



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**Μεταπτυχιακών Σπουδών**  
**Στρατηγική Διοίκηση Τουριστικών Προορισμών &**  
**Επιχειρήσεων Φιλοξενίας**

**Διπλωματική Εργασία**

**ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**<<Προοπτικές Ανάπτυξης ενός οργανισμού ανάπτυξης,  
διαχείρισης και προώθησης του προορισμού (DDMMO) στον  
νομό Ευρυτανίας >>**

**Εκπόνηση:** *Παναγιωτόπουλος Παναγιώτης (ΑΜ:162340144)*

**Επιβλέπων Καθηγητής:** *Παπαθεοδώρου Ανδρέας*

*Χίος, 2021*

## Ευχαριστίες

Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας κ. Ανδρέα Παπαθεοδώρου για την πολύτιμη βοήθεια και συνεχή επικοινωνία που μου παρείχε, δίνοντας μου σαφές κατευθύνσεις και συμβουλές για την συνεχή βελτίωση της εργασίας.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν σε όλη την διάρκεια αυτού του ταξιδιού της κατάρτισης της γνώσης.

*Do not follow where the path may lead. Go instead where there is no path and leave a trail.*

*(Ralph Waldo Emerson)*

## Περίληψη

Ο σκοπός της εν λόγω διπλωματικής έρευνας είναι να διερευνήσει τις προοπτικές ανάπτυξης ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του τουριστικού προορισμού στον νομό Ευρυτανίας. Συγκεκριμένα, η υφιστάμενη μελέτη επικεντρώνεται σε 3 κύριους τομείς: Ο πρώτος τομέας ανήκει στο θεωρητικό πλαίσιο των DDMMO's, όπου αναφέρονται κομβικά χαρακτηριστικά για τον οργανισμό όπως ο ορισμός του, πως λειτουργεί νομικά και διοικητικά, τι ρόλο διαδραματίζουν οι εμπλεκόμενοι φορείς και οι χρηματοδοτικοί πόροι για τον οργανισμό, γιατί είναι σημαντική η μετάβαση από τους DMO's σε DDMMO's, ποια είναι η λειτουργική δομή του οργανισμού, ποια είναι η συμβολή του στην ευρύτερη ανάπτυξη του προορισμού, πως μπορεί να γίνει αποτελεσματικός καθώς και ποιος θα μπορούσε να είναι ο ρόλος του στην περίοδο της πανδημίας (Covid-19). Ο δεύτερος τομέας, αναλύει την μεθοδολογία έρευνας και την διατύπωση των πρωτογενών δεδομένων του ερευνητή όπου βασίστηκαν στις αντιλήψεις και οπτικές των εμπλεκόμενων μελών που ενασχολούνται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική δραστηριότητα του νομού. Τέλος, διατυπώνονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας βασιζόμενα στην πρωτογενή έρευνα, θίγοντας ζητήματα όπως ποιες πρέπει να είναι οι συνέργειες- συνεργασίες του οργανισμού με τους εκάστοτε εμπλεκόμενους και πως αυτές οι σχέσεις μπορούν να βελτιωθούν, στην διατύπωση κριτικής στο νέο νομοσχέδιο που ψηφίστηκε για τους DDMMO's έχοντας ως κριτήριο την υφιστάμενη κατάσταση του νομού καθώς και ένας επίλογος όπου διατυπώνει κάποια ευρύτερα συμπεράσματα για την έρευνα, ποιοί ήταν οι περιορισμοί της υφιστάμενης έρευνας καθώς και η διατύπωση προτάσεων για περαιτέρω ανάλυση.

Λέξεις Κλειδιά: Οργανισμός ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης προορισμού, τουριστική ανάπτυξη, τουριστικός προορισμός, νομός Ευρυτανίας, βιωσιμότητα

## **Abstract**

The purpose of this particular thesis is to explore the potential development of a destination development, management and marketing organization for tourist destination of Evritania. Specifically, the study focuses on three main areas: The first area is about the theoretical context of DDMMO's, where fundamental characteristics of the organization are being mentioned, such as its definition, how it legally and administratively operates, the part that the involved stakeholders and financial resources play for the organization, why the transition from DMO's to DDMMO's is important, what's the functioning structure of the organization, what its contribution to the general development of the destination is, how can it be efficient as well as, what its part could be during the pandemic of Covid-19. The second area analyzes the methodology of the study and the wording of the primary data of the researcher, which were based on the perception and perspective of the stakeholders who engage in the tourist activities of the prefecture either directly, or indirectly. Last but not least, the basic conclusions of the study are being expressed based on the primary research, while stressing issues such as, which synergies-collaborations have to take place between the organization and the involved entities, how their relation can be improved, a review on the new bill voted about DDMMO's having as a requirement the current situation of the law as well as, an epilogue that expresses some broader conclusions of the study, some of the limitations it faced and some suggestions for further analysis.

Key Words: Destination Development, Management & Marketing Organization, Tourism Development, Sustainability, District of Evritania

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	9
Κεφάλαιο 1: Αναλύοντας τον DMO.....	10
1.1. Ορισμός και η σημαντικότητα των DMO .....	10
1.2. Ο ρόλος του DMO σε έναν τουριστικό προορισμό .....	11
1.3. Οι διοικητικές και νομικές μορφές ενός DMO .....	13
1.3.1. Ο DMO στην Ελλάδα .....	16
1.4. Η σημαντικότητα των ενδιαφερόμενων μελών για έναν DMO .....	17
1.4.1. Διευθέτηση των ενδιαφερόμενων μελών .....	18
1.5.Χρηματοδότηση και πόροι για έναν DMO .....	20
1.5.1. Η λογοδοσία των χρηματοδοτήσεων των DMO's .....	22
1.6. Μετάβαση από τους DMO's στους DDMMO's .....	23
1.7. Διαχείριση του προορισμού: Αναλύοντας την λειτουργική δομή ενός DMO.....	23
1.7.1. Αναλύοντας τις εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες του DMO.....	25
1.7.2. Ανάλυση της ανάπτυξης και διαχείρισης του εσωτερικού ενός προορισμού (IDDM).....	29
1.7.3. Αναλύοντας το εξωτερικό Μάρκετινγκ ενός προορισμού (EDM).....	40
1.8. Η ανάπτυξη του προορισμού και μέτρηση της αποτελεσματικότητας των DMO's ..	52
1.8.1. Ανάπτυξη τουριστικής πολιτικής και σχεδιασμού ενός προορισμού .....	52
1.8.2. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των DMO's.....	54
1.9 DDMMO's και οι προοπτικές εφαρμογής τους στην περίοδο της πανδημίας Covid-19.....	57
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας .....	62
2.1. Ερευνητικός Σκοπός- Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι .....	62
2.2. Ερευνητική Προσέγγιση.....	63
2.3. Εργαλείο συλλογής πρωτογενών δεδομένων .....	63
2.3. Το δείγμα της έρευνας .....	64
2.4. Διεξαγωγή της έρευνας.....	64
2.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας .....	65
Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα Έρευνας .....	67
3.1. Κατά πόσο πιστεύετε ότι είναι σκόπιμη η ύπαρξη ενός DDMMO στην περιοχή και γιατί.....	67
3.1.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 1 .....	71
3.2. Ποια πιστεύετε θα ήταν η δικιά σας εμπλοκή για την δημιουργία ενός DDMMO;.....	72
3.2.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 2 .....	75
3.3.Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι θα πρέπει να έχει ο DDMMO; .....	75
3.3.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 3 .....	79
3.4. Κατά πόσο θεωρείται αναγκαία την συνεργασία σας με άλλους φορείς του τουρισμού (που ενασχολούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα) αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό; .....	79
3.4.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 4 .....	82

3.5. Πιστεύετε ότι έχει καίρια θέση ο DDMMO στην διαμόρφωση και ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών και γιατί.....	82
3.5.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 5 .....	85
3.6. Ποια πιστεύετε ότι θα μπορούσε να ήταν η σχέση του DDMMO για την αντιμετώπιση της κρίσης .....	85
3.6.1. Συμπεράσματα ερώτησης 6 .....	88
3.7. Με ποιον τρόπο πιστεύετε θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τον τουριστικό προορισμό; .....	88
3.7.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 7 .....	91
3.8. Πιστεύεται πως ένας DMMO χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί με θέματα βιωσιμότητας για τον τουριστικό προορισμό;.....	91
3.8.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση .....	92
3.9 Ποια πιστεύεται ότι θα πρέπει να είναι η θέση των πολιτών στην δημιουργία λειτουργία ενός DDMMO .....	92
3.9.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 9 .....	95
3.10 Θα στηρίζατε την δημιουργία ενός DDMMO; .....	95
3.10.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 10 .....	96
3.11 Ποια πιστεύετε θα πρέπει να είναι η νομική μορφή του οργανισμού και γιατί .....	97
3.11.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 11 .....	99
Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα- Προτάσεις.....	100
4.1. Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών .....	100
4.2. Εξασφαλίζοντας την επιτυχία του προορισμού .....	103
4.2.1. Ενημέρωση/Εκπαίδευση /Στελέχωση.....	103
4.3. DMO στην πράξη .....	105
4.4. Γενικά συμπεράσματα, περιορισμοί, προτάσεις για περαιτέρω μελέτη .....	108
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	110
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	111
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....	124
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ .....	132
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ .....	137

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1- Τα τέσσερα διοικητικά μοντέλα ενός DMO .....	14
Πίνακας 2- Οι νομικές μορφές που διέπουν έναν DMO.....	15
Πίνακας 3- Ο DMO και τα ενδιαφερόμενα μέλη.....	18
Πίνακας 4- Διαχείριση ενδιαφερόμενων μελών βάση του ενδιαφέροντος και της επιρροής τους για την αναπτυξιακή στρατηγική και σχεδιασμό των DMO.....	19
Πίνακας 5- Μοντέλα χρηματοδότησης των DMO's.....	21
Πίνακας 6- Τα είδη και οι ρόλοι της υποστηρικτικής λειτουργίας πληροφοριών και ερευνών.....	30
Πίνακας 7- Η υλοποίηση της <<παραγωγικής διαδικασίας>> στον τουριστικό προορισμό .....	32
Πίνακας 8- Η ανάλυση της τυπολογίας του Pizam (1999) για την αντιμετώπιση κρίσεων .....	37
Πίνακας 9- Το βέλτιστο μοντέλο για την αντιμετώπιση των κρίσεων (Mitroff και Anagnos, 2001) .....	38
Πίνακας 10- Παράδειγμα customer journey ενός τουριστικού προορισμού .....	40
Πίνακας 11- Μοντέλο διαδικασίας επίτευξης στόχων του Μάρκετινγκ Προορισμού.....	44
Πίνακας 12- Δραστηριότητες του DMO.....	51
Πίνακας 13- Τα τέσσερα στάδια ανάλυσης διαμόρφωσης τουριστικής πολιτικής ενός προορισμού.....	53
Πίνακας 14- Δείκτες αποτελεσματικότητας DMO.....	55
Πίνακας 15- Βασικοί πυλώνες για την βιώσιμη ανάκαμψη του τουριστικού προορισμού απο τον Covid-19.....	58
Πίνακας 16- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 1 ..	67
Πίνακας 17- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 2 ..	72
Πίνακας 18- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 3 ..	76
Πίνακας 19- Οπτικές συνεντευξιαζόμενων για την διαμόρφωση και ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών.....	82
Πίνακας 20- Η συνεισφορά του οργανισμού στην κρίση βάση των τοποθετήσεων των ενδιαφερόμενων μελών .....	86
Πίνακας 21- Οπτικές των ενδιαφερόμενων για την λειτουργία του οργανισμού στην λήψη αποφάσεων.....	89
Πίνακας 22- Νομικές μορφές ενός DDMMO βάση των τοποθετήσεων των εμπλεκόμενων .....	97

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 - Οι ρόλοι ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού .....	12
Εικόνα 2- Διοικητικές Λειτουργίες ενός DMO.....	24
Εικόνα 3- Οι 5 βασικοί τομείς για την λειτουργία ενός οργανισμού.....	26
Εικόνα 4- Δημιουργία και διαμόρφωση αξίας σε οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες.....	28
Εικόνα 5- Κρίκοι αλυσίδας εμπειριών ενός τουριστικού προορισμού .....	35
Εικόνα 6- Τα επιμέρους στοιχεία ενός μάρκετινγκ προορισμού.....	41
Εικόνα 7- Οι 6 ομάδες ενδιαφερόμενων μελών στο μάρκετινγκ τουριστικού προορισμού .....	42
Εικόνα 8- Τα τρία επίπεδα εμπειριών για την δημιουργία της επωνυμίας ενός προορισμού .....	45
Εικόνα 9- Παράδειγμα τοποθέτησης προορισμού .....	47
Εικόνα 10- Παράδειγμα αξιολόγησης αναγνωρισιμότητας της εικόνας ενός προορισμού .....	49
Εικόνα 11- Κινητήριες δυνάμεις της συνεργασίας ενδιαφερόμενων μελών και DDMMO.....	80
Εικόνα 12- Τρόποι εμπλοκής και αποτελέσματα από την δραστηριοποίηση των πολιτών με τον οργανισμό .....	93

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1-Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών .....	100
Διάγραμμα 2- Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών: ένα κακό σενάριο.	102

## Συνομογραφίες

Ε.Ο.Τ. = Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού

U.N.W.T.O. = Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

D.M.O. = Destination Management Organization -Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμών

D.D.M.M.O.=Destination Development Management and Marketing Organizaiton-  
Οργανισμός Ανάπτυξης, Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών

D.M.A.I.= Destination Marketing Association- Ένωση προώθησης προορισμών

W.T.O.= World Tourism Organization (Παλιά ονομασία του U.N.W.T.O.)

DevSALGO= Development Société Anonyme Local Government Organization -  
Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρείες δημοσίου δικαίου



# Εισαγωγή

Ο τουρισμός ήταν ανέκαθεν αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ιστορίας. Από την αρχαία εποχή με Έλληνες να πραγματοποιούν ταξίδια σε χώρους λατρείας (όπως το μαντείο των Δελφών) και σε αθλητικούς αγώνες (όπως οι Ολυμπιακοί αγώνες), την περίοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας όπου πραγματοποιούνταν κυρίως ταξίδια αναψυχής σε παραθαλάσσια θέρετρα (όπως ο κόλπος της Νεάπολης), την περίοδο της Αναγέννησης με ταξίδια για θρησκευτικούς λόγους (όπως ο Μεγάλος Γύρος) , με την εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης όπου αποτέλεσε ακρογωνιαίος λίθος για τον διαχωρισμό εργάσιμου και ελεύθερου χρόνου, η θέσπιση αργιών και η ανάπτυξη των τεχνολογιών (όπως των αεροπλάνων, πλοίων, τρένων) έδωσε στους ανθρώπους ανεξαρτήτως κοινωνικής και οικονομικής θέσης μεγαλύτερες ελευθερίες στην πραγματοποίηση ταξιδιών.

Περνώντας στην σύγχρονη εποχή, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της οικονομίας καλύπτοντας σε πολλές περιπτώσεις ένα αξιοσημείωτο ποσοστό του ΑΕΠ των εκάστοτε χωρών. Για αυτό τον λόγο, φαινόμενα όπως ο υπερτουρισμός, η εμφάνιση διαφόρων κοινωνικών παθογενειών (όπως τοπικές εξεργήσεις, ριζική αλλαγή κοινωνικών δομών) και οι περιβαλλοντικές επιβαρύνσεις (κλιματική αλλαγή, καταστροφή πανίδας και χλωρίδας) είναι πλέον σημαντικές προκλήσεις που πρέπει να λάβει η ανθρωπότητα υπόψη της. Η αναγκαιότητα για την εφαρμογή μακροπρόθεσμων και βιώσιμων στρατηγικών για την περαιτέρω ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας είχε, έχει και θα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην μελλοντική πορεία των τουριστικών προορισμών.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί να διερευνήσει τις προοπτικές δημιουργίας και λειτουργίας ενός τέτοιου οργανισμού στον τουριστικό προορισμό του νομού Ευρυτανίας. Το υφιστάμενο ερευνητικό πρόβλημα είναι πολύ σημαντικό διότι η Ευρυτανία αποτελεί έναν από τους πιο αραιοκατοικημένους και φτωχούς νομούς της χώρας όπου η τουριστική δραστηριότητα του προορισμού διέπεται από έντονη εποχικότητα. Είναι λοιπόν σημαντικό είναι να διαγνωστεί αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες, ή τι χρειάζεται για να επέλθουν αυτές, ούτως ώστε η Ευρυτανία να μπορέσει να αναπτυχθεί τουριστικά καθώς να αναπτύξει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που θα συνάδουν στα πλαίσια μακροπρόθεσμων βιώσιμων στρατηγικών και πρακτικών.

Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία διέπει σε έναν μεγάλο βαθμό έναν οργανισμό ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης ενός προορισμού είναι ο συντονισμός των εμπλεκόμενων μελών μεταξύ τους αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό. Σκοπός της εργασίας είναι ουσιαστικά να ανιχνεύσει τις αντιλήψεις και τις σπτικές των εμπλεκόμενων μελών κυρίως αν κατανοούν την επιτακτική ανάγκη να συνεργαστούν, να συντονιστούν, να θέσουν κοινές στρατηγικές και κοινούς στόχους μεταξύ τους με αποτέλεσμα να αποκτήσουν την ικανότητα να ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις που διέπει ευρύτερα την τουριστική δραστηριότητα.

Όσο αυτονόητο και αν φαίνεται, ένας επιτυχής DDMMO απαιτεί εις βάθος κατανόηση των λειτουργιών και ενεργειών του. Το παρακάτω κεφάλαιο της έρευνας ειδικεύεται στο παραπάνω ζήτημα διατυπώνοντας τους κείριους τομείς που πρέπει κάποιος να λάβει υπόψη του κατά το διάστημα δημιουργίας αλλά και λειτουργίας του οργανισμού.

# Κεφάλαιο 1: Αναλύοντας τον DMO

## 1.1. Ορισμός και η σημαντικότητα των DMO

Πριν αναλυθεί η λειτουργική δομή του DMO, σημαντικό είναι να χαρακτηριστεί η σημαντικότητα καθώς και το εννοιολογικό περιεχόμενο του έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η χρησιμότητα του DMO εντός ενός τουριστικού προορισμού που στοχεύει στην αντιμετώπιση των σύγχρονων πολύπλοκων και περίπλοκων ζητημάτων που προξενεί το φαινόμενο του τουρισμού.

Όπως υπογραμμίζει οι Paratheodorou και σία (2019), ο DMO πρόκειται για έναν συλλογικό εκπρόσωπο/ συντονιστή των τοπικών προορισμών που αποτελείται από μία νέα συμβατική ρύθμιση η οποία δεν ελέγχεται ούτε από το εθνικό ιδιωτικό δίκαιο αλλά ούτε από τους κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Έτσι επιτυγχάνει την σωστή λειτουργία του καταφέροντας να κερδίσει την εμπιστοσύνη των επιμέρους ενδιαφερόμενων μελών για αμοιβαίο όφελος ενώ παράλληλα αποφεύγει την παραβίαση του ανταγωνισμού (των νομικών και οικονομικών δικλίδων ασφάλειας) μέσω του φερέγγυου μηχανισμού του. Άλλοι αναλυτές όπως ο (Anderson, 2000) αναφέρει την φύση ενός DMO ως μία σύμβαση είτε σε μία υπηρεσία είτε σε έναν επισκέπτη από ένα κρατικό/ τοπικό/ περιφερειακό τουριστικό γραφείο ή έναν εθνικό τουριστικό οργανισμό ή από κάποια τουριστική διοίκηση. Οι παραπάνω οντότητες έχουν την ευθύνη να αναλάβουν την σωστή καθοδήγηση ενός τουριστικού προορισμού, την προώθηση και την παρακολούθηση της τουριστικής ανάπτυξης καθώς και την διαμόρφωση/υλοποίηση του Marketing του προορισμού. Παρόλο που η έννοια και η φύση των DMO's φαίνεται να αναγνωρίζεται από τους επιμέρους εμπλεκόμενους του τουρισμού την τελευταία δεκαπενταετία ως κάτι αναγκαίο για τους τουριστικούς προορισμούς, ο (Morrison, 2013) αναφέρει πως στην πραγματικότητα υπήρχαν περισσότερα από έναν αιώνα σε διαφορετικές μορφές ως κυβερνητικές υπηρεσίες ή ως τμηματικές δομές.

Για ποιο λόγο όμως θεωρείται σημαντική η δημιουργία του DMO εντός των τουριστικών προορισμών; Δεν μπορούν οι επιμέρους δημόσιες διοικητικές δομές με την συνεργασία ιδιωτών και μη κυβερνητικών/ μη κερδοσκοπικών οργανώσεων να εποπτεύσουν, να ελέγξουν ή ακόμη να παρέμβουν στην πορεία της τουριστικής ανάπτυξης;

Όπως σχολιάζουν οι (Leiper, 1979) και (Pike, 2008) η δημιουργία των DMO χρειάστηκε για την οργάνωση των προσπαθειών προώθησης ενός προορισμού από τους επιμέρους ενδιαφερόμενους ενώ μπορεί να πραγματοποιήσει μία καλύτερη σύνδεση μεταξύ τουριστικής ζήτησης και προσφοράς καθώς μεγιστοποιεί την χρησιμότητα των τουριστικών πόρων. Εξίσου οι (Swarbrooke, 1999), Ritchie και Crouch (2005) διατυπώνουν όσο αφορά τον παραπάνω προβληματισμό, πως σε ένα ακραία ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι σημαντικό και αναγκαίο ο προορισμός να αναγνωρίζει και να διακατέχει όλες τις διαστάσεις της αειφορίας (λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως το περιβάλλον, την οικονομία, την κοινωνία, τον πολιτισμό) εάν επιθυμεί να αναπτυχθεί και να επιβιώσει. Ο βιώσιμος σχεδιασμός είναι αναγκαίος καθώς απαιτεί ένα καλά οργανωμένο και αποτελεσματικό σχέδιο που εμπεριέχει ως πρωτεύον στόχο την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού. Μία άλλη οπτική στο παρόν ζήτημα δίνουν οι Carter και Fabricious (2006) και (Michael, 2007) που σχολιάζουν ότι η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών ξεπερνώντας τις προσδοκίες των επισκεπτών προσδίδει σε έναν οργανισμό μεγαλύτερα ποσοστά κερδοφορίας στις εν λόγω τοπικές τουριστικές επιχειρήσεις. Για τον παραπάνω λόγο η ύπαρξη των DMO's είναι κρίσιμη και σημαντική για τους δημόσιους, ιδιωτικούς, μη κερδοσκοπικούς/ μη κυβερνητικούς οργανισμούς οι οποίοι έχουν συμφέροντα σε όλη την κοινότητα που επηρεάζουν ή επηρεάζονται μέσω του τουρισμού.

## 1.2. Ο ρόλος του DMO σε έναν τουριστικό προορισμό

Έχοντας διατυπωθεί το εννοιολογικό περιεχόμενο και η σημαντικότητα των DMO's, επόμενο βήμα είναι διατυπωθούν ποια είναι τα καθήκοντα του οργανισμού έχοντας ως γνώμονα τους σκοπούς και τους στόχους του εντός του τουριστικού προορισμού.

Μελετώντας τον ρόλο ενός DMO σε ένα ευρύτερο πλαίσιο, ο (Minguzzi,2006) υπογραμμίζει πως ένας DMO συνδράμει στην ουσιαστική βελτίωση του τουρισμού σε όλα τα επιμέρους διαφορετικά επίπεδα και είδη των προορισμών. Η αποτελεσματική ηγεσία και ο σωστός συντονισμός από τον DMO είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι ώστε ο προορισμός να μην είναι σαθρά εξοπλισμένος καθώς θα διέπεται από στοιχεία βιωσιμότητας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Ο (Gatrell, 1994) αναλύει τις έννοιες του ηγέτη και συντονιστή που διέπει έναν DMO αναφέροντας πως στην μία περίπτωση είναι σημαντικό να υπερασπίζεται τον τουρισμό εξυπηρετώντας την τοπική κοινωνία καθώς πρέπει να είναι μία ορατή οντότητα που προσηλώνεται στον τουρισμό ώστε οι κάτοικοι του εκάστοτε τουριστικού προορισμού να αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του κλάδου ενώ στην άλλη περίπτωση, ο συντονισμός των πολλών συστατικών στοιχείων του τουριστικού τομέα (λαμβάνοντας υπόψη κάθε λογής επιχείρηση καθώς και τουριστικούς εκπροσώπους των επισκεπτών) είναι αναγκαίος προκειμένου να επιτευχθεί μία κοινή και συλλογική κατεύθυνση.

Αντίστοιχα οι Enright και Newton (2004) και (Tigu, 2012) δίνουν μία πιο ειδικευμένη ερμηνεία στον ρόλο του DMO σχολιάζοντας πως ο οργανισμός διέπεται από τρεις κύριους βασικούς ρόλους ως ηγέτης και συντονιστής. Πρώτον, είναι υπεύθυνος για την δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος για μία γόνιμη τουριστική ανάπτυξη (με την χάραξη τουριστικής πολιτικής, την διαχείριση της υφιστάμενης νομοθεσίας σε θέματα όπως φορολογία κλπ., στην ανάπτυξη των προϊόντων, ανθρώπινων πόρων και τεχνολογίας/συστημάτων). Δεύτερον, στην διαχείριση του Marketing όπου θα διατυπώνεται με έναν σαφές τρόπο η ώθηση των ανθρώπων να επισκεφτούν τον εκάστοτε τουριστικό προορισμό (λαμβάνοντας υπόψη θέματα όπως το branding και η εικόνα του προορισμού), την παροχή αμερόληπτων υπηρεσιών πληροφορίας, την διευκόλυνση των επισκεπτών για online κρατήσεις καθώς και την διαχείριση των σχέσεων με τους αγοραστές/ πελάτες. Τρίτον και τελευταίο, ένας DMO είναι υπεύθυνος για ζητήματα ποιότητας που αφορούν την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών κατά την παράδοσή τους στον καταναλωτή (η ανάπτυξη του R&D, η διαχείριση και ανάπτυξη εκδηλώσεων/ αξιοθέατων και η διαχείριση της <<ποιότητας εμπειρίας>> των επισκεπτών είναι λίγα από τα κύρια σημεία όπου μπορούν να βελτιώσουν τον τρίτο ρόλο ενός DMO). Κάποιες επιπλέον οπτικές προσδίδουν οι (Minguzzi, 2006) και (Buhalis, 2000) αναφέροντας τον ρόλο των DMO να εμπλέκονται στην δημιουργία σχέσεων μεταξύ περιφερειακών τμημάτων και της υπάρχουσας αγοράς, την διάθεση χρηματοδοτικών μέσων που απαιτούνται για την σωστή διαχείριση των φυσικών και τεχνικών πόρων παρέχοντας μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα οφέλη για όλους τους ενδιαφερόμενους, την βελτιστοποίηση της συνεισφοράς των κλάδου της φιλοξενίας ενώ τέλος είναι υπεύθυνοι στην χρήση νομοθετικών και διοικητικών εργαλείων στην περίοδο σχεδίασης και διοίκησης του προορισμού εξασφαλίζοντας τα οφέλη των ενδιαφερομένων όσο αφορά τις τουριστικές δραστηριότητές τους. Έτσι λοιπόν, διαμορφώνεται ένα δίκαιο πλαίσιο μεταξύ τους βασισμένο σε βιώσιμες πρακτικές ενώ παράλληλα διασφαλίζουν την αναπαραγωγή των πόρων ενέργειας που εμπλέκονται στην παραγωγή της φιλοξενίας και γενικότερα των υπηρεσιών τουρισμού.

**Εικόνα 1 - Οι ρόλοι ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού**



Πηγή: Destination Consultancy Group, 2012

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, παρέχεται με έναν εύληπτο και παραστατικό τρόπο η απεικόνιση των επιμέρους ευθυνών ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού ανταποκρινόμενος στους έξι βασικούς πυλώνες: Στην ηγεσία και στον συντονισμό, στον σχεδιασμό και στην έρευνα, στην ανάπτυξη προϊόντων, στο Μάρκετινγκ και στην διαφήμιση, στη συνεργασία των εμπλεκόμενων του τουρισμού και διαμόρφωση μιας ομάδας και τέλος στις κοινωνικές σχέσεις. Ζητήματα δηλαδή τα οποία έχει πραγματοποιηθεί ενδελεχή ανάλυση στις παραπάνω παραγράφους.

Κλείνοντας το παρόν υποκεφάλαιο, ενδιαφέρον έχει να διατυπωθεί ένας πιο πρακτικός ορισμός που αποδίδει ο (UNWTO, 2007) για τον ρόλο του DMO, αναφέροντας πως πέρα από τις ηγετικές και συντονιστικές ευθύνες που διέπουν τους DMO's, δεν αποσκοπούν στο να <<ελέγχουν>> τις επιμέρους δραστηριότητες των εμπλεκόμενων του τουρισμού αλλά να συγκεντρώσουν πληροφορίες και εμπειρογνωμοσύνη με απώτερο σκοπό στην λήψη αντικειμενικότερων στρατηγικών αποφάσεων. Άρα η ανάπτυξη ενός υψηλού επιπέδου δεξιοτήτων και ικανοτήτων είναι το "κλειδί" για μία επιτυχημένη διαχείριση των εταιρικών σχέσεων τους καθώς και για την ενσωμάτωση των στοιχείων που απαρτίζουν έναν τουριστικό προορισμό. Επίσης τονίζει την πολυπλοκότητα των DMO διότι αποτελούνται από μία σύνθετη δομή που ανταποκρίνονται σε ιδιωτικούς/δημόσιους φορείς και όχι μόνο (π.χ. μπορεί να απαρτίζεται από τουριστικά γραφεία, από οργανισμούς που είναι υπεύθυνη για την οικονομική ανάπτυξη, από δημόσιες αρχές, από διαχειριστές εθνικών πάρκων, από παρόχους υπηρεσιών φιλοξενίας κ.α.). Έτσι, όπως σχολιάζει και οι Paratheodorou και σία (2019) η δημιουργία ενός DMO είναι απολύτως αναγκαίος και χρήσιμος για τους αναπτυσσόμενους τουριστικούς προορισμούς όπου η τουριστική δραστηριότητα λαμβάνει χώρα ως κύριος οικονομικός μοχλός διότι πρώτον, διευκολύνει τον διάλογο μεταξύ εμπλεκόμενων φορέων όπου υπό άλλες συνθήκες δεν θα μπορούσαν ποτέ να συνεργαστούν ή να διαπιστώσουν πως οι αποφάσεις τους

επηρεάζουν την αλυσίδα αξίας ενός τουριστικού προορισμού μακροπρόθεσμα και δεύτερον για να λειτουργήσει ως μηχανισμός όπου θα επιφέρει μία δίκαιη ανάπτυξη στην τοπική κοινότητα.

### 1.3. Οι διοικητικές και νομικές μορφές ενός DMO

Η διατύπωση των παραπάνω υποκεφαλαίων ήταν αναγκαία ώστε να μπορεί να γίνει σαφές ένα πιο τεχνικό ζήτημα για την φύση των DMO που αφορά τις διοικητικές και νομικές μορφές του, όπου στοχεύουν στους τρόπους με τους οποίους μπορεί να δραστηριοποιηθεί.

Όπως υπογραμμίζει ο (Morisson,2013) οι μορφές στις οποίες μπορούν να λειτουργήσουν οι DMO's είναι οι εξής:

- Σε εθνικό επίπεδο ως Εθνικές Τουριστικές Αρχές (NTA=National Tourism Authorities) ή ως Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (NTO= National Tourism Organizations) οι οποίοι διέπονται από αρμοδιότητες που ανταποκρίνονται στην διοίκηση και μάρκετινγκ του τουρισμού σε εθνικό επίπεδο. Πάραυτα οι προαναφερόμενοι DMO's μπορούν να λειτουργήσουν και σε υπερεθνικό επίπεδο (π.χ. η ευρωπαϊκή επιτροπή ταξιδιών<sup>1</sup>)
- Σε περιφερειακό/ κρατικό και σε επίπεδο νομού ως DMO's ή RTO (Regional Tourism Organization) που κύριοι στόχοι τους είναι να αναλάβουν την διαχείριση και το μάρκετινγκ του προορισμού σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές αλλά χωρίς να είναι αναγκαία στις δομές και στα πλαίσια μίας τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Σε τοπικό επίπεδο όπου θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη και προώθηση του τουρισμού καθώς θα περιορίζονται σε περιοχές που υφίστανται κυρίως από πόλεις

Ειδικότερα ο (UNWTO, 2007) αναφέρει πως οι μορφές που μπορούν να λάβουν οι DMO για την λειτουργία τους μπορεί να είναι:

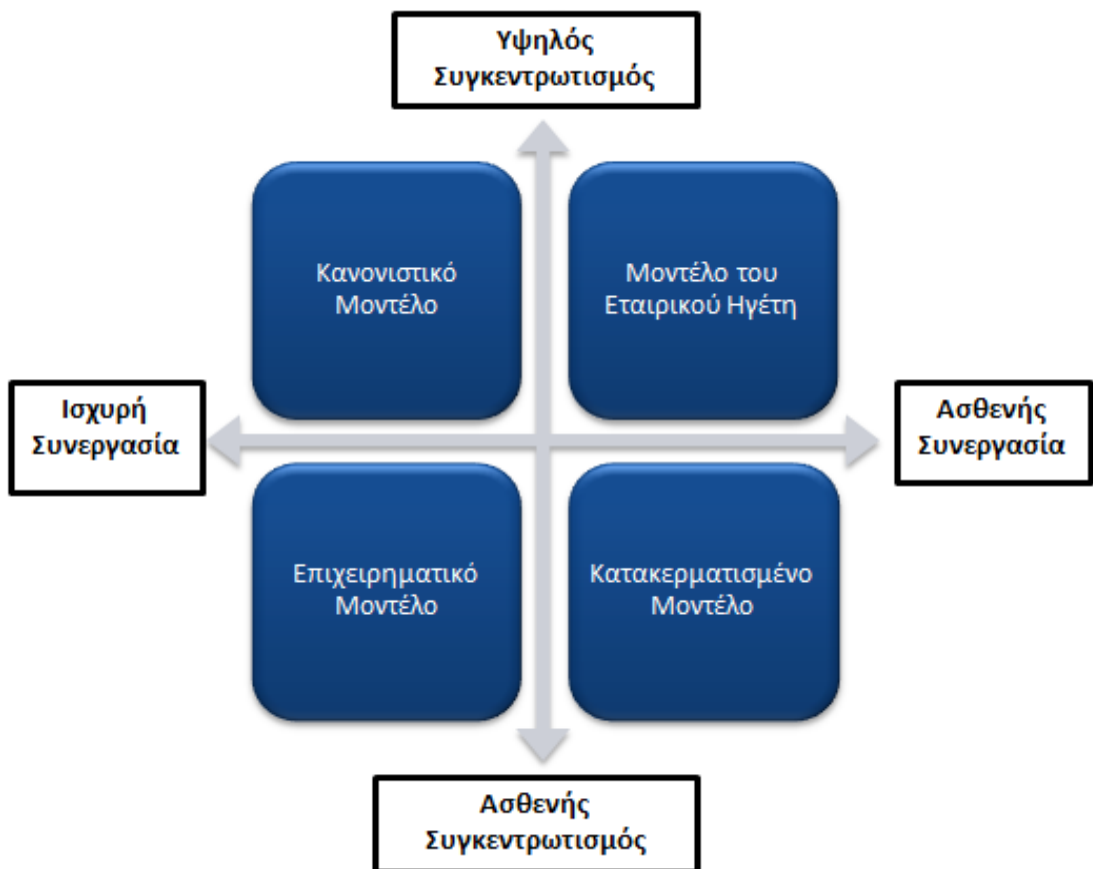
- Ως οργανισμοί θέρετρων (όπως παράκτια , σκι ή και άλλους είδους αθλητικά θέρετρα)
- Ως βάση του τουριστικού προϊόντος που παράγεται σε έναν τουριστικό προορισμό (π.χ. όταν ένας τουριστικός προορισμός έχει αφιερωθεί εξολοκλήρου σε ένα τουριστικό προορισμό όπως η παρατήρηση πουλιών, τουρισμός περιπέτειας κλπ.)
- Ως άλλοι επιμέρους οργανισμοί (π.χ. υπηρεσίες γραφείων ή DMO τοπικών/ μικρών περιοχών)

Αντίστοιχα, όσο αφορά διοικητικό πλαίσιο ενός DMO, όπως αναφέρει ο COMCEC (2018) υπάρχουν 4 διοικητικά μοντέλα: Το κανονιστικό μοντέλο, το επιχειρηματικό μοντέλο, μοντέλο εταιρικού ηγέτη και το κατακερματισμένο μοντέλο.

---

<sup>1</sup> Πρόκειται για έναν μη κυβερνητικό οργανισμό που συνεργάζεται με 32 ευρωπαϊκά NTO και NTA στην προσπάθεια της ανάπτυξης και προώθησης των Ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών μέσω του Visit Europe

Πίνακας 1- Τα τέσσερα διοικητικά μοντέλα ενός DMO



Πηγή: D'Angella and Sainaghi, R. (2010)

Βάση των αξόνων της συγκέντρωσης των λειτουργιών και των επιμέρους συνεργασιών που αναλαμβάνει ένας DMO χωρίζεται ως εξής:

- Στο κανονιστικό μοντέλο, όπου η τοπική αρχή είναι υπεύθυνη για την διασφάλιση της εκπροσώπησης των συμφερόντων των ενδιαφερόμενων μελών ενώ όλες οι δομές και οι διαδικασίες καθορίζονται σύμφωνα με τους εκάστοτε καθορισμένους κανονισμούς
- Στο επιχειρηματικό μοντέλο, οι εκάστοτε δομές και λειτουργίες που διέπουν έναν DMO τροποποιούνται και καθορίζονται από τα ενδιαφερόμενα μέλη που μπορεί να ανήκουν σε φορείς του ιδιωτικού και δημόσιου φορέα. Επίσης σε αυτό το μοντέλο η χρηματοδότηση των DMO μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της συνεισφοράς των μελών

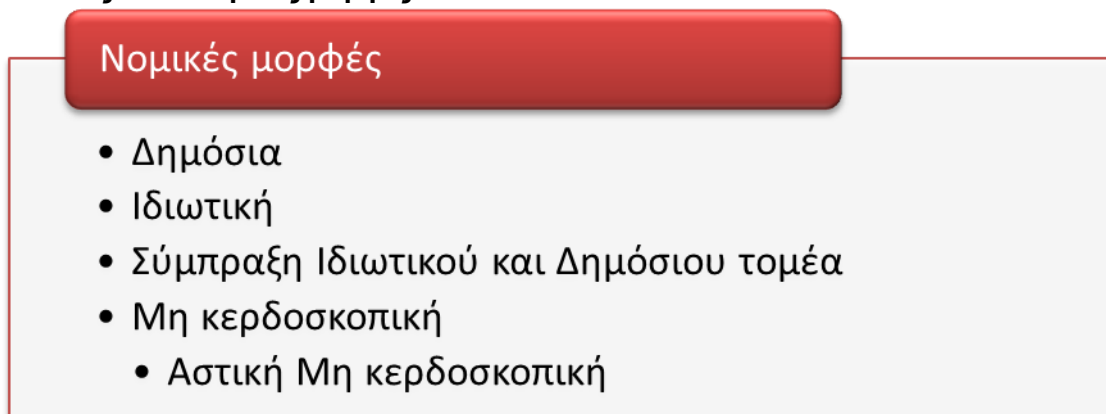


- Το μοντέλο του εταιρικού ηγέτη, η οποία μπορεί να είναι μία μεμονωμένη οντότητα, μια εταιρεία ή ένα ίδρυμα, αναλαμβάνει την ηγεσία τη διεκπεραίωσης των διαφόρων δραστηριοτήτων της προώθησης του τουριστικού προορισμού καθώς και την κατανομή των πόρων. Συνήθως ο βαθμός συνεργασίας σε αυτό το μοντέλο είναι πολύ χαμηλός, καθώς ως μεμονωμένη οντότητα την καθιστά δύσκολη στο να παρέχει κίνητρα σε όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς στοχεύοντας στην ανάπτυξη κοινών στρατηγικών.
- Στο κατακερματισμένο μοντέλο, το οποίο είναι σε ένα μεγάλο ποσοστό κοινό για όλους τους τουριστικούς προορισμούς που δεν ελέγχουν και εποπτεύουν την τουριστική ανάπτυξη, οι συνεργασίες που εφαρμόζει περιορίζονται σε δραστηριότητες προώθησης που έχουν συνήθως χαρακτηριστικά βραχυπρόθεσμου ορίζοντα.

Ο λόγος για τον οποίο είναι σημαντικό να διατυπωθούν οι νομικές μορφές των DMO's είναι διότι μπορεί να διατυπωθεί με έναν ευδιάκριτο τρόπο στο πως επηρεάζεται η διαδικασία λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού.

Αναλυτικότερα:

## Πίνακας 2- Οι νομικές μορφές που διέπουν έναν DMO



Πηγή: COMCEC (2018)- Ιδία Επεξεργασία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι νομικές μορφές που μπορούν να έχουν οι DMO είναι ως ιδιωτική, δημόσιοι, σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Παραθέτοντας κάποια χαρακτηριστικά των παραπάνω νομικών μορφών, μπορεί να αναλυθεί πως οι δημόσιοι DMO διέπονται από λιγότερο ρίσκο (σε αντίθεση με τους υπόλοιπες μορφές), έχουν περισσότερους διαθέσιμους πόρους ενώ έχουν μία βραδύτερη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αντίστοιχα οι ιδιωτικοί DMO, ενδιαφέρονται κυρίως για την εκμετάλλευση των εκάστοτε τρεχουσών ευκαιριών της αγοράς με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων (Carter και Fabricius, 2006). Εν συνεχεία, στα πλαίσια των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, υπάρχει απαλλαγή από την κρατική και τοπική φορολογική νομοθεσία, δεν έχουν οικονομικό σκοπό κατά την διάρκεια ίδρυσή τους (όπου αυξάνει τις πιθανότητες επενδύσεων σε αυτές), το διοικητικό συμβούλιο και οι υπάλληλοι έχουν περιορισμένοι ευθύνη καθώς μπορεί να αντλήσει δημόσιες αλλά και ιδιωτικές επιχορηγήσεις. Όμως, κάποια από τα βασικά προβλήματα των μη κερδοσκοπικών οργανισμών είναι πως απαιτεί σημαντικά κεφάλαια σε διοικητικά έξοδα (δικηγόρους, λογιστές, σύμβουλοι) καθώς διέπεται από υψηλή γραφειοκρατία<sup>2</sup>. Επιπλέον, όσο αφορά για τους αστικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τους μη κερδοσκοπικούς αλλά η ειδοποιός διαφορά τους

<sup>2</sup> Ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός διέπεται από αυστηρές προθεσμίες για την υποβολή ετήσιων εκθέσεων για να εξακολουθήσει να είναι η εν λόγω νομική μορφή

είναι πως ένας αστικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός έχει την ευελιξία να πραγματοποιήσει δραστηριότητες αστικών εταιρειών όπως οι εμπορικές δραστηριότητες και η άσκηση ελευθέρου επαγγέλματος ενέργειες (π.χ. τελετή δημόσιων θεαμάτων, έκδοση εφημερίδων κλ.π.).

Πάραυτα, μία σημαντική τοποθέτηση επί του θέματος πραγματοποιεί οι Paratheodorou και σία (2019) όπου σχολιάζουν ότι η καλύτερη εκδοχή ενός DMO (εννοώντας την μορφή στην οποία μπορεί να έχει) είναι η σύμπραξη ιδιωτικού και δημόσιου φορέα (ΣΔΙΤ) έχοντας ως αποτέλεσμα την αποτελεσματικότερη εκπροσώπηση όλων των εμπλεκόμενων διέποντας τον οργανισμό ένα νομικό πλαίσιο όπου θα υποστηρίζει τον οργανισμό καθώς και τις ενέργειες τις οποίες θα πραγματοποιεί. Επίσης σύμφωνα με τους Pike και Page (2014) η νομική μορφή του ΣΔΙΤ για έναν DMO είναι αποδοτικότερη λόγω της εξασφάλισης συντονισμού που επιφέρει καθώς και της αποφυγής επικάλυψης προσπαθειών των εκάστοτε ενδιαφερόμενων μελών.

Επίσης μία σύμπραξη ΣΔΙΤ σύμφωνα με τον Morrison (2016), το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών διακατέχει διοικητικό συμβούλιο με κάποιο διευθυντικό στέλεχος ή κάποιο επικεφαλής εκτελεστικό λειτουργό σε αντίθεση με τους περισσότερους κυβερνητικούς DMO's που διαθέτουν διευθυντές και αναπληρωτές χωρίς όμως να διαθέτουν κάποιο διοικητικό συμβούλιο. Το εκάστοτε διοικητικό συμβούλιο των ΣΔΙΤ DMO είναι υπεύθυνο για την εποπτεία και παρακολούθηση των οικονομικών και της ετήσιας απόδοσης του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μελών του τουρισμού σε έναν τουριστικό προορισμό ενώ μία ιδιαίτερη στάση διέπουν τις επιτροπές (οι οποίες σχηματίζονται από τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου) οι οποίες κύριος στόχος τους είναι δραστηριοποιηθούν με διοικητικές, οικονομικές και ελεγκτικές λειτουργίες.

### 1.3.1. Ο DMO στην Ελλάδα

Η ανάλυση του DMO σε μία μεσογειακή χώρα που έχει ως κύριο πυλώνα οικονομίας την τουριστική δραστηριότητα είναι μία ενδιαφέρουσα μελέτη περίπτωσης ώστε να διευκρινιστούν οι τυχόν δυσκολίες στην δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού. Όπως διατυπώνει οι Paratheodorou και σία (2019), οι επιμέρους δραστηριότητες του DMO υλοποιούνται από το κράτος, τα τμήματα των τοπικών αρχών ή οργανισμών υπό την επίβλεψη των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (LGO= Local Government Organizations) έχοντας την νομική μορφή δημοτικών-μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Όσο αφορά την διαχείριση του μάρκετινγκ των τουριστικών προορισμών στην Ελλάδα μπορούν να πραγματοποιηθούν σε εθνικό επίπεδο (μέσω του ελληνικού εθνικού οργανισμού (GNTO=Greek National Tourism Organization)), σε περιφερειακό επίπεδο (από τις εκάστοτε περιφερειακές και νομαρχιακές επιτροπές τουριστικής προώθησης) και τέλος σε τοπικό επίπεδο (δηλαδή από τον δήμο και τις θυγατρικές δομές υπηρεσιών). Συνεχίζοντας, οι Paratheodorou και σία (2019) διατυπώνουν την λειτουργία των DMO's στην Ελλάδα αναφέροντας πως ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) υπέστη πολλές αλλαγές σε νομικό αλλά και σε διοικητικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, ο (Νόμος 4254/2014)(ΦΕΚ 2014) περιόρισε τις ικανότητες του Ε.Ο.Τ. σε τομείς όπως η έρευνα αγοράς και την προώθηση του προορισμού της Ελλάδας (RIT, 2015) ενώ παρατηρείται ότι σύμφωνα με την σύγχρονη ελληνική νομοθεσία περιορίζεται ο αριθμός φορέων εκμετάλλευσης επιδοτούμενων προγραμμάτων σε έναν περιορισμένο αριθμό (π.χ. αναπτυξιακές εταιρείες των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης<sup>3</sup>). Πάραυτα οι DMO μπορούν να λάβουν και εναλλακτική μορφή στην οποία θα πρόκειται για μία κοινή SALGO από έναν ή και περισσότερους δημόσιους φορείς (όπως τοπική αυτοδιοίκηση, το κράτος κλπ.) η οποία (σύμφωνα με τον νόμο 2190/1920 (ΦΕΚ 1920)) θα κατέχει το 51% του μετοχικού κεφαλαίου και το υπόλοιπο 49% θα μπορεί να διατεθεί σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα του ιδιωτικού τομέα. Το κύριο μειονέκτημα της παραπάνω μορφής και συγκεκριμένα στην λειτουργία τους ως DMO's είναι ότι δεν θα μπορούν να λειτουργήσουν

<sup>3</sup> Development SA Companies of LGO (DevSALGO)



ως ενδιάμεσοι φορείς διαχείρισης για να αξιοποιήσουν προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης βάσει της υφιστάμενης Ελληνικής νομοθεσίας. Για αυτόν τον λόγο οι εκάστοτε τοπικές αυτοδιοικήσεις (ή αλλιώς LGO) προτιμούν να κατευθύνονται σε σχηματισμούς όπως αυτής της DevSALGO.

Κάποια υφιστάμενα παραδείγματα DMO στην Ελλάδα είναι ο DevSALGO που ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2003 με το όνομα <<Athens Development and Destination Marketing>> όπου κύριος στόχος του είναι η αειφόρος ανάπτυξη της πόλης, να αυξήσει την επιχειρηματικότητα, την ανταγωνιστικότητα καθώς και αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των κατοίκων. Επίσης υπάρχουν DMO με περίπου ανάλογες διαστάσεις στην Σαντορίνη και Κρήτη.

Τέλος όπως τονίζουν οι Paratheodorou και σία (2019), ο χαμηλός αριθμός των DMO στην Ελλάδα φανερώνει την έλλειψη συντονισμού και ηγεσίας από την χώρα καθώς είναι ένας καίριος παράγοντας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την διασφάλιση της μακροπρόθεσμης ευημερίας του προορισμού.

## **1.4. Η σημαντικότητα των ενδιαφερόμενων μελών για έναν DMO**

Όπως αναφέρθηκε στις παραπάνω ενότητες, ο ακρογωνιαίος λίθος για την σημαντικότητα της λειτουργίας των DMO, είναι η συνεργασία του με τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους φορείς στην προσπάθεια του να εκπονήσει όλες τις σημαντικές ενέργειες που χρειάζονται έτσι ώστε να επιτευχθεί ένας βιώσιμος και ανταγωνιστικός προορισμός.

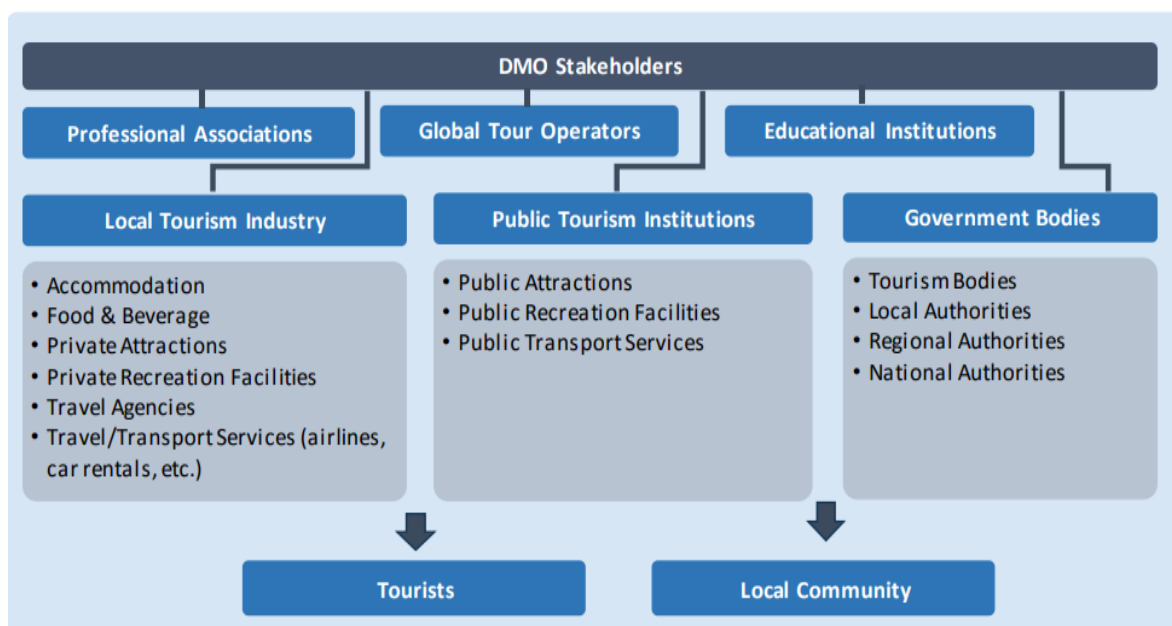
Σε αυτή την ενότητα θα αναλυθούν ζητήματα όπως: Ποια είναι εν τέλει τα ενδιαφερόμενα μέλη; Πως εμπλέκεται με αυτά ένας DMO; Με ποιον τρόπο μπορεί να τους διαχειριστεί;

Όπως διατυπώνει ο Gomes (2005) ενδιαφερόμενο μέλος ορίζεται ως το κάθε άτομο, ομάδα ή οργανισμός που μπορούν να είναι άξιοι της προσοχής ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού, έχουν την δυνατότητα αξιοποίησης των πόρων που διαθέτει ένας DMO και του αποτελέσματος που δημιουργείται, ενώ επηρεάζονται από αυτό.

Με βάση το παραπάνω, ο απώτερος σκοπός ενός DMO είναι να καλλιεργήσει σχέσεις με τα εκάστοτε ενδιαφερόμενα μέλη, να κατανοήσει τις επιμέρους ανάγκες που τους διέπουν, να προσπαθήσει να συντονίσει τις προσπάθειές του με αυτές των ενδιαφερόμενων μελών στοχεύοντας έτσι στην αύξηση αποδοτικότητας της χρήσης των πόρων (COMCEC,2018). Αξιόλογο ενδιαφέρον εμφανίζει όπως αναφέρει και ο Buhalis (2000) ,ότι λόγω των πληθώραν συμφερόντων που μπορεί να διέπουν τους εμπλεκόμενους του τουρισμού, ο DMO έχει την υποχρέωση της δημιουργίας μίας ισορροπίας στην οποία θα εξασφαλίζει την διατήρηση των σχέσεών του με τους εμπλεκόμενους (υποστηρίζοντάς τους με την εφαρμογή νομοθετικών πλαισίων και βέλτιστων πρακτικών) με αποτέλεσμα να προστατεύονται τα συμφέροντα τους αλλά και την βιωσιμότητα των τουριστικών προϊόντων που δημιουργούν.

Ένα σημαντικό στοιχείο που προσδίδει σε όλο αυτό το πλαίσιο συνεργασίας μεταξύ ενδιαφερόμενων μελών και DMO είναι ότι δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμού στην ανταλλαγή γνώσεων και πόρων ισχυροποιώντας έτσι στάσεις όπως: οι συλλογικές δραστηριότητες και την προσαρμογή αυτών στους επιμέρους ενδιαφερόμενους με αποτέλεσμα την αύξηση της προστιθέμενης αξίας του προορισμού, στην ραγδαία μείωση των πιθανοτήτων σύγκρουσης μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου φορέα, στην αύξηση της ορθότητας λήψης συλλογικών αποφάσεων αλλά και στην ενθάρρυνση υλοποίησής τους. Για την επιτυχία της παραπάνω συνεργασίας, είναι σημαντικό για τους DMO να δημιουργηθούν οι κατάλληλες δομές και πλατφόρμες αλλά και να αναγνωρίσουν την σημαντικότητα των ενδιαφερόμενων μελών έτσι ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητές συνέργειες και οφέλη από τις εκάστοτε συλλογικές προσπάθειες τους (Lally και σία, 2015).

### Πίνακας 3- Ο DMO και τα ενδιαφερόμενα μέλη



Πηγή: COMCEC (2018)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται η απεικόνιση των διαφόρων ενδιαφερόμενων μελών που πρέπει να δραστηριοποιείται ένας DMO όπως: Οι τουρίστες (που πρόκειται για τους καταναλωτές και έχουν άμεση επαφή με τους πόρους ενός DMO), η τοπική κοινωνία (η οποία επηρεάζεται εξίσου άμεσα από τις εκάστοτε δραστηριότητες του DMO), από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες και γενικότερα την τοπική τουριστική βιομηχανία, τις δημόσιες τουριστικές υποδομές και οι κυβερνητικές δομές ( τα οποία είναι κυρίως υπεύθυνα για τον έλεγχο του ρυθμιστικού πλαισίου καθώς και για περιβάλλον των υποδομών ενός τουριστικού προορισμού). Επίσης στον παραπάνω πίνακα θα μπορούσε να προστεθεί η ομάδα των επαγγελματιών ενώσεων η οποία παρέχει σημαντική βοήθεια στους οργανισμούς διαχειριστών προορισμού με πληροφορίες και έρευνες που βοηθούν στην λήψη εμπεριστατωμένων αποφάσεων που εφαρμόζουν οι DMO.

#### 1.4.1. Διευθέτηση των ενδιαφερόμενων μελών

Έχοντας διατυπωθεί όλες οι ομάδες των ενδιαφερόμενων μελών, οι DMO έχουν την ευθύνη να αναπτύξουν στρατηγικές οι οποίες θα αναδεικνύουν τους εκάστοτε εμπλεκόμενους του τουριστικού προορισμού. Οι εν λόγω στρατηγικές ανάπτυξης καθορίζονται από τα ενδιαφερόμενα μέλη (στον βαθμό βέβαια που τους ενδιαφέρει και μέχρι εκείνο το επίπεδο στο οποίο μπορούν να εμπλακούν) επηρεάζοντας τις αποφάσεις και τις προσπάθειες των DMO με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προορισμού.

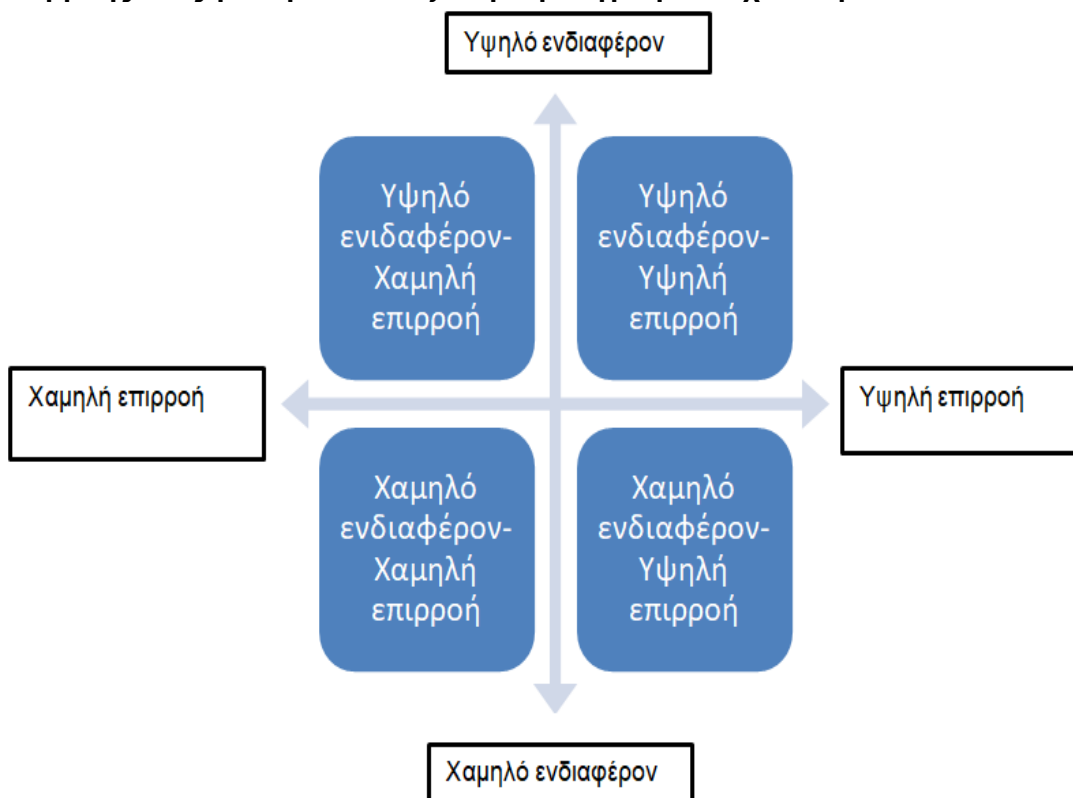
Όπως αναφέρει η COMCEC (2018) σύμφωνα με την διεθνή ένωση, όσο αφορά την ιεραρχία στα πλαίσια της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μελών με τους εκάστοτε διαχειριστές τουριστικών προορισμών, αποτελείται από την ενημέρωσή τους, έπειτα από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών και τέλος από την συμμετοχή τους στις δραστηριότητες των DMO's διαμορφώνοντάς τους σε ενδυναμωμένα και συνεργάσιμα μέλη.

Είναι σημαντικό να διατυπωθεί πως τα ενδιαφερόμενα μέλη έχουν την ευχέρεια επιλογής επιπέδου εμπλοκής τους βάση του ενδιαφέροντος τους σε στρατηγικές

ανάπτυξης και πολιτικής διαχείρισης του τουριστικού προορισμού καθώς και στην επιλογή (βάση της ικανότητά τους) να επηρεάζουν τα αποτελέσματα αυτών.

Σύμφωνα με τους Helbig και σία (2015) οι παράγοντες της επιρροής και του ενδιαφέροντος των ενδιαφερόμενων μελών είναι σημαντικοί να τους λάβει υπόψη ένας DMO στην διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικών ανάπτυξης και πολιτικής σε έναν τουριστικό προορισμό.

**Πίνακας 4- Διαχείριση ενδιαφερόμενων μελών βάση του ενδιαφέροντος και της επιρροής τους για την αναπτυξιακή στρατηγική και σχεδιασμό των DMO**



Πηγή: Helbig και σία (2015)- Ιδία επεξεργασία

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, αν ο προορισμός διέπεται από ενδιαφερόμενα μέλη που έχουν χαμηλή επιρροή και ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του προορισμού, οι DMO μπορούν να επιλέξουν να ενημερώνουν τους εμπλεκόμενους παρέχοντάς τους πλήρης και φερέγγυες ενημερώσεις και πληροφορίες για τις εν λόγω στρατηγικές ανάπτυξης και

πολιτικές σχεδίων που θα ακολουθήσουν (π.χ. όπως την διαχείριση μάρκετινγκ του τουριστικού προορισμού). Κάποιοι μηχανισμοί που μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μελών είναι μέσω ιστότοπου του DMO, μέσω e-mail κλπ. Στην περίπτωση με χαμηλή επιρροή αλλά υψηλό ενδιαφέρον, οι DMO μπορούν να συμβουλευονται τα ενδιαφερόμενα μέλη για την σχεδίαση των αναπτυξιακών στρατηγικών για τον τουριστικό προορισμό. Οι μηχανισμοί που πρέπει να ακολουθηθούν σε αυτή την περίπτωση είναι να διεξάγουν έρευνες και να διαθέτουν ενημερωτικά συστήματα ανατροφοδότησης για τα ενδιαφερόμενα μέλη κλπ. Όταν οι εμπλεκόμενοι ανήκουν στην κατηγορία που έχουν μεγάλη επιρροή αλλά χαμηλό ενδιαφέρον για τα σχέδια και τις εκάστοτε στρατηγικές των DMO, τότε οι οργανισμοί διαχείρισης του προορισμού πρέπει να τους εμπλέξουν και να διασφαλίσουν ότι τα συμφέροντά τους εξυπηρετούνται με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε ο προγραμματισμός και η σχεδίαση των στρατηγικών ανάπτυξης να μην επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ τους. Υποστηρικτικά εργαλεία όπως η δημιουργία Workshop και ειδικών φόρουμ μπορεί να φανούν πολύ χρήσιμα για τον προσδιορισμό των αναγκών των εμπλεκόμενων καθώς και για την ένταξη τους σε ένα πλαίσιο κοινού σχεδιασμού και συνεδριάσεων για την διαμόρφωση συλλογικών στρατηγικών. Τέλος, η κατηγορία όπου οι εμπλεκόμενοι έχουν μεγάλη επιρροή και μεγάλο ενδιαφέρον, οι διαχειριστές προορισμού πρέπει να συνεργαστούν και να τους ενδυναμώσουν τους εκάστοτε φορείς αφομοιώνοντας και λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις προτάσεις που παραθέτουν για τον αναπτυξιακό σχεδιασμό του προορισμού αφού πρόκειται να είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι για τη λήψη αποφάσεων του DMO. Για να μπορούν στεφθούν με επιτυχία τα παραπάνω, σημαντικό είναι τα ενδιαφερόμενα μέλη να συμμετέχουν σε τακτικές συνεδρίες που πραγματοποιούν οι DMO, να συμπεριλαμβάνονται στο διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού ή τουλάχιστον ένα μέρος των εμπλεκόμενων καθώς να συμμετέχουν στις ειδικές επιτροπές οι οποίες διαμορφώνουν στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης του προορισμού.

Όπως σχολιάζει η Lally και σία (2018) υπάρχουν και άλλα στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων μελών. Αυτά τα στοιχεία έχουν να κάνουν με την παρουσία μίας κοινής ισχυρής ταυτότητας καθώς και η ικανότητα των διαχειριστών του προορισμού. Αναλυτικότερα:

- Η παρουσία κοινής ισχυρής ταυτότητας: Κυρίως ενισχύει τις εκάστοτε σχέσεις και αλληλεξάρτησης μεταξύ των ενδιαφερόμενων που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του επιπέδου συνεργασιών.
- Η ικανότητα των διαχειριστών του προορισμού: Πρέπει να διαθέτουν όραμα, υπομονή, διπλωματία, τεχνική και κοινωνική εμπειρογνώμοσύνη ούτως ώστε να παρακινήσει τα ενδιαφερόμενα μέλη να συμμετάσχουν ενεργά στις διάφορες δραστηριότητες των DMO.<sup>4</sup>

## 1.5.Χρηματοδότηση και πόροι για έναν DMO

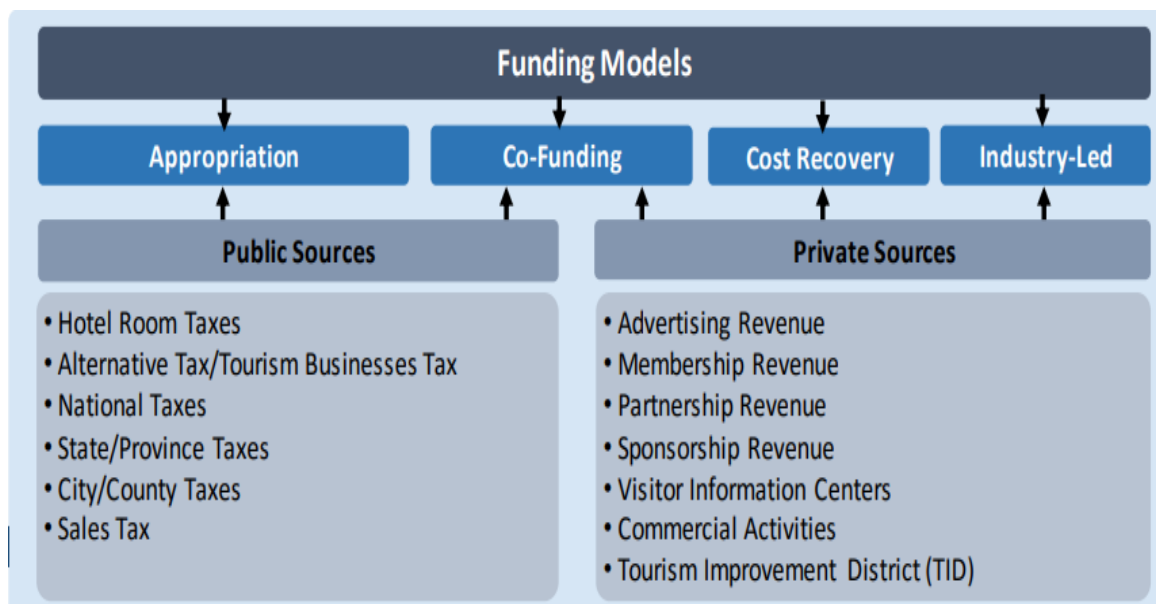
Είναι βασικό να διατυπωθεί πως για έναν DMO, η βιώσιμη χρηματοδότηση είναι μία μεγάλη πρόκληση καθώς από αυτήν επηρεάζονται οι δαπάνες που πραγματοποιούνται για τις διάφορες αναγκαίες δραστηριότητες του και επομένως κρίνεται η αποτελεσματικότητα του αλλά παράλληλα και η ανταγωνιστικότητα του ίδιου του προορισμού. Η πλειονότητα των DMO αναζητούν ποικίλα κανάλια χρηματοδότησης (δημόσια και ιδιωτικά) ενώ ο COMCEC σχολιάζει πως υπάρχουν τέσσερα κανάλια χρηματοδότησης που μπορεί να αξιοποιηθεί ένας DMO: το κανάλι της πίστωσης (appropriation model), το κανάλι της συγχρηματοδότησης (co-funding), το κανάλι

---

<sup>4</sup> Υπάρχει και η περίπτωση όπου οι προσπάθειες των DMO για την ενεργή συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μελών να περιορίζεται από εκείνους τους ενδιαφερόμενους οι οποίοι είτε δεν έχουν τον χρόνο, είτε το ανθρώπινο δυναμικό για να εμπλακούν, είτε προτιμούν να παραμείνουν παθητικοί γνωρίζοντας ότι τα συμφέροντά τους θα εξυπηρετηθούν από την συμμετοχή άλλων εμπλεκόμενων.

ανάκτησης κόστους (cost recovery) και τέλος το κανάλι χρηματοδότησης οδηγούμενο από τον τουριστικό κλάδο (Industry Led).

**Πίνακας 5- Μοντέλα χρηματοδότησης των DMO's**



Πηγή: COMCEC (2018)

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από τον παραπάνω πίνακα, τα τέσσερα μοντέλα χωρίζονται σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς ενώ η συγχρηματοδότηση πραγματοποιείται και από τους δύο ταυτόχρονα.

Αναλυτικότερα:

- Το μοντέλο της χρηματοδότησης της πίστωσης, οι DMO's λαμβάνουν δημόσια χρηματοδότηση ενώ η πιο διαδεδομένη σύμφωνα με τον Nissen (2016) είναι μέσω φόρων που συγκεντρώνονται από τα ξενοδοχειακά καταλύματα. Επιπρόσθετα άλλες πηγές χρηματοδότησης για την συγκεκριμένη κατηγορία είναι μέσω εναλλακτικών φόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις, φόροι στις πωλήσεις, εθνικοί φόροι κλπ. Πάραυτα ο Ritchie και Crouch (2003) επίσης σχολιάζουν πως η αποτελεσματικότερη πηγή δημόσιας χρηματοδότησης είναι μέσω των φόρων στις κλίνες και αυτό διότι θεωρούνται σταθερή πηγή εσόδων που μπορούν με εύκολο τρόπο να εισπραχθούν, παράγουν μεγάλα έσοδα με χαμηλό κόστος (δηλαδή τον επωμίζεται μόνο ο τουριστικός επιχειρηματικός κλάδος) καθώς δεν έχουν κάποια πρόσθετη φορολογική επιβάρυνση στους μόνιμους κατοίκους της περιοχής. Οι εθνικοί, κρατικοί και δημοτικοί φόροι μπορούν να αξιοποιηθούν από τις εκάστοτε κυβερνήσεις για την παροχή δημόσιας χρηματοδότησης των DMO's αλλά όπως αναφέρει ο Pike (2008) το κύριο μειονέκτημά τους είναι ότι μπορούν και άλλοι διαφορετικοί κλάδοι της οικονομίας να διεκδικήσουν παρόμοια χρηματοδότηση.
- Το μοντέλο χρηματοδότησης ανάκτησης κόστους, βασίζεται κυρίως σε χρεώσεις που επιβάλλει ο ίδιος ο οργανισμός διαχείρισης προορισμού στις παρεχόμενες υπηρεσίες<sup>5</sup>.
- Το μοντέλο χρηματοδότησης που οδηγείται από τον τουριστικό κλάδο (γνωστό ως Tourism Improvement District (TID) ή ως (Tourism Marketing District TMD))

<sup>5</sup> Βέβαια αποκτά μία αξιοσημείωτη δυναμική όταν υπάρχει ζήτηση για αυτές που συνήθως πηγάζει από την εξισορρόπηση των αναγκών της τοπικής κοινότητας και του τουριστικού επιχειρησιακού κλάδου

βασίζεται στις εμπλεκόμενες τουριστικές επιχειρήσεις που συνεισφέρουν με ένα <<αυτό-εκτιμώμενο>> ποσό (ως αμοιβαίο κεφάλαιο) το οποίο χρηματοδοτεί και το διαχειρίζεται ένας DMO.

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναλυθούν οι τρόποι με τους οποίους ένας DMO αποκομίζει και δημιουργεί ιδιωτικές πηγές ροών για την υποστήριξη των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του:

- Όπως αναφέρει ο COMCEC (2018), ο DMO δημιουργεί έσοδα μέσω των διαφημίσεων ή μέσω των διαφημιστικών συνδέσμων στην ιστοσελίδα ενός DMO
- Ο Ritchie και Crouch (2003) διατυπώνουν πως έσοδα για έναν DMO μπορεί να πραγματοποιηθούν μέσω συνδρομές μελών<sup>6</sup> καθώς ο οργανισμός διαχείρισης προορισμού πρέπει να διαθέτει ένα αξιόλογο “πακέτο” παροχών και υπηρεσιών όπου θα είναι δελεαστικό για τα δυνητικά μέλη
- Έσοδα μέσω συνεργασιών με τουριστικές επιχειρήσεις που χρηματοδοτούν ορισμένες διαδικασίες τους (π.χ. ταξιδιωτικές εκθέσεις κλπ.) (COMCEC, 2018)
- Μέσω χορηγιών, τις οποίες υποβάλλουν οι ιδιωτικές εταιρείες με αντάλλαγμα την ένταξή τους σε κάποια διαφημιστικό υλικό (Ritchie και Crouch, 2003)
- Όπως διατυπώνει ο Pike (2008), τα κέντρα πληροφόρησης θα μπορούσαν να δημιουργήσουν έσοδα για έναν DMO μέσω της επιβολής προμήθειας στις πωλήσεις για κάποιους ιδιώτες του επιχειρηματικού τουριστικού κλάδου, παρέχοντας κάρτες/πάσα για μία σειρά αξιοθέατων που χρήζουν επίσκεψη. Πάραυτα οι ροές εισόδων σε τέτοιου τύπου διαδικασίες είναι πολύ μέτρια ακόμα και με υψηλό κύκλο εργασιών. Αυτό συμβαίνει, διότι το κόστος εργασίας είναι υψηλό ενώ οι προσφορές που διατίθενται διέπονται ήδη από χαμηλό κόστος. Για την ενίσχυση αυτών των εσόδων θα ήταν σημαντικό ένας DMO να δημιουργήσουν συμφωνίες με τους ιδιώτες επιχειρηματίες για υψηλότερη προμήθεια των προϊόντων που θα προβάλλουν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμού με αντάλλαγμα την καλύτερη προβολή των φυλλαδίων και άλλων επιμέρους προωθητικών υλικών<sup>7</sup>.
- Έσοδα από την συμμετοχή του οργανισμού διαχείρισης προορισμού σε εμπορικές δραστηριότητες (π.χ. διεξαγωγή εκδηλώσεων σε συνεδριακά κέντρα) ( COMCEC, 2018)
- Είσπραξη εσόδων από το δικαίωμα της πώληση αντικειμένων που περιέχουν το λογότυπο του DMO
- Έσοδα από την δημιουργία ταξιδιωτικού τμήματος από τον DMO (αν το επιτρέπει η νομοθεσία) όπου μπορεί να βγάλει άδεια ως ιδιωτική εταιρεία και τα εν λόγω έσοδα να χρηματοδοτήσουν τον DMO (COMCEC, 2018).

### 1.5.1. Η λογοδοσία των χρηματοδοτήσεων των DMO's

Έχοντας αναλυθεί οι διάφορες πηγές χρηματοδότησης των DMO's, σημαντικό είναι να διατυπωθεί πως έπειτα από την απόκτηση των χρηματοδοτικών κεφαλαίων, οι DMO υπόκειται σε μία διαδικασία ελέγχου και εποπτείας (είτε από ιδιωτικούς, είτε από δημόσιους φορείς) με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητο να λογοδοτούν για την αξιοποίηση της εκάστοτε χρηματοδότησης. Το παραπάνω είναι σημαντικό διότι όπως σχολιάζουν οι Pike και Steven (2015) όταν ένας DMO πρέπει να εφαρμόσει <<πολλαπλή λογοδοσία>> (δηλαδή στο διοικητικό συμβούλιο, στην κυβέρνηση, στις επιχειρήσεις καθώς και στους ίδιους τους ντόπιους πολίτες) μπορεί εν τέλει να αποτελέσει ένα σημαντικό εμπόδιο στην

<sup>6</sup> Οι συνδρομές μελών συνήθως επηρεάζονται από τα μέλη όπου δεν πληρώνουν κάποια συνδρομή (γνωστοί και ως “δωρεάν επιβάτες”) καθώς δεν συνεισφέρουν στις προσπάθειες των DMO, μειώνουν τα έσοδα του οργανισμού και οδηγούν σε μία παρακμή της ίδιας της διαδικασίας.

<sup>7</sup> Τα πράγματα αλλάζουν όταν η συγκεκριμένη κατηγορία λαμβάνει δημόσια χρηματοδότηση διότι δημιουργείται αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των ιδιωτών εμπλεκόμενων του τουριστικού κλάδου



αποτελεσματικότητα των διοικητικών ικανοτήτων του. Για αυτόν τον λόγο όπως υπογραμμίζει ο COMCEC (2018), η διαφάνεια του οργανισμού όσο αφορά την αξιοποίηση της χρηματοδότησης, η πληροφόρηση του DMO για τα σχέδια και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει καθώς και της οικονομικής κατάστασής<sup>8</sup> του μέσω του ιστότοπου του DMO ή μέσω ετησίων εκθέσεων είναι τομείς όπου μπορούν να περιορίσουν την δυσκολία που επιφέρει το παραπάνω ζήτημα.

## 1.6. Μετάβαση από τους DMO's στους DDMMO's

Η ανάγκη για την εξασφάλιση μίας μεγαλύτερης ασφάλειας καθώς και μίας ανθεκτικότερης προστασίας από το πολύπλοκο και ταχέως δυναμικό τουριστικό περιβάλλον δεν αρκούσε μόνο η προώθηση του τουριστικού προορισμού αλλά οι DMO πρέπει να υιοθετήσουν στον ρόλο τους την ανάπτυξη και την διαχείριση του (ECM Manifest, 2017). Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της προσκόμισης ενός ευρύτερου και βαθύτερου συνδυασμού συνεργασιών που θα αποσκοπούν στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, της βιωσιμότητας αλλά και της μοναδικότητας του προορισμού. Επιπρόσθετα για την ορθή διαχείριση και ανάπτυξη του προορισμού οι DMO's εκτός από την ενασχόλησή τους με τους ταξιδιώτες αναψυχής είναι αναγκαίο να δραστηριοποιηθούν με συναντήσεις, με διάφορες εκδηλώσεις του κλάδου που αποσκοπούν με στοχευόμενο τρόπο στην επιδίωξη των ευρύτερων στόχων πολιτικής που αφορά τον τουριστικό προορισμό.

Για να μπορέσει να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, αναγκαία είναι η διασφάλιση της αίσθησης ότι οι ντόπιοι είναι καλά δημιουργώντας μία καλύτερη ποιότητας ζωής για αυτούς. Όπως αναφέρει ο (ECM Manifest, 2017) οι άνθρωποι τείνουν να προσελκύονται από εκείνους τους προορισμούς που διέπονται από την γνησιότητα και την προσβασιμότητα των εκάστοτε τοπικών εμπειριών.

Αρα όπως σχολιάζει ο (ECM Manifest, 2017) πραγματοποιείται μία μετάβαση από <<την εστίαση στους τουρίστες, στην εστίαση στους ντόπιους>> ενώ αυτό που έχει εν τέλει πραγματική αξία είναι το πως ζουν οι ντόπιοι και τι πιστεύουν ότι κάνει τον προορισμό τους μοναδικό.

## 1.7. Διαχείριση του προορισμού: Αναλύοντας την λειτουργική δομή ενός DMO

Έχοντας πλέον μεταβεί στην καρδιά της λειτουργικής δομής και των κατευθυντήριων πυλώνων ενός DMO, πρώτα θα ήταν σημαντικό να δοθεί μία ευρύτερη και σφαιρική οπτική στο τι είναι η διαχείριση ενός προορισμού.

Στο παρόν ζήτημα, πολύ αναλυτές έχουν τοποθετηθεί όπως οι Mill and Morrison (2012) αναφέροντας πως η διαχείριση ενός προορισμού αποτελεί την ενσωμάτωση και τον συντονισμό όλων των στοιχείων που μπορεί να αποτελεί το μείγμα ενός προορισμού βάση κάποιας συγκεκριμένης περιοχής όπου διέπεται από μία συγκεκριμένη τουριστική στρατηγική ή σχεδιασμό. Επίσης ο (Morrison, 2013) προσθέτει την εξής οπτική ότι η διαχείριση του προορισμού εμπεριέχει την διαμόρφωση της εικόνας, το branding, το Marketing του προορισμού, διάφορα μέσα ενημέρωσης καθώς και όλα εκείνα τα οποία μπορεί να προσφέρει ένας προορισμός στους τουρίστες. Αντίστοιχα οι Golder και Ritchie (2003) και (Minguzzi, 2006) διατυπώνουν πως η διαχείριση ενός προορισμού απαιτεί μία ολοκληρωμένη διαχείριση διαδικασιών που είναι απολύτως απαραίτητη για την

---

<sup>8</sup> Η οικονομική κατάσταση μπορεί επίσης να διασφαλίζεται η διαφάνειά της είτε μέσω μηχανισμού εσωτερικών ελέγχων ή μέσω κυβερνητικής εποπτείας

εγκαθίδρυση ανταλλαγών μεταξύ επισκεπτών και του τουριστικού προορισμού. Επομένως η μία πλευρά εκπροσωπεί την διαχείριση των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και των τουριστικών πόλων έλξης και η άλλη την διαχείριση της ζήτησης που περιλαμβάνει τις τουριστικές ροές και την τουριστική ικανοποίηση. Τέλος ο (Anderson, 2000) ανακεφαλαιώνει σύμφωνα με όλες τις παραπάνω διατυπώσεις αναφέροντας πως μία επιτυχής διαχείριση προορισμού ανεξαρτήτως τον τύπο τουρισμού, πρέπει να καλύπτει 4 βασικά στοιχεία τα οποία είναι η προσφορά του προορισμού (όπως η εικόνα του προορισμού, η εμπειρία του επισκέπτη, η ελκυστικότητα του προορισμού ), το μείγμα των επισκεπτών του (που δημιουργείται μέσω της έρευνας αγοράς), η επικοινωνία μέσω μάρκετινγκ ( δηλαδή η επίτευξη της αναγνωσιμότητας και την προώθηση του προορισμού) και η οργανωτική ευθύνη (που αφορούν κυρίως θέματα ηγεσίας και εταιρικών σχέσεων).

Έχοντας αναλύσει το εννοιολογικό περιεχόμενο της διαχείρισης ενός τουριστικού προορισμού, περαιτέρω ανάλυση απαιτούν οι τακτικές δραστηριότητες ενός DMO ή διαφορετικά η ενδεδειγμένη ανάλυση της δομής των λειτουργιών ενός DMO.

Όπως σχολιάζουν οι Pike and Page (2014) η επιτυχία ενός προορισμού συσχετίζεται άρρηκτα με την καταλληλότητα αλλά και την αποτελεσματικότητα των τακτικών δραστηριοτήτων ενός DMO. Αναλυτικότερα οι Ritchie and Crouch (2005, σελ.186) διαχωρίζουν τις διοικητικές εργασίες ενός DMO σε <<εσωτερικές>> και <<εξωτερικές>> με σκοπό να επικρατήσει και να διαβεβαιωθεί η ομαλότητα της λειτουργίας του DMO.

## **Εικόνα 2- Διοικητικές Λειτουργίες ενός DMO**



## Εσωτερικές Διεργασίες

- Ορισμός των οργανωτικών κανονισμών
- Καθορισμός συγκρότησης επιτροπής
- Καθορισμός της διαχείρισης του προϋπολογισμού
- Οργανωτικές διοικητικές διαδικασίες
- Διαχείριση μελών
- Κοινωνικές Σχέσεις
- Δημοσιεύσεις

## Εξωτερικές Διεργασίες

- Μάρκετινγκ
- Υπηρεσίες Πελατών/ Ποιότητα υπηρεσιών
- Διαχείριση Πελατών
- Πληροφορίες και Έρευνα
- Χρηματοδότηση και διαχείριση επιχειρηματικών κεφαλαίων
- Διαχείριση Πόρων
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Πηγή: Ritchie and Crouch (2005,σελ.186)

Οι προαναφερόμενες <<εσωτερικές>> διεργασίες είναι αυτές οι οποίες βοηθούν έναν DMO να μπορεί να λειτουργεί σε διοικητικό επίπεδο (όπως για παράδειγμα η δημιουργία και ο ορισμός του καταστατικού ή η οριοθέτηση του προϋπολογισμού που είναι αναγκαίος για την διάθεσή του σε επιμέρους διαδικασίες κλπ.) καθώς περιλαμβάνει δραστηριότητες που παίζουν κρίσιμο ρόλο για την μελλοντική του επιτυχία. Συνεχίζοντας οι Ritchie and Crouch (2005) προτείνουν στις παραπάνω λειτουργίες να προστεθούν και λειτουργίες που αφορούν και εστιάζουν στον ίδιο τον προορισμό, όπως η διαχείριση των εκάστοτε ενδιαφερόμενων μελών (π.χ. οι συνδρομές), η διαχείριση των δημόσιων σχέσεων και η διαχείριση των διαύλων επικοινωνίας με τους ντόπιους αλλά και με τους επισκέπτες. Αντίστοιχα όσο αφορά τις <<εξωτερικές>> διεργασίες, επικεντρώνονται στην προώθηση του προορισμού αλλά και με την διαχείριση των υπηρεσιών και προϊόντων των πελατών, την πληροφόρηση και έρευνα, την διαχείριση των επιχειρηματικών κεφαλαίων και χρηματοδοτήσεων καθώς και στην εποπτεία του προορισμού. Όπως σχολιάζουν οι Ritchie and Crouch (2005) και Presenza και σία (2005) προτείνουν για την καλύτερη κατανόηση και αποτελεσματικότερη ανάλυση των εξωτερικών δραστηριοτήτων στην ομαδοποίηση τους στην **Εσωτερική ανάπτυξη του προορισμού** (IDD=Internal Destination Development) και στο **Εξωτερικό Μάρκετινγκ του προορισμού** (EDM= External Marketing Destination). Άρα είναι εύλογο όπως υπογραμμίζουν οι Ritchie and Crouch (2005), να παρατηρηθεί ότι οι εσωτερικές και εξωτερικές δραστηριότητες είναι τελικά πολύ εξαρτώμενες όσο αφορά την διαχείριση του προορισμού ενώ όταν πρόκειται για την υλοποίησή τους διέπονται έναν κυκλικό χαρακτήρα.

### 1.7.1. Αναλύοντας τις εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες του DMO

Η παραπάνω ανάλυση παρουσιάζει με έναν διακριτό τρόπο την δομή ενός DMO βάση των δραστηριοτήτων του. Όσο αφορά όμως τις εσωτερικές δραστηριότητες του θα ήταν σημαντικό να διατυπωθούν αναλυτικότερα διότι οι εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες ενός οργανισμού διαχείρισης τουριστικού προορισμού πραγματοποιούνται σε καθημερινή βάση έχοντας ως γνώμονα τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Όπως διατυπώνουν οι Ritchie and Crouch (2005), στις εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες εντάσσονται οι θεσμικοί κανόνες του DMO που θέτουν βασικούς όρους και προϋποθέσεις για την διοίκησή του (όπως για παράδειγμα οι ευθύνες και τα δικαιώματα των εργαζομένων) καθώς και για τις λειτουργίες του. Επιπρόσθετα οι Gretzel και σία (2006) και (Morrison, 20013) προσθέτουν στις εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες, τις διοικητικές εργασίες οι οποίες μπορεί να διαμορφώνουν και να διαχειρίζονται τις επιτροπές των DMO αλλά και τις επιμέρους δομές του εκτελεστικού συμβουλίου οι οποίες είναι υπεύθυνες για τον καθορισμό της διοίκησης που ασκεί ένας DMO. Τέλος ο (Nickson, 2007) συμπληρώνει πως η οργανωτική διαχείριση είναι ένα σημαντικό συστατικό για τις εσωτερικές λειτουργίες ενός DMO σχολιάζοντας πως οι επιχειρησιακές δραστηριότητες πηγάζουν από ποικίλες καθημερινές δραστηριότητες (π.χ. η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διέπεται από διεργασίες όπως η πρόσληψη, η επιλογή υπαλλήλων καθώς και η εκπαίδευση και ανάπτυξη αυτών).

#### **1.7.1.1. Δημιουργώντας Αξία εντός του DMO**

Η δημιουργία αξίας ειδικά σε έναν οργανισμό όπως ένας DMO απαιτεί βαθιά κατανόηση όχι μόνο των επιμέρους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (το οποίο πρόκειται για το αποτέλεσμα που παράγει ένας οργανισμός) αλλά και της ίδιας της δημιουργίας ενός τέτοιου οργανισμού. Παίρνοντας τα πράγματα από την αρχή λοιπόν, όπως αναφέρει ο Mullins (2013, σελ.81), οι οργανισμοί σχηματίζονται και υφίστανται από 4 βασικά κοινά χαρακτηριστικά: τους ανθρώπους, τους στόχους, την δομή και την διαχείρισή τους. Στοιχεύοντας στην επίτευξη κοινών στόχων, οι άνθρωποι πρέπει να αλληλεπιδράσουν μεταξύ τους ενώ για την διοχέτευση και τον συντονισμό αυτών των αλληλεπιδράσεων απαιτείται κάποια μορφή λειτουργίας. Αντίστοιχα η διαχείριση αποτελεί μία διαδικασία που είναι αναγκαία με σκοπό <<οι δραστηριότητες της οργάνωσης και οι προσπάθειες των μελών της, να κατευθυνθούν και να ελεγχθούν προς τον απώτερο σκοπό που είναι η επίτευξη των στόχων>> ενώ αναπόφευκτο για τον εκάστοτε DMO είναι να απαιτήσει άυλους και υλικούς πόρους που θα του προσδώσουν αξία ενώ παράλληλα θα του επιτρέψουν να σχηματιστεί και να λειτουργήσει (Buhalis 2002).

Αναλυτικότερα ο Mullins (2013,σελ. 83) πραγματοποιεί μία ενδελεχή διατύπωση στο πως πραγματοποιούνται οι εργασίες εντός ενός οργανισμού. Οι εν λόγω εργασίες πραγματοποιούνται βάση των 5 παρακάτω αλληλένδετων τομέων: Τον λειτουργικό πυρήνα, την επιχειρησιακή υποστήριξη, την οργανωτική υποστήριξη και την ανώτατη/μεσαία διοίκηση.

#### **Εικόνα 3- Οι 5 βασικοί τομείς για την λειτουργία ενός οργανισμού**



Πηγή: Mullins (2013, σελ.83)

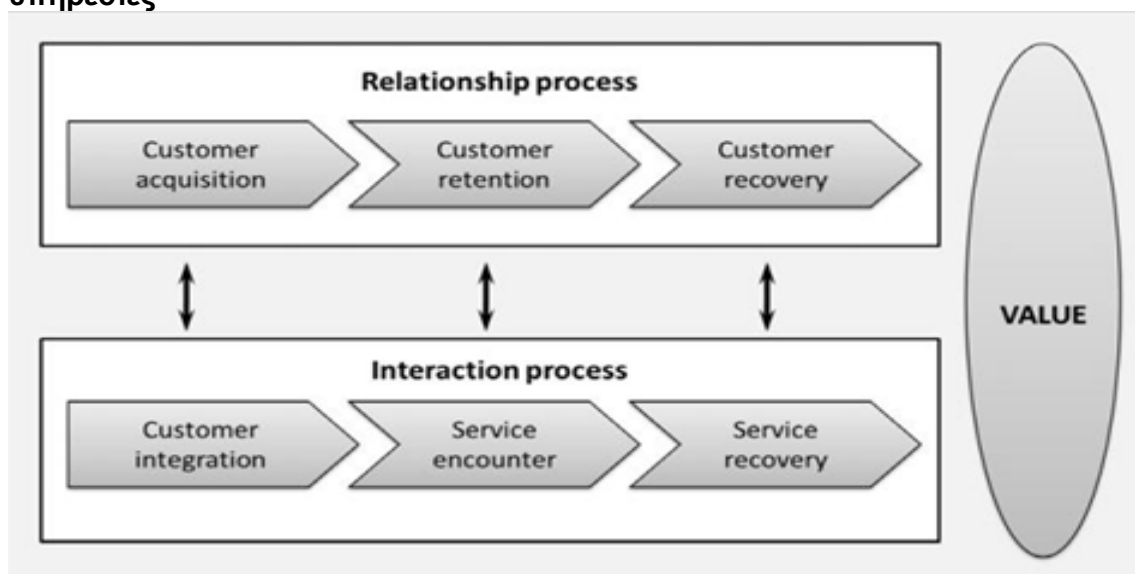
Σύμφωνα με τον (Mullins,2013 σελ.83) (Εικόνα 3) ο λειτουργικός πυρήνας πρόκειται να την άμεση απόδοση των τεχνικών ή παραγωγικών λειτουργιών. Δηλαδή ένας DMO μπορεί να συμβάλλει στην παραγωγή/ δημιουργία υπηρεσιών για τις εν λόγω τοπικές επιχειρήσεις προσκαλώντας τους ενδιαφερόμενους φορείς του εκάστοτε προορισμού να παρακολουθήσουν εκδηλώσεις, συνεδρίες με πολιτικούς φορείς κλπ., η επιχειρησιακή υποστήριξη η οποία <<αφορά έμμεσα την τεχνική ή παραγωγική διαδικασία συσχετισμένη στενά με την πραγματική ροή του επιχειρησιακού έργου>> Mullins (2013, σελ.83) (π.χ. μπορεί ο τομέας να δραστηριοποιείται με ζητήματα ποιοτικού ελέγχου ή στις εκάστοτε τεχνικές υπηρεσίες που εξυπηρετούν τον οργανισμό), την οργανωτική υποστήριξη η οποία περιλαμβάνει <<την παροχή υπηρεσιών για ολόκληρο τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένου του επιχειρησιακού πυρήνα, αλλά που συνήθως βρίσκονται εκτός της πραγματικής ροής των επιχειρησιακών εργασιών>> Mullins (2013, σελ. 83) (στην συγκεκριμένη περίπτωση θα μπορούσε να είναι η δραστηριοποίηση του DMO με το ανθρώπινο δυναμικό, με τον λογιστήριο κλπ.), την ανώτατη διοίκηση η οποία <<απασχολούν τους ευρείς στόχους και την πολιτική, τις στρατηγικές αποφάσεις, το έργο του οργανισμού στο σύνολό της και οι αλληλεπιδράσεις με το εξωτερικό περιβάλλον>> Mullins (2013,σελ.83) και τέλος με την μεσαία διοίκηση της οποίας το κύριο μέλημά της είναι να <<ασχολείται με τον συντονισμό και την ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων και την παροχή συνδέσεων με το λειτουργικό προσωπικό υποστήριξης, το οργανωτικό προσωπικό υποστήριξης και μεταξύ του λειτουργικού πυρήνα και της ανώτατης διοίκησης>> Mullins (2013 σελ. 83).

Η ανάλυση των επιμέρους διεργασιών της παραπάνω παραγράφου φέρνουν με έναν λογικό συνειρμό το εξής ερώτημα: Πως δημιουργείται αξία εντός ενός οργανισμού όπως ο DMO; Σύμφωνα με τον Porter (2001), διατυπώνει πως η σύνθεση των επιμέρους αλλά σχετικών στρατηγικών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων το αναλαμβάνει η επιχείρηση η οποία είναι αυτή που θα καθορίσει στο <<που>> και <<πως>> θα προστεθεί αξία σε έναν οργανισμό. Οι εν λόγω δραστηριότητες διέπουν την οργανωτική <<αλυσίδα αξίας>> ή αλλιώς <<το εσωτερικό σύστημα αξιών>> που είναι απαραίτητο από τον οργανισμό να τις διαχωρίσει με σκοπό να γίνει ορατή η κύμανση του κόστους καθώς και τα υπάρχον σημεία διαφοροποίησης (εάν βεβαίως υπάρχουν) για την δημιουργία αξίας.

Άρα σύμφωνα με την παραπάνω λογική ένας DMO θα χρειαστεί στην επιχειρησιακή “αρμάθα” του, αποτελεσματικές και αποδοτικές λειτουργίες που θα συμβάλλουν στον οργανισμό κατά τον σχεδιασμό, στο μάρκετινγκ καθώς και στην παροχή/υποστήριξη των υπηρεσιών του.

Το ζήτημα όμως με τον παραπάνω συλλογισμό είναι το εξής: Μπορεί ένας οργανισμός DMO με περιορισμένο προϋπολογισμό, ένας οργανισμός που αντιτίθεται<sup>9</sup> ότι <<η αξία μετριέται με τα συνολικά έσοδα>> (Porter 2001, σελ.52) με το μείγμα των υπηρεσιών ενός DMO να διέπονται από την άυλη φύση τους, την ετερογένεια, την αδιαιρετότητα, την φθαρτότητα, την συμπαραγωγή με τον πελάτη<sup>10</sup> και την έλλειψη ιδιοκτησίας (Bruhn and Georgi (2006) και Lovelock και σία (2009)); Προφανώς όχι. Η δημιουργία αξίας ενός οργανισμού όπως ένας DMO δεν μπορεί να προέλθει από την δημιουργία αξίας που μπορεί να ακολουθήσει ένας ιδιωτικός οργανισμός (Stabell and Fjeldstad, 1998). Πάραυτα, απάντηση στο φλέγον ζήτημα φαίνεται να δίνουν οι Bruhn and Georgi (2006) οι οποίοι προτείνουν πως η δημιουργία αξίας σε οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες (όπως αυτή του DMO) προέρχεται από το αποτέλεσμα βασικών και δευτερεύον διαδικασιών:

**Εικόνα 4- Δημιουργία και διαμόρφωση αξίας σε οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες**



Πηγή: Bruhn and Georgi (2006,σελ.17)

Αναλυτικότερα σύμφωνα με τους Bruhn and Georgi (2006), οι βασικές διαδικασίες προσδίδουν αξία σε έναν DMO διότι πρόκειται για εκείνες τις διαδικασίες οι οποίες σκοπεύουν στην συν-δημιουργία άμεσης αξίας (όπως το μάρκετινγκ και η προβολή) από την παραγωγή των εκάστοτε διαδικασιών του. Η αξία δημιουργείται για τον οργανισμό (δηλαδή για τον πάροχο των υπηρεσιών) αλλά και για τον δέκτη (δηλαδή τον αποδέκτη των υπηρεσιών) την χρονική περίοδο στην οποία πραγματοποιείται η εν λόγω αλληλεπίδραση. Για παράδειγμα, αν ένας DMO παρέχει υπηρεσίες ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. μέσω ενός προγράμματος συνεδρίων) σε μία τοπική

<sup>9</sup> Με το σκεπτικό ότι πρόκειται για έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό

<sup>10</sup> Συχνά το σύστημα παραγωγής των υπηρεσιών έχει ως κύριο παράγοντα την εμπλοκή του πελάτη συνήθως σε ποικίλα επίπεδα αλληλεπίδρασης καθώς πολύ πιθανόν και σε διαφορετικά επίπεδα σχέσης που έχει ο πελάτης με τον οργανισμό

επιχείρηση (π.χ. ξενώνας) ενώ η τοπική επιχείρηση προσδίδει κάποιον ετήσιο φόρο συμμετοχής στον DMO, η επιχείρηση λαμβάνει αξία μέσω της αποκόμισης της υπηρεσίας και ο οργανισμός διαχείρισης του προορισμού μέσω του ετήσιου φόρου συμμετοχής. Βέβαια σημαντικό συστατικό για την επιτυχής αλληλεπίδραση του παραπάνω παραδείγματος είναι η αποδοτική ενσωμάτωση των πελατών (π.χ. ο ξενώνας να είναι μέλος του DMO ώστε να μπορεί να του παρέχονται υπηρεσίες ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ή άλλων ενεργειών). Αντίστοιχα, οι δευτερεύουσες διαδικασίες αξίας σκοπεύουν στην έμμεση επιρροή των βασικών δραστηριοτήτων καθώς δημιουργούν υπηρεσίες αξίας μέσω της διαχείρισης των πόρων των εν λόγω υπηρεσιών (όπως η διαχείριση υπαλλήλων, την διαχείριση της τεχνολογίας, των διαφόρων σχεδίων δράσης κλπ.).

### **1.7.2. Ανάλυση της ανάπτυξης και διαχείρισης του εσωτερικού ενός προορισμού (IDDM)**

Έχοντας πραγματοποιηθεί μία ενδελεχή ανάλυση για τον πρώτο μέρος που απαρτίζει έναν DMO (δηλαδή τις εσωτερικές οργανωτικές λειτουργίες του καθώς και πως δημιουργείται η αξία εντός του οργανισμού), επόμενο βήμα είναι να αναλυθούν οι εσωτερικές επιχειρηματικές δραστηριότητες που πραγματοποιεί ένας οργανισμός διαχείρισης προορισμού.

Πρώτιστος, θα ήταν σημαντικό να αναλυθεί πως η ανάπτυξη του εσωτερικού ενός οργανισμού (IDD) μετατράπηκε σε ανάπτυξη και διαχείριση του εσωτερικού ενός προορισμού (δηλαδή σε IDDM). Αυτήν την επιπρόσθετη οπτική “της διαχείρισης” του εσωτερικού του προορισμού την σχολιάζει ο (Sainaghi,2006) αναφέροντας πως ο εποπτικός ρόλος ενός DMO μπορεί να επηρεάσει τους πόρους (οι οποίοι χωρίζονται σε υλικούς, άυλους, ανθρώπινους) και τις διαδικασίες<sup>11</sup> (δηλαδή τις ενέργειες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν το διαθέσιμο απόθεμα του προορισμού αλλάζοντας τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά του) σε διαφορετικά επίπεδα. Αναλυτικότερα:

- Στο μέγιστο επίπεδο επιρροής των πόρων ενός προορισμού, την ευθύνη την έχει ο DMO (ή και άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς) και διαχειρίζονται κυρίως από αυτόν.
- Στο μέτριο επίπεδο επιρροής των πόρων ενός προορισμού, την ευθύνη την έχει ο DMO αλλά διαχειρίζονται από άλλους ενδιαφερόμενους φορείς
- Στο μικρό ή και ανύπαρκτο επίπεδο επιρροής, κανένας ενδιαφερόμενος φορέας είναι υπεύθυνος για τους πόρους αλλά ούτε και για την διαχείρισή τους.

Έτσι οι δραστηριότητες του IDDM έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο σε έναν DMO διότι κύριο μέλημά τους είναι να διασφαλίσουν την ποιότητα και την παροχή υπηρεσιών με απώτερο στόχο την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών στην εκάστοτε περιοχή εντός ενός τουριστικού προορισμού (Ritchie and Crouch, 2005). Σύμφωνα με τους Ritchie and Crouch (2005), Presenza και σία (2005) αλλά και Sainaghi (2006) οι δραστηριότητες ενός IDDM χωρίζονται σε τρεις υποστηρικτικές και έξι κύριες δραστηριότητες.

Δηλαδή:

Στις υποστηρικτικές δραστηριότητες ανήκουν:

- Οι πληροφορίες και έρευνα (Information and Research= I/R)
- Στην διαχείριση πελατών και των υπηρεσιών
- Στον εσωτερικό μάρκετινγκ του προορισμού

Στις βασικές δραστηριότητες ανήκουν:

---

<sup>11</sup> Είναι σημαντικό να διατυπωθεί πως η διαθεσιμότητα των πόρων καθώς και η ευθύνη για την διαχείριση των διαδικασιών εντός των προορισμών μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικούς φορείς (όπως στην τοπική κοινότητα, σε άλλες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις, στον επιχειρηματικά κλάδο κλπ.)

- Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- Η διαχείριση των πόρων
- Η διαχείριση των χρηματοδοτήσεων αλλά και των επιχειρηματικών κεφαλαίων
- Η παραγωγή και παροχή υπηρεσιών
- Η διαχείριση των κρίσεων

### 1.7.2.1. Αναλύοντας τις υποστηρικτικές δραστηριότητες του IDDM

Όπως σχολιάζουν οι Seehan και Ritchie (2005) οι πρώτες τρεις κύριες δραστηριότητες (δηλαδή η πληροφορίες και έρευνα, οι διαχείριση των πελατών και υπηρεσιών, το εσωτερικό μάρκετινγκ του προορισμού) πρόκειται για τις υποστηρικτικές δραστηριότητες του IDDM. Αποτελούν τους κύριους υποκινητές ενός DMO με στόχο να λειτουργήσει ο οργανισμός ως “μεσάζοντας” μεταξύ της ζήτησης της αγοράς (δηλαδή για τους επισκέπτες) και για την προσφορά του τουριστικού προορισμού ( δηλαδή στο τι μπορεί να προσφέρει ο επιχειρηματικός κλάδος). Επίσης, όπως αναφέρει ο Sainaghi (2006, σελ.1059) οι προαναφερθέν υποστηρικτικές διαδικασίες διαφέρουν από κύριες δραστηριότητες του IDDM διότι δεν σκοπεύουν να δημιουργήσουν/ αναπτύξουν ή να διαφημίσουν το μείγμα/ σύστημα προϊόντων μιας περιοχής αλλά σκοπεύουν οι κύριες δραστηριότητες που τους διέπουν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και πιο αποδοτικές μέσω της εφαρμογή <<έμμεσων>> ενεργειών.

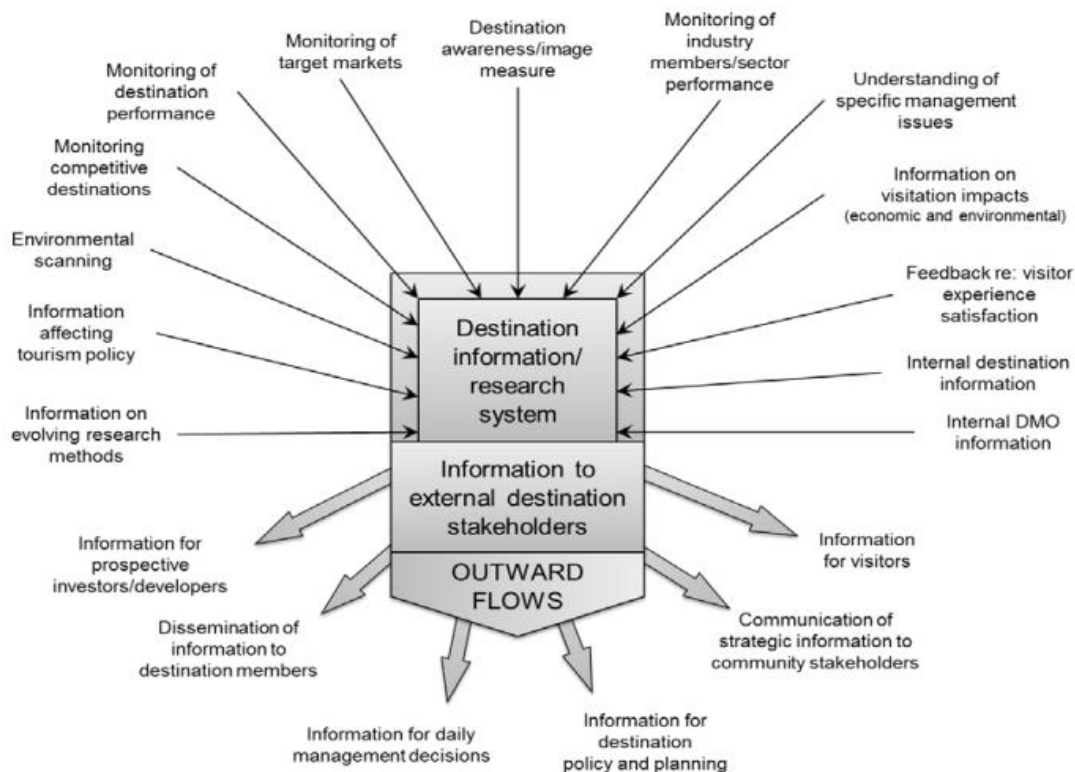
#### Διαχείριση πληροφοριών και ερευνών (I/R)

Η διαχείριση των πληροφοριών και ερευνών είναι μία σημαντική υποστηρικτική λειτουργία διότι παρέχει κρίσιμη υποστήριξη στην ορθότητα της λήψης αποφάσεων, δράσεων και σχεδίων για όλες τις δραστηριότητες του IDDM. Όπως υπογραμμίζει ο Middleton (2001) αλλά και οι Carter και Fabricious (2006), η διαχείριση αυτών των πληροφοριών λειτουργούν έτσι ώστε ένας DMO να βρίσκεται σε θέση να κατανοεί την αγορά, τις διάφορες απαιτήσεις και τάσεις της, να μπορεί να αξιολογεί την υφιστάμενη προσφορά του επιχειρηματικού κλάδου καθώς και το πιο σημαντικό να εντοπίσουν τα πιθανόν κενά που υπάρχουν και χρήζουν άμεση αντιμετώπιση μέσω ενός στρατηγικού και αναπτυξιακού σχεδιασμού.

Ενδιαφέρον έχει να αναφερθεί πως οι Ritchie and Crouch (2005) επιχείρησαν να αναλύσουν περαιτέρω την παραπάνω υποστηρικτική λειτουργία προσδιορίζοντας της ως μία αμφίδρομη ροή πληροφοριών και ερευνών που πραγματοποιούνται σε δύο επίπεδα: Στο εσωτερικό και το εξωτερικό επίπεδο:

#### **Πίνακας 6- Τα είδη και οι ρόλοι της υποστηρικτικής λειτουργίας πληροφοριών και ερευνών**





Πηγή: Ritchie and Crouch (2005,σελ.219)

Αναλύοντας τον παραπάνω πίνακα, οι εσωτερικές ροές προσδίδουν έναν χρήσιμο αντίκτυπο στον DMO δίνοντάς του την δυνατότητα να λειτουργεί ανταγωνιστικά. Οι εν λόγω εσωτερικές ροές μπορούν να αποκομιστούν σε καθημερινή βάση ή περιοδικά ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε οργανισμού (μέσω συνεχής παρατήρησης ή μέσω έρευνας). Αντίστοιχα, οι εξωτερικές ροές εκπροσωπούν τις πληροφορίες που διαθέτει ένας DMO στους εν λόγω ενδιαφερόμενους φορείς.

### Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Στο εσωτερικό μάρκετινγκ ( ή αλλιώς Internal Marketing) όπως υπογραμμίζει ο Sainaghi (2006), ένας DMO πρέπει <<να αναπτύξει επισήμους και ανεπίσημους διαύλους επικοινωνίας που διοικούνται από την τουριστική επιτροπή (ή τον DMO), οι οποίοι είναι χρήσιμοι για την διάδοση του <<αναπτυξιακού>> οράματος.>>. Για αυτό τον λόγο ένας οργανισμός όπως ο DMO πρέπει να μεριμνήσει στην ενθάρρυνση της συνεχής επικοινωνίας του με τις τοπικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα όπως διατυπώνει οι Gretzel και σία (2006), η αναφερόμενη υποστηρικτική λειτουργία μπορεί να συμβάλλει στην υποστήριξη της αναγνωσιμότητας της σημαντικότητας του DMO και των λειτουργιών του εντός ενός τουριστικού προορισμού με απώτερο σκοπό την συμμετοχή του τοπικού πληθυσμού στην συναίνεση τους στα εκάστοτε αναπτυξιακά έργα. Αξιοσημείωτο είναι να διατυπωθεί ότι δυνατότητες που παρέχει η σχέση του προορισμού με το μάρκετινγκ . Όπως αναφέρουν Fyall και σία (2003), Shirazi και Som (2011), η συν-δημιουργία αξίας πραγματοποιείται (πέρα από την κλασική προσέγγιση του παρόχου και πελάτη) επίσης με την αλληλεπίδραση και την συμβολή όλων των ενδιαφερόμενων μελών του προορισμού.

## Διαχείριση ποιότητας προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών των επισκεπτών

Για την αποτελεσματική διαχείριση ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και εμπειριών των επισκεπτών όπως αναφέρουν οι Presenza και σία (2005) σημαντικό είναι ένας DMO να διαθέτει αποτελεσματική επικοινωνία της διαθέσιμης τουριστικής προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών για τον επισκέπτη σε όλες τις φάσεις του ταξιδιού του (δηλαδή πριν και τα την άφιξή του στον τουριστικό προορισμό).

Παρόλο την σύντομη αναφορά των διαδικαστικών που απαιτούνται για μία επιτυχές διαχείριση των επισκεπτών, ενδιαφέρον και αξιόλογο είναι να διατυπωθεί μία πιο λεπτομερής ανάλυση για τον κάθε τομέα ξεχωριστά εμφανίζοντας έτσι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των προϊόντων, των υπηρεσιών και των εμπειριών (που πηγάζουν από τις δύο προηγούμενες κατηγορίες) εντός ενός τουριστικού προορισμού.

### **Προϊόν του προορισμού:**

Ερευνώντας την φύση του προϊόντος ενός προορισμού οι Cooper και Hall (2008,σελ.129-130) διατυπώνουν πως πρόκειται για το άθροισμα όλων των προϊόντων και υπηρεσιών που αποκόμισε ένας επισκέπτης σε έναν προορισμό από τις αλληλοεπιδράσεις που είχε με τους τουριστικούς πόρους τις περιοχής, την τοπική κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον του προορισμού. Πάραυτα ο (Smith, 1994) προσθέτει πως για την δημιουργία προϊόντων αναγκαία είναι η υλοποίηση της <<παραγωγικής διαδικασίας>> στην οποία τουριστικοί προορισμοί προσπαθούν να αξιοποιήσουν υλικούς και άυλους πόρους, διευθετώντας ή αναπτύσσοντας εγκαταστάσεις με απώτερο σκοπό την δημιουργία εμπειρίας που πραγματοποιείται μέσω της δημιουργίας υπηρεσιών.

### **Πίνακας 7- Η υλοποίηση της <<παραγωγικής διαδικασίας>> στον τουριστικό προορισμό**



## Κύριες Εισροές (Πόροι)

- Έδαφος
- Εργατικό Δυναμικό
- Νερό
- Αγροτικά Προϊόντα
- Καύσιμα
- Οικοδομικά Υλικά
- Κτήρια
- Κεφάλαιο

## Ενδιάμεσες Εισροές (Εγκαταστάσεις)

- Πάρκα
- Θέρετρα
- Τρόποι Μεταφοράς
- Μουσεία
- Καταστήματα χειροτεχνίας
- Συνεδριακά Κέντρα
- Ξενοδοχεία
- Εστιατόρια
- Καταστήματα ενοικίασης αυτοκινήτων

## Ενδιάμεσες Εκροές

- Υπηρεσίες καθοδήγησης
- Ζωντανές παραστάσεις
- Σουβενίρ
- Συνέδρια
- Καταλύματα
- Φαγητό και Ποτό

## Τελικές Εκροές

- Ψυχαγωγία
- Κοινωνικές Επαφές
- Εκπαίδευση
- Χαλάρωση
- Επιχειρηματικές Επαφές
- Αναμνήσεις
- Φεστιβάλ και εκδηλώσεις

Πηγή: Smith (1994, σελ.591)

Άρα, σύμφωνα με τους (Gunn,1994) και (Hall, 2008), η σύνθετη φύση του προορισμού και κατ'εξακολούθηση των προϊόντων απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη και διαχείρισή τους. Ένας DMO θα μπορούσε να έχει καταλυτικό ρόλο στον συντονισμό και την συνεργασία των επιμέρους εμπλεκόμενων για την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών ενός προορισμού (Fyall και Garrod, 2005)

### **Υπηρεσία ενός προορισμού**

Η διαδικασία παροχής υπηρεσιών από τους DMO's (κυρίως στην παροχή πληροφοριών) ανέκαθεν ήταν μία βασική λειτουργία του. Πλέον, λόγω της συνθετικότητας και πολυπλοκότητας του τουριστικού περιβάλλοντος οι DMO's ενεργούν με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να διαφυλάξουν και την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνει ένας επισκέπτης σε έναν προορισμό.

Οι Ritchie and Crouch (2003) διατυπώνουν έναν ενδιαφέρον ορισμό για την εμπειρία της υπηρεσίας του επισκέπτη χωρίζοντάς την σε τέσσερις διαστάσεις:

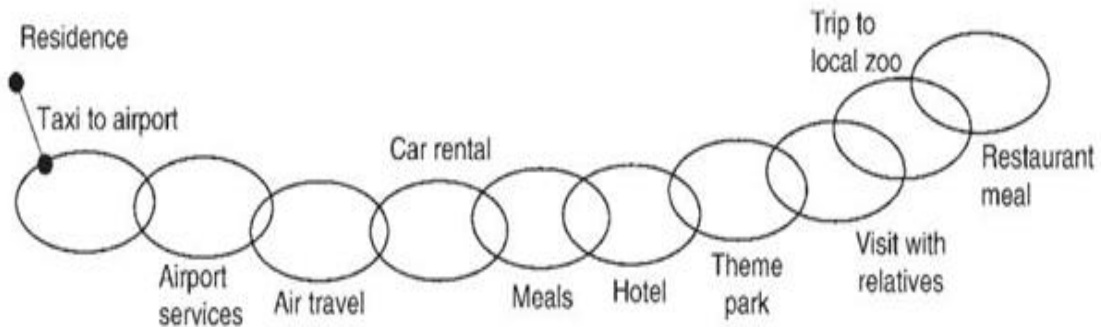
- Η πρώτη διάσταση ονομάζεται ηδονική διάσταση. Πρόκειται για την διάσταση όπου προβάλλει την επιθυμία ή ανάγκη των τουριστών να πραγματοποιούν αυτά που αγαπούν καθώς διεγείρεται η φαντασίωσή τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και εμπειρίες του προορισμού, έχοντας στο πίσω μέρος του μυαλού τους την επιθυμία να τους δοθεί η δυνατότητα να αποκτήσουν αναμνήσεις που θα είναι άξιες να τις μοιραστούν με άλλους ανθρώπους στο μέλλον
- Στην δεύτερη διάσταση ανήκει η επιδίωξη του επισκέπτη για ψυχική ηρεμία καθώς και την επιθυμία για ψυχική και σωματική ασφάλεια και άνεση.
- Στην τρίτη διάσταση ανήκει η επιδίωξη των τουριστών για την συμμετοχή τους στις εκάστοτε παροχές υπηρεσιών. Η εν λόγω διάσταση προβάλλει την επιλογή και τον έλεγχο που θέλουν οι τουρίστες στις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Επίσης, μέσω αυτής της διαδικασίας επιδιώκουν να πληροφορηθούν, να μορφωθούν μέσω της αλληλεπίδρασης που πραγματοποιείται με την απόκτηση της εμπειρίας από την εκάστοτε υπηρεσία.
- Στην τέταρτη και τελευταία διάσταση, οι επισκέπτες αναζητούν την αίσθησης της προσωπικής τους αναγνώρισης μέσω των υπηρεσιών και εμπειριών που τους παρέχονται συνολικά, με σκοπό να αποκτήσουν ένα αίσθημα ότι είναι σημαντικοί και ότι έχουν σοβαρά ληφθεί υπόψη.

Συνεχίζοντας οι Ritchie and Crouch (2003) αναφέρουν πως ενώ το μεγαλύτερο μέρος της ταξιδιωτικής εμπειρίας είναι εκτός του ελέγχου του ίδιου του προορισμού. Ένας DMO πρέπει συνεχώς να επιδιώκει τρόπους με τους οποίους θα προσπαθεί να ενισχύει την ποιότητα και την εμπειρία του επισκέπτη. Κάποιοι τρόποι θα μπορούσαν να είναι η διασφάλιση του οργανισμού για την εξάισια ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν όλοι οι επιμέρους εμπλεκόμενοι φορείς. Η παροχή καλύτερης και ποιοτικότερης υπηρεσίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της κατάρτισης και εκπαίδευσης των παρόχων υπηρεσιών μέσω συνεδρίων ή σεμιναρίων αλλά και μέσω μίας αποτελεσματικής ηγεσίας και συντονισμού που διαθέτει ο DMO

Εν κατακλείδι, όπως υπογραμμίζουν οι Otto και Ritchie (1996) ο υπεύθυνος ενός προορισμού (στην συγκεκριμένη περίπτωση ένας DMO) πρέπει να προσεγγίσει έναν προορισμό όχι απλά ως ένας μέρος που μπορεί απλά να είναι επισκέψιμος αλλά ως ένας μέρος που μπορεί να παρέχει ποιοτικές και απολαυστικές εμπειρίες οι οποίες θα δημιουργήσουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και θα μπορέσουν να προωθήσουν την διαφήμιση από στόμα σε στόμα (word of mouth) που είναι αναγκαία για την ανταγωνιστικότητα και βιωσιμότητα του προορισμού. Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι να διευκρινιστεί πως για τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης του επισκέπτη πρέπει όλοι οι επιμέρους ενδιαφερόμενοι να συνδράμουν και να προσπαθήσουν (άμεσα ή έμμεσα) στην

παραγωγή τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών και αυτό διότι η τελική ικανοποίηση καθώς και η συνολική ταξιδιωτική εμπειρία βασίζεται σε όλους του κρίκους της αλυσίδας εμπειριών.

**Εικόνα 5- Κρίκοι αλυσίδας εμπειριών ενός τουριστικού προορισμού**



Πηγή: Ritchie και Crouch (2003)

Σύμφωνα με την Εικόνα 5, αν παρουσιαστεί μία δυσάρεστη εμπειρία<sup>12</sup> σε έναν ή και περισσότερους συνδετικούς κρίκους τότε μπορεί να διαμορφωθεί στον επισκέπτη το αίσθημα μίας κακής ταξιδιωτικής εμπειρίας. Ένας οργανισμός όπως ο DMO, ακόμη και αν είχε την δυνατότητα να ελέγξουν όλους τους συνδετικούς κρίκους, υπάρχουν κρίκοι που βρίσκονται εκτός του ελέγχου και την επιρροή ενός οργανισμού διαχείρισης προορισμού. Έτσι ένας DMO επικεντρώνεται στην διασφάλιση όσο γίνεται περισσότερων κρίκων και με τον συντονισμό και τον ηγετικό ρόλο του προσπαθεί να εκπληρώσει στο τι υπόσχεται ένας προορισμός.

### **1.7.2.2. Αναλύοντας της κύριες δραστηριότητες του IDDM**

Στις κύριες πέντε δραστηριότητες του IDDM σύμφωνα με τους Presenza και σία (2005), Sheehan και Ritchie (2005) και (Sainaghi, 2006),<sup>13</sup> πέρα των δραστηριοτήτων που υλοποιεί ένας DMO, ένα βασικό τους χαρακτηριστικό είναι οι επιμέρους εμπλεκόμενοι πρέπει ενεργήσουν, να αξιοποιήσουν και να αναπτύξουν τους πόρους τους με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της ποιότητας των εμπειριών που παρέχονται στους επισκέπτες. Η παραπάνω ενέργεια μπορεί να επιτευχθεί μέσω του DMO, ο οποίος θα συντονίζει την πορεία της ανάπτυξης των εκάστοτε πόρων αποφεύγοντας έτσι τα ενδιαφερόμενα μέλη να κάνουν μία απλή χρήση τους.

#### **Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Όπως σχολιάζουν οι Presenza και σία (2005), η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως στόχο την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκπαίδευση των υπαλλήλων που δραστηριοποιούνται σε όλες τις υπηρεσίες πελατών και εγκαταστάσεων,

<sup>12</sup> Ως τουριστική εμπειρία εννοείται (Rust, 1994) το σύνολο των δραστηριοτήτων στις οποίες τα άτομα συμμετέχουν με δικούς του όρους επιτρέποντάς τους να ικανοποιήσουν προσωπικές τους ανάγκες.

Η ικανοποίηση αυτών, προέρχεται από την διαδικασία σύγκρισης μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των καταναλωτών/τουριστών (Rust and Oliver, 1994)

<sup>13</sup> Οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω

παρέχοντας έτσι ένα υψηλό επίπεδο εμπειρίας του προορισμού προς τους πελάτες. Η βασική λειτουργία του DMO είναι να ασκεί επιρροή στους ενδιαφερόμενους φορείς (όπου βασικό παράγοντα διαδραματίζει η δικτύωση του οργανισμού) εξασφαλίζοντας παροχές εκπαίδευσης και κατάρτισης για την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ακρογωνιαίιοι λίθοι για την υφιστάμενη λειτουργία του οργανισμού είναι να διαθέτει μία ισχυρή στρατηγική ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού ούτως ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί επιτυχώς στους παραπάνω τομείς σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής δραστηριότητας αλλά και των γεωγραφικών περιοχών ενός τουριστικού προορισμού.

### **Η Διαχείριση πόρων του προορισμού**

Στην εν λόγω δραστηριότητα, βασικό ζήτημα είναι η πλήρης κατανόηση της φέρουσας ικανότητας του προορισμού και των περιβαλλοντικών ζητημάτων που την διέπουν ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί μία βιώσιμη προσέγγιση. Οι Presenza και σία (2005), Ritchie και Crouch (2005) διατυπώνουν πως ένας DMO έχει κύριο σκοπό να ενεργήσει υλοποιώντας αξιολογήσεις των εκάστοτε επιπτώσεων που μπορεί να έχει ο τουρισμός στον προορισμό και να εφαρμόσει αντίστοιχα σχέδια διαχείρισης και ανάπτυξης τα οποία θα ελέγχουν και θα εποπτεύουν την τουριστική ανάπτυξη και δραστηριότητα ούτως ώστε οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα να μην μπορούν να καταπατηθούν. Ένας τρόπος που θα διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στα παραπάνω είναι η αναβάθμιση των υποδομών ενός προορισμού.

### **Η διαχείριση χρηματοδοτικών και επιχειρηματικών κεφαλαίων**

Στην διαχείριση των χρηματοδοτικών και επιχειρηματικών κεφαλαίων, ο ρόλος του DMO είναι να λειτουργεί ως “ενδιάμεσος” φορέας παρέχοντας οικονομική ενίσχυση ή πρόσβαση σε ανάλογα χρηματοδοτικά κεφάλαια προς τα ενδιαφερόμενα μέλη του τουριστικού προορισμού. Οι Presenza και σία (2005) τονίζουν πως η παραπάνω λειτουργία βρίσκει γόνιμο έδαφος όταν ο DMO προωθεί ευκαιρίες που υπάρχουν σε έναν τουριστικό προορισμό όπως προοπτικές του προορισμού για επιχειρηματική και κοινωνική ανάπτυξη. Επιπρόσθετα ένας DMO οφείλει να είναι υποστηρικτικός και να επικροτεί την υλοποίηση επενδύσεων στον εκάστοτε τουριστικό προορισμό τονώνοντας την εμπιστοσύνη των δανειστών και των εκάστοτε παρόχους κεφαλαίων με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών, την κατασκευή υποδομών και γενικότερα την αναβάθμιση της τουριστικής προσφοράς του προορισμού.

### **Η παραγωγή και παροχή υπηρεσιών**

Υπενθυμίζοντας σύντομα την φύση της παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, πρόκειται για <<ένα αριθμό πόρων οι οποίοι στο μεγαλύτερο κομμάτι τους αποτελούνται από υποδομές (υλικοί πόροι) που επιτρέπουν στους πελάτες να έχουν πρόσβαση στην περιοχή, να βρουν κατάλυμα και να κάνουν χρήση διαφόρων υπηρεσιών>> (Sainaghi 2006, σελ. 1058). Με λίγα λόγια όπως σχολιάζει πάλι ο (Sainaghi, 2006), η παραπάνω λειτουργία πρόκειται για τις εκάστοτε διαδρομές που προσφέρουν την παροχή πρόσβασης σε έναν τουριστικό προορισμό, στις τουριστικές εγκαταστάσεις, στις ποικίλες συγκοινωνίες που εντάσσονται στον προορισμό. Συνήθως, την εν λόγω δραστηριότητα την διαχειρίζονται οι τοπικοί δημόσιοι φορείς ή ιδιωτικοί οργανισμοί και σε σπάνια περίπτωση οι DMO's. Αυτό συμβαίνει διότι οι DMO's έχουν περιορισμένους οικονομικούς πόρους αλλά στις περιπτώσεις που όντως αναλάβουν μία τέτοια δραστηριότητα, οι οργανισμοί στοχεύουν να ενισχύσουν, να τροποποιήσουν ή ακόμη και να βελτιώσουν ένα σημαντικό μέρος των πόρων υποδομής.

## Η διαχείριση των κρίσεων

Δίνοντας έναν σύντομο ορισμό για το εννοιολογικό περιεχόμενο της κρίσης στον τουρισμό, όπως αναφέρει ο WTO (2004) πρόκειται <<ως οποιοδήποτε συμβάν που επηρεάζει την εμπιστοσύνη των ταξιδιωτών σε έναν προορισμό και παρεμβαίνει στην ικανότητα να συνεχίσει να λειτουργεί κανονικά>> ενώ ο Santana (2003) συμπληρώνει πως οι κρίσεις στον τουρισμό ορίζονται ως οι ανεπιθύμητες καταστάσεις όπου σχετίζονται άμεσα με την αγωνία, τον φόβο, το άγχος, το τραύμα και τον πανικό εμποδίζοντας να πραγματοποιηθούν βασικές ανάγκες που προσφέρει η τουριστική εμπειρία όπως η απόλαυση, η ευχαρίστηση, η χαλάρωση και η σταθερότητα.

Όσο απλό και να φαίνεται το εννοιολογικό περιεχόμενο των κρίσεων στον τουρισμό, όταν το ζήτημα κατευθύνεται στην διαχείριση των κρίσεων η κατάσταση γίνεται περίπλοκη και πολύπλοκη. Τα τελευταία χρόνια, η ανάγκη για έναν προορισμό να αναπτύξει την ικανότητα να μπορεί να προβλέπει καθώς και να αντιμετωπίζει ένα ευρύ φάσμα κρίσεων που ελλοχεύουν τον κίνδυνο να καταστρέψουν τις προσπάθειες τις προσεκτικής διαχείρισης των προορισμών έχει γίνει πιο σημαντική από ποτέ.

Στην προκειμένη περίπτωση ο Pizam (1999) έχει διατυπώσει μία ανάλυση στην οποία με έναν αναλυτικό και παραστατικό τρόπο πραγματοποιεί την χαρτογράφηση των επικείμενων κρίσεων καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να αντιμετωπιστούν:

### Πίνακας 8- Η ανάλυση της τυπολογίας του Pizam (1999) για την αντιμετώπιση κρίσεων

<b>1. Nature of criminal/violent act</b>		<b>3. Prevention methods</b>
Motive	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economic</li><li>• Social</li><li>• Political</li><li>• Personal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislation</li><li>• Enforcement</li><li>• Safety and security training for employees</li><li>• Installation of security devices</li><li>• Tourist education</li><li>• Citizens' awareness</li><li>• CPTED (Crime Prevention Through Environmental Design)</li><li>• Social change</li><li>• Political solutions</li><li>• International agreements</li></ul>
Victim	<ul style="list-style-type: none"><li>• Residents</li><li>• Political figures</li><li>• Famous personalities</li><li>• Tourists</li><li>• Businesses (all types)</li></ul>	<b>4. Parties responsible for prevention</b>
Location	<ul style="list-style-type: none"><li>• Off tourism-business premises</li><li>• On tourism-business premises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Law enforcement agencies</li><li>• Community</li><li>• Tourism industry</li><li>• Tourists</li><li>• Businesses</li><li>• Government</li><li>• International community</li></ul>
Severity	<ul style="list-style-type: none"><li>• Loss of property</li><li>• Bodily harm</li><li>• Loss of life</li><li>• Mass destruction of life and property</li></ul>	<b>5. Recovery methods</b>
Frequency	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rare (once a year or less)</li><li>• Occasional (2–3 times a year)</li><li>• Rapid succession (every month)</li><li>• Constant (several times a month)</li></ul>	Information dissemination
Type	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crime</li><li>• Civil or political unrest</li><li>• Riots</li><li>• Terrorism</li><li>• War</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tourists</li><li>• Citizens</li><li>• Employees</li></ul>
<b>2. Effects on tourism demand</b>		Publicity and public relations
Intensity	<ul style="list-style-type: none"><li>• No effect</li><li>• Slight decrease</li><li>• Significant decrease</li><li>• Drastic decrease</li><li>• Cessation</li></ul>	Marketing
Expanse (geographical area affected)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Local</li><li>• Regional</li><li>• National</li><li>• International</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pricing</li><li>• Packaging</li><li>• Positioning</li><li>• Promotion</li></ul>
Duration	<ul style="list-style-type: none"><li>• Short (a few weeks)</li><li>• Medium (2–4 months)</li><li>• Long (more than one tourism season)</li><li>• Indefinite</li></ul>	<b>6. Parties responsible for recovery</b>
		Governments
		Tourism industry
		Businesses
		Community

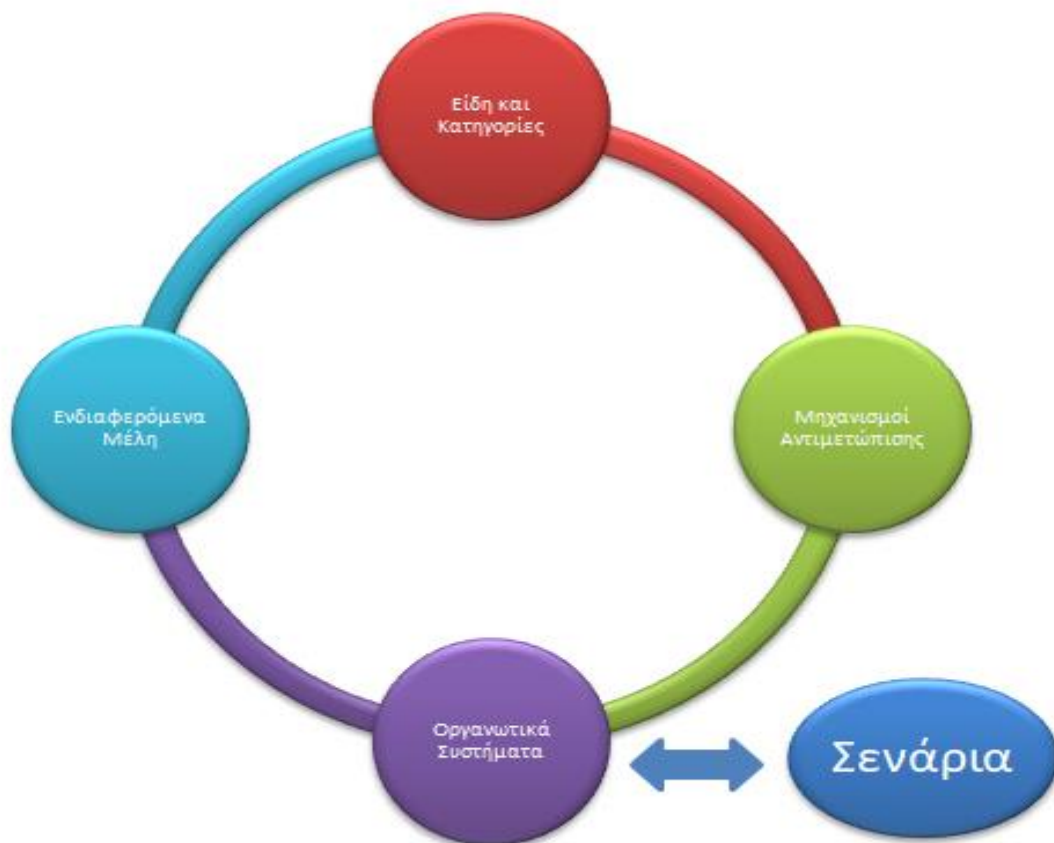
Πηγή: Ritchie και Crouch (2003)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο Pizam (1999) αναλύει την τυπολογία του χωρίζοντας την διαχείριση των κρίσεων στις εξής κατηγορίες:

- Στα πέντε χαρακτηριστικά της φύσης των κρίσεων βάση το κίνητρο (π.χ. οικονομική, κοινωνική κρίση κλπ.), ποιος είναι αυτός που πλήττεται από την κρίση (ποιος είναι το θύμα), η τοποθεσία που λαμβάνει χώρα και εκδηλώνεται η κρίση, η ένταση και συχνότητά της
- Στα τρία χαρακτηριστικά που διατυπώνουν το μέγεθος την έκταση και την διάρκεια της κρίσης
- Ποιοι είναι οι μέθοδοι πρόληψης
- Τα μέρη τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την πρόληψη της κρίσης
- Ποιο θα είναι οι μέθοδοι αποκατάστασης του προορισμού
- Ποια θα είναι να υπεύθυνα μέρη όπου θα πραγματοποιήσουν την ανάκτηση του προορισμού

Αντίστοιχα οι Mitroff και Anagnos (2001) αναφέρουν ένα μοντέλο που διατυπώνει την βέλτιστη πρακτική για την διαχείριση των κρίσεων το οποίο διέπεται από 5 παράγοντες όπου τα ενδιαφερόμενα μέλη πρέπει να τα διαχειριστούν πριν, κατά την διάρκεια και μετά από την κρίση:

**Πίνακας 9- Το βέλτιστο μοντέλο για την αντιμετώπιση των κρίσεων (Mitroff και Anagnos, 2001)**



Πηγή: Ritchie και Crouch (2003)

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4 οι παράγοντες οι οποίοι διέπουν το παραπάνω μοντέλο αντιμετώπισης των κρίσεων είναι οι εξής:

- Τα είδη και οι κατηγορίες κινδύνων που πρέπει να αντιμετωπιστούν: Οι Mitroff και Anagnos (2001) χωρίζουν τα είδη των κρίσεων σε επτά κατηγορίες οι οποίες είναι:



οι οικονομικές κρίσεις (απεργίες εργασίας, χρηματοπιστωτικά κραχ κλπ.), οι πληροφοριακές κρίσεις (όπου έχουν να κάνουν με την απώλεια ιδιωτικών πληροφοριών, παραβίαση υπολογιστικών εγγράφων κλπ.), τις υλικές κρίσεις (όπως η εξαφάνιση σημαντικού εξοπλισμού ή βλάβες αυτού κλπ.), στις κρίσεις ανθρώπινου δυναμικού (όπως η απώλεια προσωπικού, ο αυξημένος αριθμός εργασιακών ατυχημάτων, η απώλεια βασικών στελεχών κλπ.), οι κρίσεις φήμης (όπως συκοφαντία, βλάβη της εταιρικής φήμης ή παραβίαση των εταιρικών λογότυπων), κρίσεις που προκύπτουν από ψυχοπαθητικές πράξεις (όπως οι τρομοκρατικές ενέργειες, απαγωγές κλπ.) και τέλος οι φυσικές καταστροφές (σεισμοί πυρκαγιές κλπ.).

Για να μπορέσει ένας προορισμός να πραγματοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση των κρίσεων πρέπει να είναι προετοιμασμένος σε κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες ή αν αυτό είναι ανέφικτο, να καλύψει όσο δυνατόν μεγαλύτερο εύρος κρίσεων ούτως ώστε να ενισχύσει τις δυνατότητες διαχείρισής τους.

- Ο μηχανισμός αντιμετώπισης των κρίσεων: Όπως σχολιάζουν οι Mitroff και Anagnus (2001), ο καλύτερος τρόπος ώστε να διαχειριστούν οι κρίσεις είναι όταν αυτές δεν έχουν λάβει ακόμα χώρα στον προορισμό. Άρα, ο βασικότερος μηχανισμός για την διαχείριση των κρίσεων είναι η ανίχνευση των σημάτων της κρίσης (δηλαδή να μπορούν να αντιλαμβάνονται και να ανιχνεύουν προειδοποιητικά μηνύματα που εκπέμπουν οι κρίσεις), ο οποίος έχει ως προαπαιτούμενο ο προορισμός να έχει μεριμνήσει και να είναι σε θέση να μπορεί να λάβει τα μηνύματα από τις επικείμενες κρίσεις. Επίσης σημαντικό είναι για την επιτυχή λειτουργία του μηχανισμού να ληφθούν υπόψη (καθώς να ενσωματωθούν οι πληροφορίες στον μηχανισμό) η ένταση και η φύση της κρίσης καθώς να μελετηθεί πως θα μπορούσε και με ποιον τρόπο να επηρεάσει τον προορισμό.
- Τα οργανωτικά συστήματα που βοηθούν στον εντοπισμό, στην ερμηνεία και στην δράση ενάντια των κρίσεων (ή αλλιώς το πλαίσιο της διαχείρισης των κρίσεων): Ο παρόν παράγοντας περιλαμβάνει διάφορα συστήματα οργάνωσης εντός του προορισμού που έχουν ως απώτερο σκοπό να βοηθήσουν στην ανίχνευση, στην ερμηνεία αλλά και στην δράση των επικείμενων κρίσεων. Συνήθως τα εν λόγω συστήματα διέπονται από διάφορες τεχνολογίες οι οποίες διευθύνονται από ανθρώπους εντός των οργανωτικών δομών όπως ένας DMO. Λόγω της περίπλοκης φύσης των οργανωτικών δομών, όταν βρίσκονται στην περίπτωση της διαχείρισης μίας κρίσης για τον προορισμό, συνήθως οδηγούνται σε λάθη (στον τρόπο διαχείρισης της κρίσης) τα οποία μέσω των διαφόρων συστημάτων επικοινωνίας περνούν στα διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα που διέπουν έναν DMO. Έτσι ένας DMO είναι υπεύθυνος στο πως μπορεί να επηρεάσει τον ίδιο τον οργανισμό μέσω της οργανωτικής κουλτούρας του. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί ανταμείβοντας και ενθαρρύνοντας στην δημιουργία γραμμών επικοινωνίας με τους σωστούς ανθρώπους που είναι ικανοί να αντιδράσουν αποτελεσματικά στις κρίσεις.
- Τα ενδιαφερόμενα μέλη που μπορούν να βοηθήσουν στην αντιμετώπιση της κρίσης: Σημαντικό είναι να αναπτυχθούν οι κατάλληλες σχέσεις στους ενδιαφερόμενους φορείς εκ των προτέρων έτσι ώστε να διασφαλιστεί η ομαλή λειτουργία του προορισμού στην διάρκεια μιας κρίσης.
- Σενάρια διαχείρισης κρίσεων: Αφού έχουν γίνει όλοι οι παραπάνω παράγοντες κατανοητοί, μόνο τότε ο προορισμός μπορεί να αναπτύξει την δημιουργία καλύτερου και χειρότερου σεναρίου απατώντας βέβαια στα εξής ερωτήματα όπως : πως ο DMO και οι εκάστοτε υπάλληλοι/μέλη θα αντιδράσουν και ποια συγκεκριμένα βήματα θα πρέπει να εφαρμοστούν για την διαχείριση της κρίσης.



### 1.7.3. Αναλύοντας το εξωτερικό Μάρκετινγκ ενός προορισμού (EDM)

Όπως αναφέρει ο Presenza και σία (2005) το EDM στοχεύει στην πώληση του προϊόντος του προορισμού το οποίο συσχετίζεται άρρηκτα με την προώθηση, την διαφήμιση, το <<brand>> και την εικόνα του προορισμού, τα φεστιβάλ, τις εκδηλώσεις, τις εκθέσεις, το web marketing, τις ποικίλες δημοσιεύσεις & μπροσούρες και του καθώς και με τις κοινωνικές σχέσεις του προορισμού. Συνεχίζοντας, οι παραπάνω αναλυτές, διατυπώνουν πως το EDM ανήκει στις στρατηγικές και τακτικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ<sup>14</sup> ενός DMO, στηρίζοντας έτσι τον στόχο του EDM που είναι να προσελκύσει επισκέπτες στον τουριστικό προορισμό.

Ο Carter (2006) προσθέτει μία σημαντική οπτική στα παραπάνω αναφέροντας πως για τον εντοπισμό και την ταξινόμηση των προαναφερόμενων λειτουργιών που συσχετίζονται με το μάρκετινγκ του προορισμού, με τον DMO να στοχεύει στην αναβάθμιση των παραπάνω λειτουργιών, πρέπει να πραγματοποιηθεί μια πλήρης κατανόηση των συστημάτων όπως αυτό του <<customer journey>> για την βελτιστοποίηση του σε κάθε του επίπεδο.

**Πίνακας 10- Παράδειγμα customer journey ενός τουριστικού προορισμού**

<b>Το Ταξίδι των Πελατών</b>	<b>Ο Κύκλος Ζωής της Επικοινωνίας</b>	<b>Δράσεις του Προορισμού</b>
Ονειρέψου και Επέλεξε	Δημιούρησε την αντίληψη και το συναισθηματικό ενδιαφέρον για τον προορισμό. Προώθησε συγκεκριμένες εμπειρίες που πρέπει να απολαυστούν.	Προώθηση Προορισμού
Σχεδίασε το Ταξίδι	Παρέχετε αξιόλογες πληροφορίες για μεγάλα αξιοθέατα που πρέπει να επισκεφτεί οπωσδήποτε, μέσα μεταφοράς, διαμονή, περιηγήσεις κλπ.	Υπηρεσίες Πελατών

<sup>14</sup> Δίνοντας του έτσι μία πλήρης στρατηγική επικοινωνία στο μάρκετινγκ

Κάνει Κράτηση	Ενεργοποίησε την κράτηση	Υπηρεσίες Πελατών
Επισκέψου	Διασφάλιση ποιότητας της εμπειρίας μέσω της διασφάλισης της ποιότητας των ιδιωτικών και δημόσιων υπηρεσιών, μέσω των αξιόπιστων πληροφοριών και των κρατήσεων	Διαχείριση του Προορισμού  Υπηρεσίες Πελατών
Αναπολύστε, προτείνεται, προσδοκείστε	Διατηρείστε τη σχέση μέσω έρευνας (της συμπεριφοράς, της ικανοποίησης, των αξιών, των αναγκών κλπ.) και παρακολουθήστε τις δράσεις	CRM

Πηγή: Carter (2006)

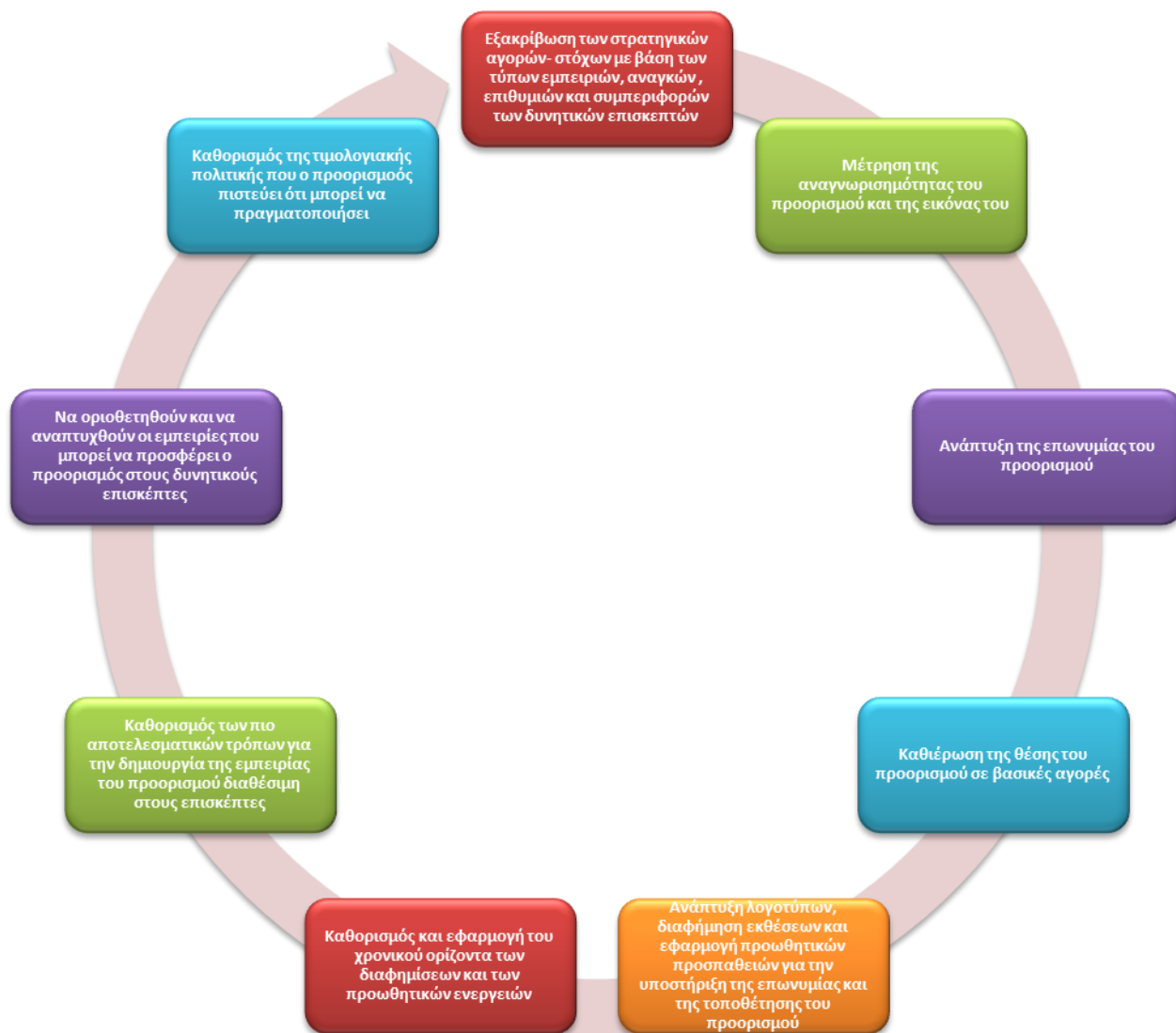
Πάραυτα, ο Pike και Page (2014) σχολιάζουν πως οι εν λόγω δραστηριότητες του EDM μπορεί να ταυτίζονται με της έννοια του μάρκετινγκ για έναν τουριστικό προορισμό και να συσχετίζονται με τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί ένας DMO αλλά το marketing περιλαμβάνει επιπρόσθετα στοιχεία.

### 1.7.3.1. Το Μάρκετινγκ ενός προορισμού

Για να μπορεί να γίνουν κατανοητά τα επιπλέον στοιχεία του μάρκετινγκ που το διαχωρίζουν από το EDM (βλέπε ενότητα 1.5.3.) πρέπει να διατυπωθεί η σημασία του μάρκετινγκ σε έναν προορισμό. Όπως διατυπώνουν οι Ritchie και Crouch (2005) υπάρχει το σύννηθες φαινόμενο των επιχειρηματιών να συγχέουν το τουριστικό μάρκετινγκ και την τουριστική προβολή καθώς το δεύτερο πρόκειται για μία διάσταση του μάρκετινγκ στο συνολικό μείγμα μάρκετινγκ το οποίο συνεισφέρει στην καινοτομία και ανάπτυξη των προϊόντων (Blumberg, 2005). Επομένως, ένας DMO πρωτίστως σε ένα μείγμα μάρκετινγκ (τα διάφορα στοιχεία που ειπώθηκαν στην προηγούμενη ενότητα όπως το <<branding>>, η εικόνα του προορισμού, η διαφήμιση κλπ.) μεριμνά για τον συντονισμό τους, την ανάπτυξη και διατήρηση τους διαμορφώνοντας έτσι την επιθυμητή εικόνα για τον προορισμό (Gatrell, 1998), (Carter, 2006). Άρα, ένας DMO μέσω του μάρκετινγκ του προορισμού εμπλέκεται στην ενίσχυση των αντιλήψεων των επισκεπτών για τον προορισμό καθώς και στην αναβάθμιση των προϊόντων και υπηρεσιών (Getz και σία, 1998).

Μία ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ πρέπει να εξασφαλίζει ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη του προορισμού εκπληρώνουν τις προσδοκίες τους.

### Εικόνα 6- Τα επιμέρους στοιχεία ενός μάρκετινγκ προορισμού



Πηγή: Ritchie και Crouch (2003, σελ.189)

Το παραπάνω μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της επιτυχής εφαρμογής των παραπάνω βημάτων (όπως η ανάπτυξη της επωνυμίας της θέσης, της εικόνας του προορισμού κλπ.) Επίσης σε μία σύγχρονη στρατηγική μάρκετινγκ σημαντικό είναι να δημιουργηθούν σημαντικές σχέσεις με τα ενδιαφερόμενα μέλη εντός ενός τουριστικού προορισμού (Presenza και Cipollina, 2010). Συγκεκριμένα δημιουργώντας σημαντικές σχέσεις και με τις έξι παρακάτω ομάδες ενδιαφερόμενων μελών (βλέπε εικόνα 7)<sup>15</sup>, επιτυγχάνει να ενσωματώσει σχέδια συνεργασίας για κάθε μία αγορά, αποκτώντας έτσι οφέλη στην δημιουργία εταιρικών σχέσεων καθώς αναπτύσσει σχέσεις δικτύωσης (Saxena 2005, Novelli και σία 2006, Li και Petrick, 2008).

### Εικόνα 7- Οι 6 ομάδες ενδιαφερόμενων μελών στο μάρκετινγκ τουριστικού προορισμού

<sup>15</sup> Με έμφαση στον επισκέπτη



Πηγή: Payne και σία (2005, σελ.860)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι αγορές αναλύονται ως εξής:

Αγορές Πελατών: Πρόκειται για την αγορά που αποτελείται από αγοραστές (όπως χονδρέμποροι), μεσάζοντες καθώς και τελικούς καταναλωτές.

Αγορές Συμμαχιών και Προμηθευτών: Πρόκειται για τις αγορές που παρέχουν φυσικούς πόρους στις επιχειρήσεις και κατηγοριοποιούνται σε στρατηγικούς, εγκεκριμένους, υποψήφιους και κομβικής σημασίας προμηθευτές. Αντίστοιχα στα πλαίσια των συμμαχιών είναι κρίσιμες για την παροχή γνώσεων που είναι πολύτιμες για έναν προορισμό.

Αγορές Επιρροής: Αποτελείται από ποικίλες ομάδες που μπορούν να έχουν άμεση ή έμμεση επιρροή στο Μάρκετινγκ αλλά και ευρύτερα στον τουριστικό προορισμό όπως χρηματοοικονομικοί όμιλοι, επενδυτές, συνδικάτα, μέσα ενημέρωσης, βιομηχανικοί ρυθμιστικοί, κυβερνητικοί φορείς, ανταγωνιστές κλπ.

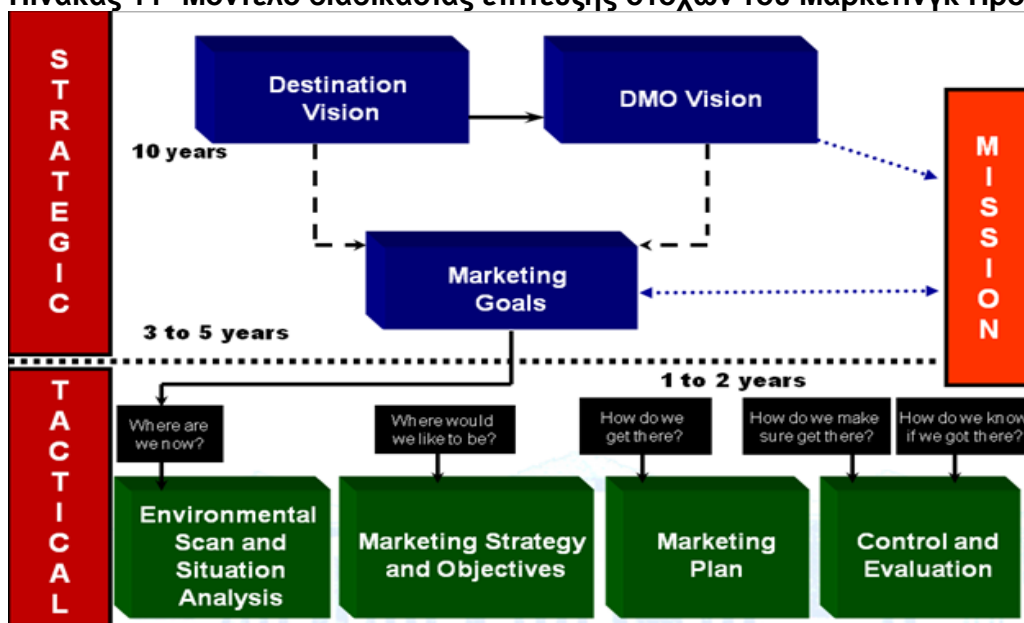
Αγορές Προσλήψεων: Η συγκεκριμένη αγορά περιλαμβάνει όλους τους υπαλλήλους αλλά και τους μεσάζοντες που λειτουργούν ως κανάλια πρόσβασης σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα παραπάνω μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάση λειτουργίας, ρόλος εργασίας, γεωγραφίας αλλά και επίπεδο παλαιότητας. Τα κανάλια πρόσβασης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι εταιρείες αναζήτησης στελεχών, εύρεσης εργασίας, κέντρα απασχόλησης κ.λπ.

Εσωτερικές Αγορές: Πρόκειται για ένα σύστημα στο οποίο αγαθά και υπηρεσίες πωλούνται από παρόχους σε μία σειρά αγοραστών εντός του προορισμού οι οποίοι ανταγωνίζονται σε θέματα τιμής και προϊόντος. Οι εσωτερικές αγορές κατευθύνονται επίσης με την τμηματοποίηση των αγορών προσλήψεων (δηλαδή κατά λειτουργία, ρόλου εργασίας κ.λπ.). Πάραυτα πρέπει να δοθεί έμφαση στα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που αλληλεπιδρούν με πελάτες.

Αγορές Παραπομπής: Πρόκειται για τακτική μάρκετινγκ κατά την οποία χρησιμοποιούνται συστάσεις από στόμα σε στόμα (word of mouth) με απώτερο σκοπό την αύξηση της πελατειακής βάσης του τουριστικού προορισμού μέσω των υφιστάμενων δικτύων των πελατών της.

Έχοντας διατυπώσει το εννοιολογικό περιεχόμενο και την σημαντικότητα της στρατηγικής μάρκετινγκ ενός προορισμού, ο Morrison (2013) δίνει με έναν παραστατικό τρόπο τα θεμελιώδη στοιχεία τα οποία απαρτίζουν τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους ενός σχεδίου μάρκετινγκ τα οποία και είναι η ειδοποιός διαφορά με τις δραστηριότητες του EDM.

Πίνακας 11- Μοντέλο διαδικασίας επίτευξης στόχων του Μάρκετινγκ Προορισμού



Πηγή: Alastair M. Morrison (2012)

- Το όραμα του προορισμού: Για την διαμόρφωση του μάρκετινγκ του προορισμού η κάθε προσπάθεια του DMO πρέπει να οδηγείται από ξεκάθαρους και διατυπωμένους στόχους. Οι εν λόγω στόχοι πρόκειται να καθορίσουν την επιτυχία του προορισμού, οι οποίοι διαμορφώνονται μέσω μίας διαδικασίας ονόματι <<οραματισμός>> (ή αλλιώς visioning), η οποία δημιουργεί τα θεμέλια για τον καθορισμό ενός <<υπερ-μακροπρόθεσμου στόχου>> (ή αλλιώς super long term) που πρακτικά είναι ένας ιδανικός στόχος<sup>16</sup> ενώ κατευθύνει την ανάπτυξη του τουριστικού μάρκετινγκ του προορισμού για τα επόμενα χρόνια. Ο Ritchie (1993) διατυπώνει κάποια ενδιαφέρον στάδια για την διαδικασία οραματισμού: Στο 1<sup>ο</sup> στάδιο ανήκει ο οραματισμός που διατυπώνει στο πως επιθυμούν να διαμορφωθεί η μελλοντική εικόνα του προορισμού. Στον 2<sup>ο</sup> στάδιο αν το όραμα από το 1<sup>ο</sup> στάδιο είναι αποτελεσματικό, πρέπει να μεταφερθεί ώστε να το κατανοήσουν οι υπεύθυνοι και τελευταίο στάδιο (3<sup>ο</sup>), το όραμα πρέπει να εμπνεύσει τους υπόλοιπους αρμόδιους του προορισμού ώστε να μπορέσει να υλοποιηθεί.
- Το όραμα του DMO: Το κύριο μέλημα για την επίτευξη του οράματος του προορισμού (το οποίο διαμορφώνεται από την τοπική αυτοδιοίκηση, τους εκάστοτε επιχειρηματικούς/επαγγελματικούς φορείς και την τοπική κοινωνία) την έχουν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμών καθώς πραγματοποιούν την

<sup>16</sup> Πρέπει να φιλοδοξεί και να συναινεί ο ντόπιος πληθυσμός στον εν λόγω ιδανικό στόχο

ανάλογη τεχνική προετοιμασία που απαιτείται για την υλοποίηση του. Ένας DMO πρέπει να διαμορφώσει το όραμα του το οποίο θα πηγάζει και θα συνδράμει στο όραμα του τουριστικού προορισμού μέσω της συνεργασίας του με τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους φορείς.

- Οι στρατηγικοί στόχοι μάρκετινγκ του προορισμού: Πρόκειται για στόχους όπου πηγάζουν και καθορίζονται από το όραμα του προορισμού και του DMO. Οι στρατηγικοί στόχοι μάρκετινγκ του προορισμού λειτουργούν ως “ενδιάμεσοι στόχοι” στην πορεία του DMO προς στην υλοποίηση του δικού του οράματος αλλά και του ίδιου του προορισμού. Το καλύτερο για τον προορισμό θα ήταν οι στόχοι του μάρκετινγκ που διαθέτει να είναι έξυπνοι (smart).
- Οι τακτικοί στόχοι του μάρκετινγκ του προορισμού: Προφανώς πρόκειται για στόχους που διέπονται από έναν βραχυπρόθεσμο ορίζοντα , οι οποίοι διέπονται από μετρήσιμα αποτελέσματα τα οποία είναι αναγκαία για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα ενός DMO. Συνήθως οι τακτικοί στόχοι βασίζονται και αποτελούν ενδιάμεσοι στόχοι για τους στρατηγικούς στόχους του μάρκετινγκ του προορισμού. Όπως οι στρατηγικοί στόχοι απαιτείται να είναι “smart” έτσι και οι τακτικοί στόχοι πρέπει να διέπονται εξίσου με το ίδιο χαρακτηριστικό καθώς επίσης είναι αποτελεσματικοί οδηγούμενη από ένα σχέδιο μάρκετινγκ με μακροπρόθεσμο οραματισμό και τον καθορισμό στόχων.
- Την αποστολή του DMO: Πρακτικά περιγράφει τον λόγο ύπαρξης του οργανισμού. Αποτελεί μία ευρεία δήλωση σχετικά με τις δραστηριότητες, υπηρεσίες, προϊόντα αλλά και αγορές που εξυπηρετούνται από την φιλοσοφία του. Είναι απαραίτητο η αποστολή του DMO να προέρχεται από το όραμα του προορισμού και να είναι συνεπής στους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους του.

Έχοντας αναλυθεί η σημασία του EDM και του μάρκετινγκ εντός ενός τουριστικού προορισμού, επόμενο βήμα είναι να διατυπωθούν εις βάθος, τι κάνουν οι κύριες δραστηριότητες του EDM.

### **Διαχείριση του Brand ενός προορισμού**

Η διαχείριση του Brand (επωνυμίας) ενός προορισμού όπως σχολιάζουν οι Morgan και σία (2002) πρωτοεμφανίστηκε στους προορισμούς ως ένας μέτρο άμυνας το οποίο σκοπός του είναι να προστατεύσει το καλό όνομα του προορισμού το οποίο μπορεί να είχε αποκτηθεί έπειτα από πολλά χρόνια προσπάθειας. Ο Aaker (1991 σελ. 7) ορίζει το brand ενός προορισμού ως το <<διακριτό όνομα>> ή και σύμβολο (όπως για παράδειγμα ένα εμπορικό σήμα ή ένα λογότυπο) το οποίο αντιστοιχεί σε έναν προορισμό που στοχεύει στην διαφοροποίησή του από τους άλλους ανταγωνιστικούς προορισμούς. Επίσης οι Ritchie and Crouch (2003) προσθέτουν πως η επωνυμία εκφράζει μία υπόσχεση του προορισμού για τις παρεχόμενες υπηρεσίες που προσφέρει για την ταξιδιωτική εμπειρία του επισκέπτη ενώ ενισχύει την φάση <<μετά ταξιδιού>> όπου ο επισκέπτης μπορεί να θυμηθεί τις ευχάριστες αναμνήσεις του από την εμπειρία του στον προορισμό.

Άρα το φλέγον ζήτημα για έναν προορισμό είναι το εξής: Να αποφασίσει ποια θα είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θα διέπουν την επωνυμία του ώστε να μπορεί να διακριθεί ανάμεσα στους ανταγωνιστές του.

### **Εικόνα 8- Τα τρία επίπεδα εμπειριών για την δημιουργία της επωνυμίας ενός προορισμού**





Πηγή: Ritchie and Crouch (2003, σελ. 198)- Ιδία Επεξεργασία

Παρατηρώντας την παραπάνω εικόνα μπορεί να σχολιαστεί πως η σημαντικότητα της διάκρισης των βασικών στοιχείων εμπειριών σε έναν προορισμό (δηλαδή στις κεντρικές, δευτερεύουσες και περιφερειακές εμπειρίες) μπορεί να προσδώσει μια αποτελεσματικότερη δημιουργία της επωνυμίας ενός προορισμού. Σημαντικό είναι να διευκρινιστεί πως ένας προορισμός εστιάζοντας στις κύριες εμπειρίες που μπορεί να παρέχει δεν σημαίνει πως πρέπει να αποκλειστούν οι δευτερεύουσες και περιφερειακές εμπειρίες για μια ολοκληρωμένη δημιουργία επωνυμίας του προορισμού.

Οι Otto και Ritchie (1995) σχολιάζουν πως για μία επιτυχής δημιουργία επωνυμίας, σημαντικό είναι ο προορισμός να παρέχει υψηλής ποιότητας ροών συναλλαγής υπηρεσιών και προϊόντων (ποιοτική εμπειρία). Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί το παραπάνω, ο προορισμός πρέπει να τηρήσει την υπόσχεσή του για τις υπηρεσίες και προϊόντα που παρέχει στον επισκέπτη αλλά και να ικανοποιεί τις προσδοκίες τους για μελλοντική ευχαρίστηση/ ενθουσιασμό. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ποικίλων μέτρων που αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επωνυμίας τα οποία χωρίζονται σε δύο κύρια στάδια:

- Το στάδιο των μέτρων πριν από την εμπειρία του επισκέπτη και κατά την διάρκεια επιλογής του προορισμού (π.χ. η ταυτοποίηση του προορισμού (δηλαδή να είναι όντως αυτό που ψάχνουν), η προσμονή των επισκεπτών για να επισκεφτούν τον

προορισμό, τα στοιχεία που τον διακρίνουν από τους άλλους προορισμούς, η προσδοκία της εμπειρίας και των υπηρεσιών που πρόκειται να αποκτήσουν από τον προορισμό, η διαβεβαίωση της εμπειρίας)

- Το στάδιο των μέτρων μετά την απόκτηση της εμπειρίας το οποίο σχετίζεται με τις αναμνήσεις των επισκεπτών (π.χ. η εδραίωση και ενίσχυση των εμπειριών που αποκτήθηκαν από τον προορισμό)

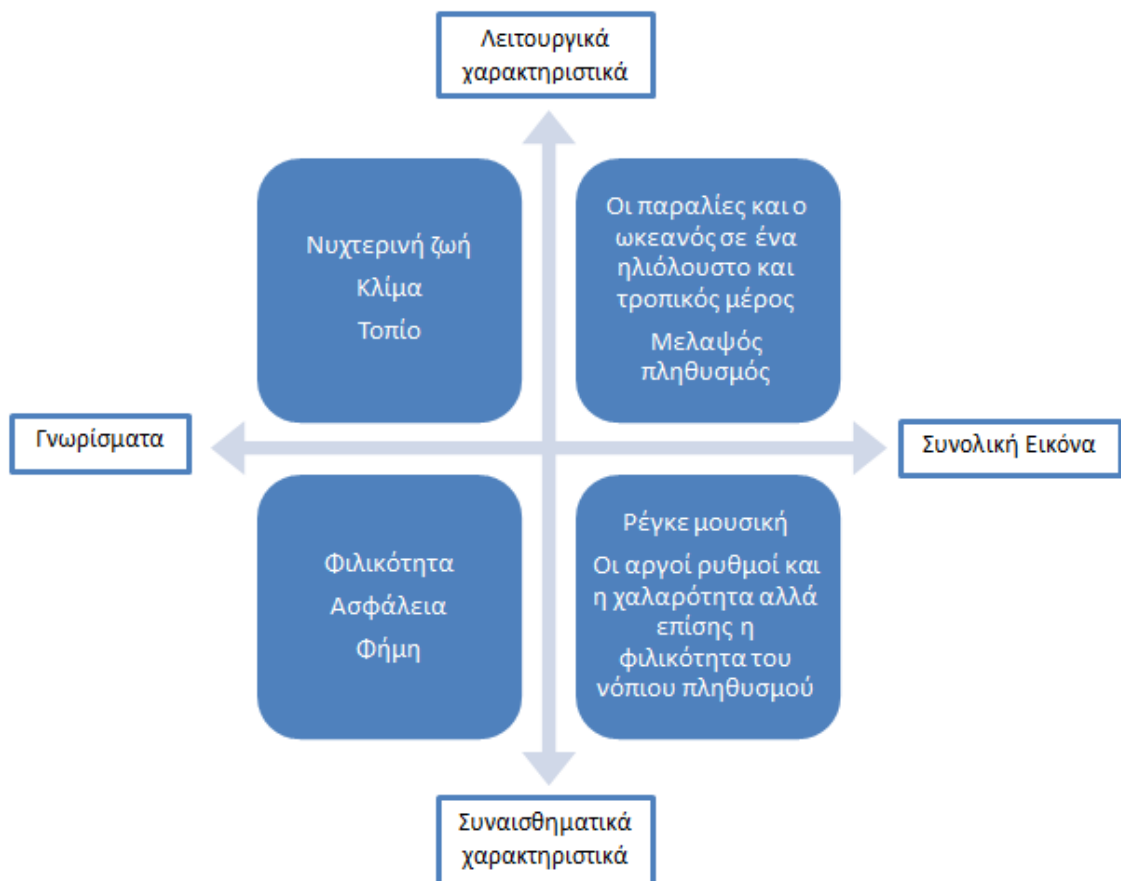
### **Διαχείριση της θέσης του προορισμού**

Σύμφωνα με τους Ritchie και Crouch (2003), η σημασία της διαχείρισης της θέσης του προορισμού είναι να μπορεί να κατανοήσει, να μετρήσει και να αναπτύξει την επωνυμία του με τέτοιο τρόπο ώστε να έχει την δυνατότητα να τοποθετηθεί αποτελεσματικά έναντι των ανταγωνιστικών προορισμών. Πρακτικά, η <<θέση>> του προορισμού πρόκειται για τον τρόπο με τον οποίο ο προορισμός γίνεται αντιληπτός από τους πραγματικούς και δυνητικούς πελάτες σε σχέση με τους ανταγωνιστικούς προορισμούς<sup>17</sup> βάση των αντιλήψεων που έχουν από τα ποικίλα χαρακτηριστικά της εικόνας του προορισμού ή της συνολικής εικόνας του.

### **Εικόνα 9- Παράδειγμα τοποθέτησης προορισμού**

---

<sup>17</sup> Τις εκάστοτε εμπειρίες που παρέχει



Πηγή: Ritchie και Crouch (2003 σελ.203)

Εν κατακλείδι, ο προσδιορισμός της θέσης ενός προορισμού όπως αναφέρουν οι Ritchie και Crouch (2003) εξαρτάται κυρίως από τα επιμέρους τμήματα της αγοράς τα οποία αναζητούν διαφορετικές εμπειρίες. Έτσι ένας προορισμός μπορεί (σύμφωνα με τις ανάλογες παρεχόμενες εμπειρίες) να ανταγωνίζεται άλλους προορισμούς με παρόμοιες τύπου εμπειρίες. Άρα ένας προορισμός πρέπει να αντιληφθεί πλήρως την τμηματοποίηση της αγοράς και να καθορίσει/ διαμορφώσει την θέση του μέσα σε αυτήν.

### **Η διαχείριση της εικόνας του προορισμού**

Στην διαχείριση της εικόνας του προορισμού, σημαντικό είναι να ληφθεί υπόψη πως το μάρκετινγκ έχει δεσπόζοντα ρόλο για την διαμόρφωση της εικόνας του προορισμού στις εφικτές αγορές-στόχους καθώς και να αναγνωρίσει ποιες από τις δυνητικές αγορές είναι οι πιο αποτελεσματικές<sup>18</sup>. Επίσης θα πρέπει να επιβεβαιώνεται η εικόνα του προορισμού με το ανάλογο προϊόν που παρέχει με απώτερο στόχο την αποφυγή κατάρρευσης της εικόνας του. Οι Ritchie και Crouch (2003) σχολιάζουν πως ένα χαμηλό επίπεδο αναγνωρισιμότητας καθώς και της εικόνας του προορισμού μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερα κόστη για την βελτίωση της ελκυστικότητας του σε κάποια αγορά-στόχο. Συνεχίζοντας, αναφέρουν πως οι κύριοι παράγοντες μέτρησης της εικόνας του προορισμού είναι με τους εξής τρόπους:

<sup>18</sup> Αποτελεσματικές θεωρούνται στην συγκεκριμένη περίπτωση οι αγορές που διέπονται από χαρακτηριστικά βιωσιμότητας καθώς απαιτούνται μετρήσεις για το ποια θεωρείται αποτελεσματική

- Μέσω της μέτρησης της κύριας γνώμης (ή αλλιώς Top-of-Mind) στοχεύουν να προσδιορίσουν από την οπτική των καταναλωτών αν γνωρίσουν απλώς την ύπαρξη του προορισμού από έναν συγκεκριμένο τύπο εμπειρίας
- Μέσω της μέτρησης της γρήγορης ανακάλεσης (ή αλλιώς prompted call) οι οποίοι προσδοκούν στην ανταπόκριση των καταναλωτών αν γνωρίζουν τον προορισμό όταν τους δίνεται μία από τις ποικίλες μορφές του.

Αντίστοιχα οι Echtner και Ritchie (1991) δίνουν μία άλλη οπτική στην μέτρηση της αξιολόγησης της εικόνας ενός προορισμού την οποία χωρίζουν σε τρεις διαστάσεις:

- Η πρώτη διάσταση διέπεται από την διάκριση των λειτουργικών (π.χ. υπηρεσίες που παρέχονται) και ψυχολογικών (αφηρημένα συναισθήματα που έχουν οι επισκέπτες για τον προορισμό) χαρακτηριστικών
- Η δεύτερη διάσταση σχετίζεται με την μέτρηση ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού και την μέτρηση μίας πιο ολοκληρωμένης εντύπωσης για έναν προορισμό
- Η τρίτη διάσταση σχετίζεται την μέτρηση της διάκρισης εκείνων των κοινών χαρακτηριστικών που διέπουν όλους τους προορισμούς και με εκείνα τα οποία είναι μοναδικά.

### Εικόνα 10- Παράδειγμα αξιολόγησης αναγνωρισιμότητας της εικόνας ενός προορισμού

<b>Functional (physical, measurable)</b>	
Scenery/natural attractions	13
Costs/price levels	9
Climate	8
Tourist sites/activities	8
Nightlife and entertainment	8
Sports facilities/activities	8
National parks/wilderness activities	7
Local infrastructure/transportation	7
Architecture/buildings	7
Historic sites/museums	6
Beaches	6
Shopping facilities	5
Accommodation facilities	5
Cities	4
Fairs, exhibits, festivals	2
Facilities for information and tours	1
Crowdedness	4
Cleanliness	4
Personal safety	4
Economic development/affluence	3
Accessibility	2
Degree of urbanization	1
Extent of commercialization	1
Political stability	1
Hospitality/friendliness/receptiveness	11
Different customs/culture	7
Different cuisine/food and drink	7
Restful/relaxing	5
Atmosphere (familiar versus exotic)	4
Opportunity for adventure	3
Opportunity to increase knowledge	2
Family or adult-oriented	1
Quality of service	1
Fame/reputation	1
<b>Psychological (abstract)</b>	

Πηγή: Ritchie και Crouch (2003, σελ.195)

Ο συνδυασμός των τριών παραπάνω διαστάσεων μπορεί να προσδώσει στον προορισμό την ικανότητα κατανόησης της εικόνας του με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να διαμορφώσει αποτελεσματικούς σχεδιασμούς και να παίρνει τις σωστές αποφάσεις με

αποτέλεσμα να επιτύχει την θετική γνώμη των ερωτώμενων για τα λειτουργικά και ψυχολογικά χαρακτηριστικά του προορισμού, να διαθέτουν μία ολοκληρωμένη εντύπωση για τον προορισμό καθώς και να διέπεται από μοναδικά χαρακτηριστικά τα οποία θα τον διαφοροποιήσουν από τους ανταγωνιστές προορισμούς.

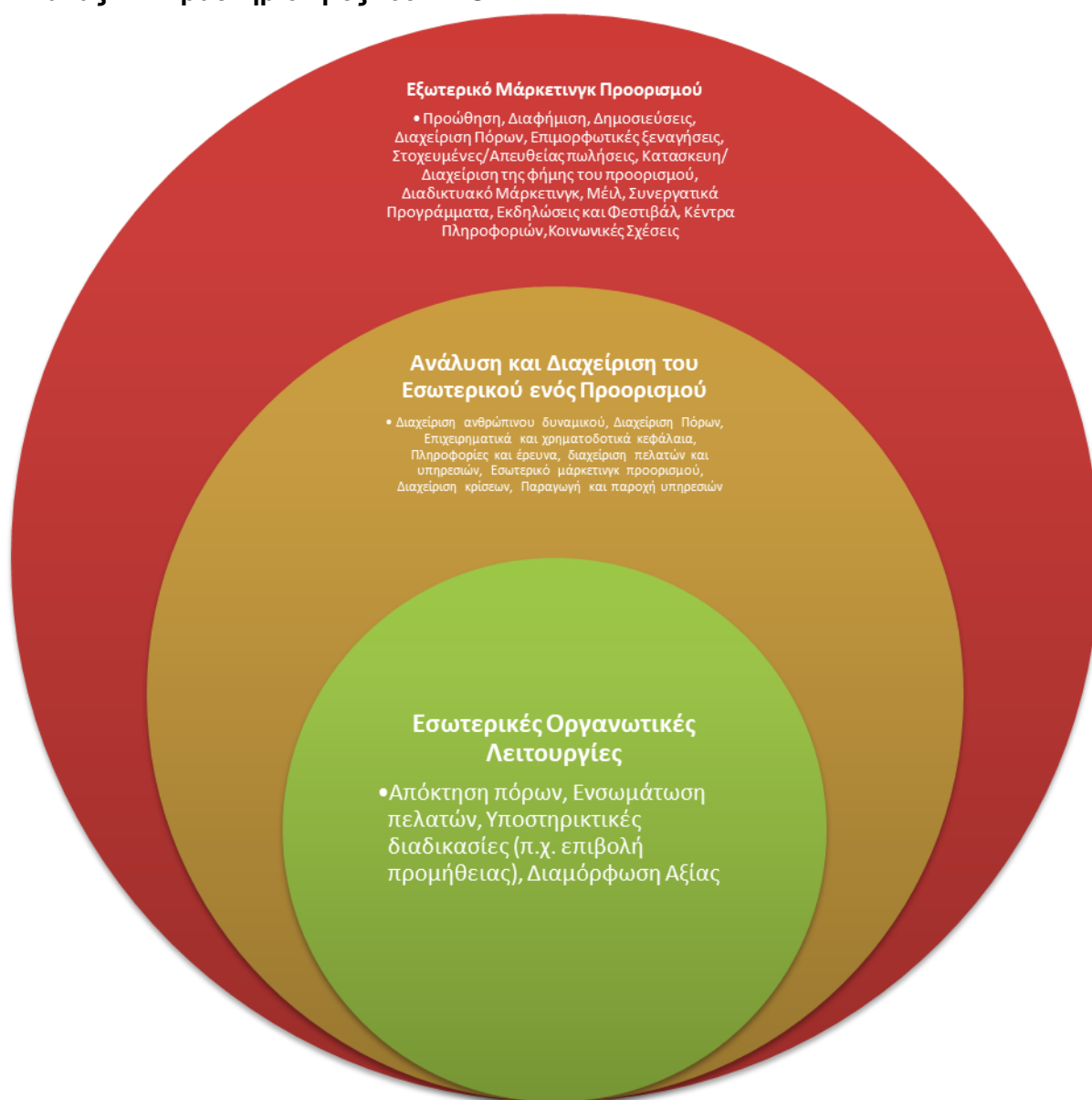
Πάραυτα, ένας εξίσου τομέας ο οποίος είναι σημαντικός για την διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας του προορισμού είναι η εποπτεία των εκάστοτε δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην αναγνωρισιμότητα του προορισμού. Όπως αναφέρουν οι Ritchie Crouch (2003) σημαντικό για την αναγνωρισιμότητα της εικόνας του προορισμού είναι η εποπτεία της διοίκησης (στην συγκεκριμένη περίπτωση μέσω του DMO) των τουριστικών προϊόντων του προορισμού σε κάθε επίπεδο αλλαγής που επέρχεται ή με βάση κάποιων επιλεγμένων χρονικών στιγμών για να μπορεί να είναι εφικτή η αναβάθμιση της αναγνωρισιμότητας της εικόνας του προορισμού. Επίσης, πρέπει να αξιολογείται τι επίπτωση είχε κάθε διαφημιστική/ προωθητική καμπάνια στην εκάστοτε στοχευόμενη αγορά στόχο (όπως διάφορα event, εκδηλώσεις κλπ.).

### **Η διαχείριση του διαδικτυακού Μάρκετινγκ (web marketing)**

Ένα από τα κύρια συστατικά του μάρκετινγκ είναι το διαδικτυακό μάρκετινγκ το οποίο όπως αναφέρουν οι Prentzeza και σία (2005) δημιουργούν τις λεγόμενες <<εικονικές αγορές>> ενώ οι Palmer και McCole(2000) καθώς και (Buhalis, 2002) υπογραμμίζουν πως το ηλεκτρονικό εμπόριο διαμορφώνει και προσφέρει ευκαιρίες για την ενίσχυση συνεργασιών μεταξύ προορισμού και προμηθευτών. Επίσης μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου μπορεί να πραγματοποιηθεί η σύνδεση μεταξύ πρακτόρων που δραστηριοποιούνται στον τουρισμό όπου ο επισκέπτης μπορεί να εισέλθει και να αγοράσει ποικίλες υπηρεσίες και προϊόντα. Μία σημαντική λειτουργία ενός οργανισμού DMO είναι να συνδέει τους επιμέρους ιστότοπους των εμπλεκόμενων (που αποτελούν την συνολική προσφορά του προορισμού) του τουρισμού και ο επισκέπτης να έχει άμεση πρόσβαση σε αυτές. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των παραπάνω είναι η διασυνδεσιμότητα που επιβάλλεται να υπάρχει μεταξύ των ιστοσελίδων των επιμέρους εμπλεκόμενων καθώς να διέπεται από μία αμφίδρομη λειτουργία σχέσης από τον έναν φορέα στον άλλο. Όπως υπογραμμίζουν οι Palmer και McCole (2000) και (Roman, 2008) , μία λειτουργία αμφίδρομης σχέσης πρέπει να υπάρχει στην οριζόντια διάσταση (δηλαδή μεταξύ των φορέων) αλλά και στην κάθετη (μεταξύ περιφερειακών/τοπικών DMO) ούτως ώστε να δημιουργηθεί μία ευρύτερη αντίληψη όσο αφορά της διαθέσιμες ευκαιρίες που υφίστανται στον τουριστικό περιβάλλον. Άρα εν τέλει ο επισκέπτης καταφέρνει να ενσωματώσει τις εκάστοτε διαφορετικές υπηρεσίες και προϊόντα που κατανάλωσε στην ταξιδιωτική του εμπειρία τα οποία πιθανώς να βρίσκονταν σε κοντινή απόσταση μεταξύ τους.

Άρα, σύμφωνα με όλα τα παραπάνω μπορεί να δοθεί μία πιο παραστατική εικόνα για τις συνολικές λειτουργίες και δραστηριότητες ενός DMO:

**Πίνακας 12- Δραστηριότητες του DMO**



Πηγή: Spyriadis, (2014)



## 1.8. Η ανάπτυξη του προορισμού και μέτρηση της αποτελεσματικότητας των DMO's

Η ανάλυση των παραπάνω υποενοτήτων παρουσιάζουν με μία σαφής διατύπωση την σημαντικότητα των DMO's σε κάθε επίπεδο δράσης του, με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλιστεί η τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού. Στην συγκεκριμένη υποενοότητα πρόκειται να αναλυθούν ζητήματα αποτελεσματικότητας των DMO's καθώς και η σημαντικότητα της ύπαρξης τουριστικών πολιτικών οι οποίες πλέον θεωρούνται ίσως από τους σημαντικότερους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του ίδιου του τουριστικού προορισμού.

Πριν αναλυθούν οι παραπάνω σημαντικοί τομείς, αξιόλογο θα ήταν να διατυπωθεί το εννοιολογικό περιεχόμενο της τουριστικής ανάπτυξης ενός προορισμού καθώς και από τι επηρεάζεται. Αναλυτικότερα, οι Sharpley και Tefler (2002, σελ. 23-24) διατυπώνουν πως η τουριστική ανάπτυξη αναφέρεται σε μία διαδικασία που η κοινωνία μεταβαίνει από μία κατάσταση σε μία άλλη στοχεύοντας την αναπτυξιακή της πορεία μέσω των κατάλληλων αναπτυξιακών σχεδίων που πρακτικά οδηγούν στους επιθυμητούς στόχους. Αξιοσημείωτο είναι να αναφερθεί επίσης πως σε αυτή την διαδικασία της ανάπτυξης, πρωτεύον ρόλο έχουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προορισμού όπως η τουριστική προσφορά και ζήτηση του καθώς και η συναίνεση του ντόπιου πληθυσμού που επηρεάζουν τον τρόπο και τον βαθμό που θα συμβάλλει ο τουρισμός στην ανάπτυξη του προορισμού.

### 1.8.1. Ανάπτυξη τουριστικής πολιτικής και σχεδιασμού ενός προορισμού

Η ανάπτυξη της τουριστικής πολιτικής/προγραμματισμός εντός ενός προορισμού δίνει την δυνατότητα για την δημιουργία ενός πλαισίου που θα παρέχει το μέγιστο όφελος για τους επιμέρους εμπλεκόμενους φορείς του τουρισμού ενώ παράλληλα ελαχιστοποιεί της αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να επιφέρει η τουριστική ανάπτυξη (Spyriadis, 2014). Η τουριστική πολιτική αποτελείται από ένα σύνολο οδηγιών/ρυθμίσεων/κατευθύνσεων και κανόνων όπου στοχεύουν στην άμεση επιρροή της τουριστικής ανάπτυξης και της λήψης των καθημερινών αποφάσεων. Όπως σχολιάζει ο Spyriadis (2014), η δημιουργία/ διαμόρφωση μίας τουριστικής πολιτικής είναι εξαιρετικά σημαντική για τον προορισμό διότι:

- Διαμορφώνει και καθορίζει το πλαίσιο των κανόνων στους οποίους θα ακολουθούν οι τουριστικοί πράκτορες
- Είναι υπεύθυνος για τις συμπεριφορές και τις δραστηριότητες οι οποίες θα γίνονται αποδεκτές
- Συνεισφέρει στην κατεύθυνση των ενδιαφερόμενων γύρω από το όραμα του προορισμού καθώς βοηθά στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων και στρατηγικών του προορισμού
- Μεριμνά στην διαμόρφωση ενός πλαισίου συζήτησης μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων όσο αφορά την κατεύθυνση που πρέπει να έχει ο τουρισμός σε κοινωνικοοικονομικό επίπεδο
- Βοηθά στην αποτελεσματική διασύνδεση του τουρισμού με άλλους κλάδους της οικονομίας
- Η διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την εφαρμογή καθημερινών αποτελεσματικών πρακτικών για την διαχείριση του προορισμού

Αναλύοντας το πλαίσιο της διαμόρφωσης πολιτικής ενός προορισμού, όπως σχολιάζουν οι Ritchie και Crouch (2005) σημαντικό είναι να ληφθούν υπόψη η δομή, το

περιεχόμενο αλλά και η διαδικασίες που θα ακολουθήσει η τουριστική πολιτική. Δηλαδή, στην δομή και στο περιεχόμενο της πολιτικής πρέπει να διατυπωθούν ζητήματα όπως η τουριστική φιλοσοφία και οι αξίες, το όραμα του προορισμού, αναλύσεις που αφορούν τον ανταγωνισμό, το πρόγραμμα ανάπτυξης του προορισμού, το τουριστικό σύστημα το οποίο θα διέπει τον προορισμό, οι συνεργασίες οι οποίες επιθυμεί να έχει καθώς και ο έλεγχος/ εποπτεία της πολιτικής και ευρύτερα του προορισμού. Ενώ στην διαδικασία διαμόρφωσης της τουριστικής πολιτικής εμπλέκονται ζητήματα όπως η επισκόπηση των εκάστοτε σταδίων που απαιτούνται για την διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής καθώς και οι διάφορες πιθανές μεθόδους οι οποίες θα ήταν χρήσιμες να χρησιμοποιηθούν εντός και κατά την διάρκεια των τουριστικών σταδίων (Spyriadis, 2014). Οι Ritchie και Crouch (2005) διατυπώνουν με έναν παραστατικό τρόπο τα στάδια τα οποία διέπουν την ανάλυση της διαμόρφωσης τουριστικής πολιτικής:

**Πίνακας 13- Τα τέσσερα στάδια ανάλυσης διαμόρφωσης τουριστικής πολιτικής ενός προορισμού**



Πηγή: Ritchie και Crouch (2005,σελ.176)

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, η διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής διέπεται από τέσσερα στάδια: Το στάδιο της φάσης του καθορισμού (definitional phase) όπου διατυπώνεται η δομή και το περιεχόμενο της τουριστικής πολιτικής, το στάδιο της ανάλυσης (analysis phase) όπου πραγματοποιούνται εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες στην πολιτική ενός προορισμού, το στάδιο της λειτουργίας/ διεργασίας (operational phase) (όπου εμφανίζονται οι διάφορες απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της τουριστικής πολιτικής) και τέλος η φάση της υλοποίησης η οποία

φανερώνει το πόσο καλά εφαρμόζονται οι τουριστικές πολιτικές. Επίσης σύμφωνα με τον Michael (2007) υλοποίηση των τουριστικών πολιτικών μπορούν να διαμορφωθούν σε εθνικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης που αφορούν τον προορισμό χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: την προσφορά/ ζήτηση και την οργανωτική δομή του προορισμού. Οι στρατηγικές ανάπτυξης της προσφοράς καλύπτουν πολλούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας του προορισμού (όπως οι φυσικοί και οικονομικοί πόροι του, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές, η συλλογή/επεξεργασία/μετάδοση και αποθήκευση δεδομένων και πληροφοριών κ.α.). Οι στρατηγικές ανάπτυξης της ζήτησης περιλαμβάνουν στρατηγικές μάρκετινγκ του προορισμού (όπως η επιλογή αγορά στόχου, η τιμολόγηση κ.α.). Τέλος, οι οργανωτικές στρατηγικές του προορισμού σχετίζονται με την δημιουργία, την ανάπτυξη και εφαρμογή των τουριστικών πολιτικών στην περιοχή. Μία αποτελεσματική τουριστική πολιτική απαιτεί τον συγχρονισμό των παραπάνω τριών κατηγοριών. Μία δραστηριότητα που συνήθως πραγματοποιείται από έναν DMO.

Πρακτικά ο οργανισμός διαχείρισης προορισμού υλοποιεί δραστηριότητες που προσπαθούν να συγχρονίσουν τις επιμέρους δράσεις των ενδιαφερόμενων μελών με απώτερο στόχο της ανάπτυξης του οράματος του προορισμού (το οποίο συνήθως βασίζεται στις αξίες των ενδιαφερόμενων), στην επιτυχή εφαρμογή της τουριστικής πολιτικής καθώς και η ευθυγράμμιση αυτής με τις αρχές της βιωσιμότητας (Morisson, 2013) (Ritchie και Crouch, 2005).

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί πως για την υλοποίηση μίας βέλτιστης τουριστικής πολιτικής (έχοντας από την μια τον ιδιωτικό τομέα που επικεντρώνεται στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και από την άλλη τον δημόσιο τομέα που διαθέτει μία πιο συντηρητική/ συμβατική στάση για την τουριστική ανάπτυξη) ο DMO πρέπει όχι μόνο να συντονίσει και να δημιουργήσει συνεργασίες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών αλλά και να επιτύχει την ενεργή συμμετοχή της τοπικής κοινότητας (Hall, 1999), (Cooper και σία, 2008).

## 1.8.2. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας των DMO's

Η αποτελεσματικότητα και η επιτυχία των DMO's είναι ένα ζήτημα τα οποίο δύσκολα μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Η επίδραση που μπορεί να ασκήσει ένας οργανισμός διαχείρισης προορισμού στην ανταγωνιστικότητα ενός τουριστικού προορισμού είναι δύσκολα μετρήσιμη παρόλο την ύπαρξη διαφόρων μεθόδων ανάλυσης της αποτελεσματικότητας και επιτυχίας του. Πάραυτα, όπως σχολιάζει η COMCEC (2018) μία ευρεία έννοια που μπορεί να δοθεί στο παραπάνω ζήτημα είναι πως ως επιτυχία ενός DMO είναι να επιτύχει μία αποτελεσματική επικοινωνία με τους ενδιαφερόμενους φορείς ενημερώνοντάς τους, διασφαλίζοντας ότι ικανοποιούνται και καλύπτονται οι ανάγκες τους καθώς δημιουργείται ένα συνεργατικό περιβάλλον για διάφορους εμπλεκόμενους φορείς ενός τουριστικού προορισμού.

Διεθνής οργανισμοί όπως ο UNWTO και ο DMAI (Destination Marketing Association) έχουν αναπτύξει εργαλεία για την δημιουργία δεικτών όπου μπορούν να χαρτογραφήσουν την πρόοδο ή την αποτελεσματικότητα του DMO μέσω των εκάστοτε δραστηριοτήτων του. Συγκεκριμένα ο UNWTO έχει αναπτύξει το πρόγραμμα QUEST<sup>19</sup> το οποίο έχει ως απώτερο στόχο στην μέτρηση και στην ανάλυση της ανάπτυξης των ικανοτήτων ενός DMO εφαρμόζοντας δείκτες που βασίζονται σε 3 βασικούς τομείς: στην στρατηγική ηγεσία, στην αποτελεσματική εφαρμογή των δραστηριοτήτων και στην αποτελεσματική διοίκηση. Όσο αφορά τον σκελετό του ίδιου του προγράμματος αποτελείται από μία ανάλυση των σχεδίων και των λειτουργιών των DMO, την βελτίωση των δεξιοτήτων του προσωπικού του DMO και τέλος την αξιολόγηση της ποιότητας και

<sup>19</sup>Για περισσότερες πληροφορίες: [UNWTO.QUEST | UNWTO](#)

της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών και επιχειρησιακών δραστηριοτήτων του DMO. Αντίστοιχα η DMAI έχει αναπτύξει ένα διαγνωστικό εργαλείο με σκοπό να βοηθήσει την παρακολούθηση την απόδοσης των DMO's (με βάση τα 'standard' του κλάