μοντέλο χρηματοδότησης των DMOs βασίζεται στην κατανομή των φόρων τουριστικής διαμονής σε οργανισμούς διαχείρισης προορισμών. Το μοντέλο χρηματοδότησης εγκυμονεί προκλήσεις και κινδύνους, αλλά φέρνει θετικά αποτελέσματα για ορισμένους προορισμούς, οι οποίοι έχουν υψηλότερα έσοδα με μεγαλύτερη τουριστική κίνηση.

3. Χρηματοδότηση της ΕΕ	Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΕΕ μπορεί να κατευθύνει τη χρηματοδότηση μέσω επιχορηγήσεων ή έμμεσης χρηματοδότησης μέσω χρηματοπιστωτικών ενδιάμεσων φορέων. Οι επιχορηγήσεις διαφημίζονται μέσω ειδικών προσκλήσεων υποβολής προτάσεων.
4. Ιδιωτική χρηματοδότηση	Συγκέντρωση κεφαλαίων από ένα δίκτυο θεσμικών εταίρων και ενδιαφερομένων στον προορισμό.
5. Έσοδα από εμπορικές δραστηριότητες	Χρηματοδότηση μέσω κεφαλαίων που προέρχονται από εμπορικές δραστηριότητες (π.χ. πώληση υπηρεσιών, αγαθών, διαφημιστικών προϊόντων κ.λπ.)

Πηγή : Υπουργείο Τουρισμού

7.2.5 Βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες

Οι DMO καθορίζουν τον προϋπολογισμό τους για να διανέμουν τα διαθέσιμα έσοδα στις λειτουργικές τους δραστηριότητες, εστιάζοντας στη βελτιστοποίηση της επιχειρηματικής λειτουργίας. Ο προϋπολογισμός περιλαμβάνει την έρευνα και τον στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη τουριστικής εμπειρίας και τη δημιουργία καμπανιών μάρκετινγκ. Οι DMO υποστηρίζουν την τουριστική βιομηχανία και εκπαιδεύουν τους φορείς για την ενίσχυση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ τηρούν αρχές βιωσιμότητας. Τα διοικητικά καθήκοντα περιλαμβάνουν τη διαχείριση προσωπικού και συντήρηση γραφείων, ενώ τα αποθεματικά κεφάλαια διασφαλίζουν ρευστότητα για απρόβλεπτες περιστάσεις.

Εικόνα 19: Βασικές επιχειρησιακές δραστηριότητες



Πηγή: Υπουργείο Τουρισμού, Horwath HTL, 2022

7.2.6 Ετήσιο Πλάνο Ενεργειών

Κατά τη διάρκεια του πρώτου εξαμήνου του πρώτου έτους λειτουργίας κάθε Οργανισμού DMO, πρέπει να πραγματοποιηθούν ενέργειες στελέχωσης και ενέργειες σχετικές με την έναρξη της λειτουργίας του. Πριν από το σχεδιασμό της στρατηγικής, πρέπει να γίνουν ενέργειες που αφορούν την Αγορά, τον Προορισμό, τις αγορές στόχους και τα υφιστάμενα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Αφού καθοριστούν αυτά τα στοιχεία, οι DMOs θα είναι σε θέση να χαράξουν την ετήσια στρατηγική τους και να ξεκινήσουν την υλοποίηση όλων των ενεργειών που περιγράφονται για τη διαχείριση, την ανάπτυξη και την προώθηση του προορισμού.

Εικόνα 20:Ετήσιο Πλάνο Ενεργειών

ΕΤΗΣΙΟ ΠΛΑΝΟ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ		ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ					
		Α' Εξάμηνο	Β' Εξάμηνο	Α' Εξάμηνο	Β' Εξάμηνο	Α' Εξάμηνο	Β' Εξάμηνο
Στελέχωση & Έναρξη Λειτουργίας Έρευνα Προορισμού							
Συλλογή Στοιχείων							
Καταγραφή Δεδομένων							
Ανάλυση Ανταγωνιστών							
Ανάλυση Πηγών Τουριστικής Ανάπτυξης							
Φέρουσα Ικανότητα							
Προϊοντική κατηγοριοποίηση							
Στρατηγικός Σχεδιασμός							
Δημιουργία Σχεδίων Λειτουργίας, Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού							
Συντονισμός Ενδιαφερόμενων Μερών							
Σχεδιασμός εργαλείων εφαρμογής και παρακολούθησης της στρατηγικής							
Υλοποίηση Ενεργειών							
Συντονισμός Ενδιαφερόμενων Μερών							
Κοινές ενέργειες Διαχείρισης Προορισμού							
Εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης της τοπικής Κοινωνίας, Περιβάλλοντος, Οικονομίας							
Πρωθητικές Ενέργειες Προορισμού							
(Συνδιαφήμιση, Online προώθηση, Fam Trips, Συμμετοχή σε εκθέσεις, διάθεση υλικού, παραγωγές, Συνέδρια, Προγράμματα επέκτασης της εποχικότητας κλπ.)							
Ανασκόπηση Στρατηγικής, Αγοράς, Ενεργειών & Επανασχεδιασμός							

Πηγή: Υπουργείο Τουρισμού, 2023

Βιβλιογραφία

Ελληνική

Ανδριώτης, Κ. (2005), Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός, Αθήνα: Εκδόσεις: Σταμούλης

Βαγιάννη Ε. και Σπιλάνη Γ. (2002), Βιώσιμος τουρισμός και φέρουσα ικανότητα σε ευαίσθητα νησιωτικά οικοσυστήματα», Εργαστήριο Τοπικής και Νησιωτικής Ανάπτυξης

Ιωσηφίδης (2003). Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες. Εκδόσεις Κριτική

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. (2015). Εισαγωγή στην Ποιοτική Έρευνα [Κεφάλαιο]. Στο Ίσαρη, Φ., & Πουρκός, Μ. 2015. Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας [Προπτυχιακό εγχειρίδιο]. Κάλλιπος, Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις
<https://hdl.handle.net/11419/5818>

Κεντρική Ένωση Επιμελητηρίων Ελλάδος (2023), Βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη & ελληνικοί προορισμοί, μελέτη Επιτυχημένων Διεθνών Πρακτικών & Οδηγός Κατευθύνσεων για Οργανισμούς Διαχείρισης Προορισμών(ΟΔΠ)

Τσάρτας, Π. (2010) Ελληνική Τουριστική Ανάπτυξη, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, ISBN: 978-960-218-689-3, Κωδικός Βιβλίου στον Εύδοξο: 11864

Τσιώλης (2018). Θεματική Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στο Γ. Ζαϊμάκης (επιμ.) Ερευνητικές Διαδρομές στις Κοινωνικές Επιστήμες. Θεωρητικές – Μεθοδολογικές Συμβολές και Μελέτες Περίπτωσης. Πανεπιστήμιο Κρήτης, Εργαστήριο Κοινωνικής Ανάλυσης και Εφαρμοσμένης Κοινωνικής Έρευνας. (“(PDF) Γ. Τσιώλης (2018) Θεματική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων. Στο Γ ...”)

Γ. Τσιώλης: Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες. Στο Γ. Πυργιωτάκης & Χρ. Θεοφιλίδης (επιμ.) Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη. (“(PDF) Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες.”) Αθήνα: Πεδίο. 2015. Σελ. 473-498.

Ξενόγλωσση

Atorough P. & Martin A., (2012), The politics of destination marketing: assessing stakeholder interaction choice orientations toward a DMO formation, using the Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Journal of Place Management and Development, 5 (1) (2012), pp. 35–55

Belias, D., Trivellas, P., Koustelios, A., Serdaris, P., Varsanis, K., & Grigoriou, I. (2017). Hu-man resource management, strategic leadership development and the Greek tourism sector. In Tourism, culture and heritage in a smart economy (pp. 189-205). Springer, Cham.

"Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A., 2016, Smart tourism destinations: ecosystems for tourism destination competitiveness", International Journal of Tourism Cities, Vol. 2(2), pp.108 – 124" ("Boes, K., Buhalis, D., Inversini, A., 2016, Smart tourism destinations:

ecosystems for tourism destination competitiveness", *International Journal of Tourism Cities*, Vol. 2(2), pp.108 – 124")

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

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

Burns, P. (1999). Paradoxes in planning tourism elitism or brutalism? *Annals of tourism re-search*, 26(2), 329-348.

Butler, R.W. (1980) The concept of a tourist area cycle of evolution: Implications for man-agement of resources. *The Canadian Geographer* 24 (1), 5/12

Buhalis, D. (2000) Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 97-116. [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)

Buhalis, D., Amaranggana, A., 2015, Smart Tourism Destinations Enhancing Tourism Experience through Personalisation of Services, in Tussyadiah, I., and Inversini, A., (eds), ENTER 2015 Proceedings, Lugano, Springer-Verlag, Wien, ISBN:9783319143422, pp.377-390

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661.

Conclusions: Issues and Challenges for Managing and Marketing Tourism Experiences", Sotiriadis, M. and Gursoy, D. (Ed.) (2016) *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 507-528. <https://doi.org/10.1108/978-1-78635-290-320161025>

Cooper, D.R. and Schindler, P.S. (2006) *Business Research Methods*. 8th Edition, McGraw Hill, Tata.

Cooper, C., Hall, C.M., 2008. *Contemporary Tourism: an International Approach*, ButterworthHeinemann, Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-6350-2.50006-6>

COMCEC COORDINATION OFFICE, 2018. Destination Development and Institutionalization Strategies In the OIC Member Countries, Ankara/TURKEY: Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organisation of Islamic Cooperation (COMCEC).

d'Hautesserre, A.M. (2011). Politics of imaging New Caledonia. *Annals of Tourism Research*. 38(2): 380-402.

Destination Branding: Strategic Insights For Economic Development Experts BY STEFAN CALIMANU|DECEMBER 15TH, 2023|NEWS & MEDIA

Dodds, Rachel & Butler, Richard. (2019). The phenomena of overtourism: a review. *International Journal of Tourism Cities*. ahead-of-print. 10.1108/IJTC-06-2019-0090.

- Edgell, Sr. (David), Allen, M. D., Edgell, D. L., Smith, G., & Swanson, J. (2007). Tourism poli-cy and planning.
- Etikan, I., & Babetope, O. (2019). A basic approach in sampling methodology and sample size calculation. *Med Life Clin*, 1(2), 1006.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149.
- Fernandez-Cavia, J., & Castro, D. (2015). Communication and branding on national tourism websites. *Cuadernos. info*, 37(1), σσ. 167-185.
- Geić, S. (2010), Management of selective types of tourism. Split: University of Split.
- Gomes, W. (2005) Internet and Participation in Democratic Societies. *Revista Famecos*, Porto Alegre, 27, 58-78.
- Granville, F., Mehta, A., & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of hospitality and tourism management*, 28, 73-79.
- Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z. et al. Smart tourism: foundations and developments. *Electron Markets* 25, 179–188 (2015). <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, Tourism and Global Change: A Rapid Assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29, 1-20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- John C. Crotts, Vincent P. Magnini, Esra Calvert, Key performance indicators for destination management in developed economies: A four pillar approach, *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, Volume 3, Issue 2, 2022
- Kelly, S. E., Bourgeault, I., & Dingwall, R. (2010). Qualitative interviewing techniques and styles. *The SAGE handbook of qualitative methods in health research*, 307-326.
- Komppula, R. (2014). The role of individual entrepreneurs in the development of competi-tiveness for a rural tourism destination—A case study. *Tourism Management*, 40, 361-371.
- Line, N. D., & Runyan, R. C. (2014). Destination marketing and the service-dominant logic: A resource-based operationalization of strategic marketing assets. *Tourism Manage-ment*, 43, 91-102.
- Martin, Bonnie & Uysal, Muzaffer. (1990). An examination of the relationship between carrying capacity and the tourism lifecycle: Management and policy implications. *Journal of Environmental Management*.
- Morrison, A.M., 2013. Destination management and destination marketing: the platform for excellence in tourism destinations, *Tourism Review*, vol. 28(1): 6-9.
- Morrison, A. (2018). *Marketing and Managing Tourism Destinations* (2nd ed.). Taylor and Francis. Retrieved from <https://www.perlego.com/book/2193444/marketing-and-managing-tourism-destinations-pdf> (Original work published 2018)
- Morrison Alastair M, Gowreesunkar Vanessa, Seraphin, Hugues, (2020) Destination marketing organizations: Roles and challenges, <http://dx.doi.org/10.4324/9781315101163-3>

- Minguzzi, A., 2006. Destination Competitiveness and the Role of Destination Management Organisation (DMO): an Italian Experience, in Lazzeretti, L., Petrillo, C.S. (eds.), *Advances in Tourism Research*, 197-208. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044938-8.50017-2>
- 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
- Morrison, K. L., Smith, B. M., Ong, C. W., Lee, E. B., Friedel, J. E., Odum, A., Madden, G. J., Ledermann, T., Rung, J., & Twohig, M. P. (2019). Effects of Acceptance and Commitment Therapy on Impulsive Decision-Making. *Behavior Modification*, 44(4), 600–623. <https://doi.org/10.1177/0145445519833041>
- Navarro Jurado, E., Tejada Tejada, M., Almeida García, F., Cabello González, J., Cortés Macías, R., Delgado Peña, J., ... Solís Becerra, F. (2012). Carrying capacity assessment for tourist destinations. Methodology for the creation of synthetic indicators applied in a coastal area. *Tourism Management*, 33(6), 1337–1346.
- Nell Leiper, (1979) The framework of tourism: Towards a definition of tourism, tourist, and the tourist industry, *Annals of Tourism Research*, Volume 6, Issue 4, Pages 390-407, [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(79\)90003-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(79)90003-3).
- Neuhofer, B., Buhalis, D. and Ladkin, A. (2015) Technology as a Catalyst of Change: Enablers and Barriers of the Tourist Experience and Their Consequences. In Tussyadiah, I and Inversini, A. (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2015*, Lugano, Switzerland: Springer Verlag, pp. 789-802.
- Nissen, A. (2016). Destination funding models: Can DMOs seek financial stability from their governments? Retrieved from <https://destinationthink.com/>
- Page, S. J. (2009). *Tourism Management: An Introduction*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Peeters, Paul & Gössling, Stefan & Klijs, Jeroen & Milano, Claudio & Novelli, Marina & Dijkmans, Corné & Eijgelaar, Eke & Hartman, Stefan & Heslinga, Dr. Jasper & Isaac, Rami & Mitas, Ondrej & Moretti, Simone & Nawijn, Jeroen & Papp, Bernadett & Postma, Albert. (2018). *Overtourism: Impact and possible policy responses*.
- Pike, S., 2008, *Destination Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA. <https://doi.org/10.4324/9780080494463>
- Pike S. (2016). *Destination Marketing Organizations– Research opportunities in an era of uncertainty*. International Association for Tourism Policy, Naples.
- Ryan, J., & Silvano, S. (2010). World heritage sites: The purposes and politics of destination branding. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 27: 533-545.
- Ritchie, J. B. & Crouch, G. I., 2003. A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives. In: B. P. A. R. (RAP), ed. *A model of destination competitiveness/sustainability: Brazilian perspectives*. Oxfordshire, UK: CAB International, pp. 1050-1066.
- Sheehan, L., Presenza, A., Minguzzi, A., Analyzing the Performance of Destination Management Organizations. An Empirical Study, *SinergieRapporti di Ricerca*, Vol. 25, No. 72, pp. 113-125, (2007).

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

Sigala, Marianna & Chalkiti, Kalotina. (2014). Investigating the exploitation of web 2.0 for knowledge management in the Greek tourism industry: An utilisation-importance analysis. *Computers in Human Behavior*. 30. 800-812. 10.1016/j.chb.2013.05.032.

Spyriadis T. Fletcher J. Fyall A. (2013). Destination Management Organisational Structures. στο Buhalis D. Costa C. Panyik E., *Trends in European Tourism Planning and Organisation*. Channel View Publications.

Spyriadis, T. (2014). Performance evaluation framework for destination management organ-isations: managers' perspectives (Doctoral dissertation, Bournemouth University).

Swarbrooke, J. (1999) Sustainable Tourism Management. Cabi, New York. <https://doi.org/10.1079/9780851993140.0000>

Ulrike Gretzel, Hannes Werthner, Chulmo Koo, Carlos Lamsfus, (2015) Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems, *Computers in Human Behavior*, Volume 50, <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.043>.

UNWTO (2019): The "Overtourism: Understanding and Managing Urban Tourism Growth"

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

World Tourism Organization (2007), A Practical Guide to Tourism Destination Management, WTO, Madrid. ISBN: 978-92-844-1243-3

Yunpeng Li, Clark Hu, Chao Huang, Liqiong Duan, The concept of smart tourism in the context of tourism information services, *Tourism Management*, Volume 58, 2017, Pages 293-300, ISSN 0261 5177 (<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.03.014>)

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

<https://www.unwto.org/sustainable-development>

<https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>

<https://www.newzealand.com/nz/>

<https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda>

<https://www.unwto.org/sustainable-development>

https://www.researchgate.net/figure/Components-and-layers-of-smart-tourism_fig1_344452261

<https://www.fortunegreece.com/article/kaloi-oionoi-gia-ton-elliniko-tourismo-kai-to-2024/>

<https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/tourism/139301/aisiodoxa-minymata-gia-ton-toyrismo-to-2024-poioi-proorismoi-tha-protagonistisoyn/>

<https://www.newmoney.gr/roh/palmos-oikonomias/tourismos/pos-diamorfonete-i-epomeni-mera-gia-ton-elliniko-tourismo-pic/>

<https://www.tourism-review.com/>

<https://tourismpress.gr/epot-ta-thetika-kai-oi-prokliseis-tou-nomou-gia-tous-dmo/>

<https://fundaciomallorcatourisme.net/en/>

<https://expat-tations.com/>

<https://www.barcelonaturisme.com/>

<https://www.iamsterdam.com/>

<https://www.inspiredbyiceland.com/>

<https://www.kvarnerhealth.hr/>

<https://www.destinationtunisie.info/lancement-dmo-djerba-tourisme-quoi/>

<https://fundaciomallorcatourisme.net/en/>

<https://expat-tations.com/>

<https://www.barcelonaturisme.com/>

<https://www.iamsterdam.com/>

<https://www.inspiredbyiceland.com/>

<https://www.kvarnerhealth.hr/>

<https://www.destinationtunisie.info/lancement-dmo-djerba-tourisme-quoi/>

<https://ancienttheatersofepirus.gr/>

<https://oedipusculturalroute.gr/>

<https://www.developathens.gr/>

<https://www.cityofathens.gr/>

<https://develop.thisisathens.org/>

<https://www.thisisathens.org/>

<https://athenspartnership.org/>

<https://www.destinationpiraeus.com/>

<https://www.atticalag.gr/>

<https://sydna.gr/>

<https://www.destinationmanagementplan.gr/wp-content/uploads/2019/12/New-DMP-Guide.pdf>

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Ρόλος και προοπτικές λειτουργίας των Οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με τίτλο: Ρόλος και προοπτικές λειτουργίας των Οργανισμών διαχείρισης προορισμών στην Ελλάδα, για την ολοκλήρωση του Προγράμματος Μεταπτυχιακών σπουδών «Ψηφιακές Τεχνολογίες στη Διοίκηση της Φιλοξενίας και του Τουρισμού» του τμήματος Τουρισμού, του Ιονίου Πανεπιστημίου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη συλλογή απόψεων και πληροφοριών σχετικά με τη βιώσιμη διαχείριση των τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα, με ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο και τις προοπτικές ανάπτυξης των DMOs.

Οι απαντήσεις σας θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση των προκλήσεων και των ευκαιριών που παρουσιάζονται στον τομέα αυτό και στην ανάπτυξη προτάσεων για την ενίσχυση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
Όνοματεπώνυμο	
Ποιον φορέα/οργανισμό εκπροσωπείτε για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου	
Θέση που κατέχετε στον φορέα/οργανισμό:	
Email:	

1

Παρακαλώ εξηγήστε πώς ο οργανισμός/φορέας που εκπροσωπείτε, συμβάλλει στην προώθηση προορισμού, περιγράφοντας τα προγράμματα, τις πρωτοβουλίες, τις συγκεκριμένες δράσεις και τις ενέργειες που υλοποιείτε.

--

2

Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο κύριος ρόλος του DMO που εκπροσωπείται στη διαχείριση και προώθηση του τουριστικού προορισμού;

--

3

Ποιες είναι, κατά τη γνώμη σας, οι σημαντικότερες προκλήσεις και τα κυριότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει ή θα αντιμετωπίσει ο DMO που εκπροσωπείται;

--

4

Ποιες είναι οι μεγαλύτερες ευκαιρίες για την ανάπτυξη του DMO που εκπροσωπείται, στο πλαίσιο της παγκόσμιας τάσης για βιώσιμο τουρισμό; (πχ ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών Τουρισμού, αξιοποίηση πολιτιστικής κληρονομιάς, ανάπτυξη θεματικού τουρισμού κ.α.)

--

5

Σε ποιους τομείς θα προτείνετε να δοθεί μεγαλύτερη έμφαση για την ανάπτυξη των DMOs με σκοπό την ενίσχυση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης;

--

6

Πως πιστεύετε ότι θα μπορούσε να βελτιωθεί η συνεργασία μεταξύ DMOs, τοπικών αρχών και επιχειρηματικών φορέων για την ενίσχυση της βιώσιμης διαχείρισης των προορισμών;

7

Ποιες πολιτικές ή στρατηγικές θεωρείτε απαραίτητες για να ενισχυθεί η λειτουργία των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs);

8

Πιστεύετε, ότι η ψήφιση του νόμου 4895/2021 είναι σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη των DMO σε περιφερειακό /τοπικό επίπεδο;

9

Ποιες είναι οι βασικές δεξιότητες και γνώσεις που θεωρείτε ότι χρειάζονται τα στελέχη των DMOs για να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της σύγχρονης τουριστικής αγοράς;

10

Με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι θα μπορούσε να εξασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και σταθερότητα της χρηματοδότησης των Οργανισμών Διαχείρισης Προορισμών (DMOs); (πχ διαφοροποίηση πηγών χρηματοδότησης, εξασφάλιση σταθερών εσόδων κ.α.)

11

Ποια, κατά την άποψή σας, θα ήταν η πιο αποτελεσματική αξιοποίηση των εσόδων και των κεφαλαίων που θα διαχειρίζεται ένας Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (DMO);

12

Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι προοπτικές ανάπτυξης των DMOs στην Ελλάδα τα επόμενα χρόνια;

Παράρτημα II

Νόμος υπ' αριθμ. 4875 ΦΕΚ Α 250/23.12.2021- Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

Άρθρο 4

Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

1. Οι Αναπτυξιακοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης του άρθρου 2 του ν. 4674/2020 (Α' 53) ή οι Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρείες οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) δύνανται να λειτουργήσουν και ως Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μετά από απόφαση της Οικονομικής Επιτροπής του οικείου Ο.Τ.Α., σύμφωνα με την περ. κ' της παρ. 1 του άρθρου 72 και την περ. ιθ' της παρ. 1 του άρθρου 176 του ν. 3852/2010 (Α' 87), αντίστοιχα, ή του Διοικητικού Συμβουλίου της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων (ΠΕΔ) κατά περίπτωση και τροποποίηση του καταστατικού τους σκοπού με απόφαση της γενικής συνέλευσης των μετόχων τους.

2. Οι ήδη υφιστάμενες κατά τη δημοσίευση του παρόντος, αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με εταίρους Ο.Τ.Α. δύνανται να λειτουργήσουν και ως Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μετά από απόφαση της Οικονομικής Επιτροπής του οικείου Ο.Τ.Α. και τροποποίηση του καταστατικού τους με απόφαση του αρμόδιου καταστατικού οργάνου τους και για το χρονικό διάστημα που προβλέπεται στο καταστατικό τους.

Άρθρο 5

Σκοποί Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού

1. Οι σκοποί του Οργανισμού Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού είναι:

α) Η επιστημονική, συμβουλευτική και τεχνική υποστήριξη του οικείου οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) για θέματα προβολής και προώθησης ενός προορισμού στην τουριστική αγορά,

β) 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,

γ) η δημιουργία, υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής του προορισμού,

δ) η μελέτη και παρακολούθηση της αναβάθμισης και του εκσυγχρονισμού των υποδομών και υπηρεσιών κοινής ωφέλειας,

ε) η εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού,

στ) η σύναψη συμβάσεων με φορείς του ιδιωτικού τομέα με σκοπό την τουριστική προβολή του προορισμού,

ζ) η εκπόνηση μελετών για τη δημιουργία προτύπων για την ανάδειξη της ταυτότητας του προορισμού,

η) ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τουριστικής προβολής του προορισμού,

θ) 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,

ι) 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

ια) η ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων του προορισμού.

2. Για την εκπλήρωση του έργου του, ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μπορεί κατ' αναλογική εφαρμογή της παρ. 1 του άρθρου 4 του ν. 3270/2004 (Α' 187) 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. Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού μπορεί ειδικότερα κατ' αναλογική εφαρμογή των περ. γ) και δ) της παρ. 1 του άρθρου 4 του ν. 3270/2004, να συνεργάζεται με εξειδικευμένους τουριστικούς οργανισμούς, τουριστικούς πράκτορες (tour operators) και αεροπορικές εταιρίες για την υλοποίηση προγραμμάτων συνδιαφήμισης.

Οι διαδικασίες συνδιαφήμισης του προηγούμενου εδαφίου χρηματοδοτούνται μέχρι ποσοστού πενήντα τοις εκατό (50%) από τον Οργανισμό Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού ή από τον οικείο Ο.Τ.Α. ή από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) και κατά το υπόλοιπο ποσοστό από επαγγελματικές ενώσεις προσώπων ή επιχειρήσεις και φορείς του ιδιωτικού τομέα. Οι Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύνανται, επίσης, να σχεδιάζουν και να εκτελούν δράσεις εθελοντισμού και κοινωνικής ευθύνης σχετικά με τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη και τη διατήρηση του οικιστικού και φυσικού περιβάλλοντος του προορισμού και να παρέχουν κίνητρα για την προώθηση και τη διαχείριση τοπικών σημάτων ποιότητας.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με το άρθρο 8 :

1. Κάθε Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται να συστήσει τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης (Παρατηρητήριο), κατά το πρότυπο του Παρατηρητηρίου Τουρισμού του Υπουργείου Τουρισμού του άρθρου 18 του ν. 4179/2013 (Α' 175), με σκοπό τη μελέτη της τουριστικής αγοράς και την παρουσίαση πορισμάτων, καθώς και την πρόταση στοχευμένων μέτρων αναπτυξιακού χαρακτήρα στην περιφέρεια ευθύνης του, για την ανάδειξη όλων των θεματικών ενότητων του εγχώριου τουριστικού προϊόντος. Ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού δύναται να διασυνδεθεί με τοπικό ή περιφερειακό

Παρατηρητήριο που ήδη έχει συσταθεί από τον οικείο οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

2. Η σύσταση του τοπικού ή περιφερειακού Παρατηρητηρίου Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης είναι υποχρεωτική για τους Οργανισμούς Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού στις περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί με απόφαση του Υπουργού Τουρισμού ως Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης. Στις περιοχές του πρώτου εδαφίου, εφόσον υφίσταται ήδη τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο στον οικείο Ο.Τ.Α., είναι υποχρεωτική η διασύνδεσή του με τον Οργανισμό Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού.

Κάθε τοπικό ή περιφερειακό Παρατηρητήριο Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης δύναται να ενταχθεί στο Διεθνές Δίκτυο των Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης (International Network of Sustainable Tourism Observatories) του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού.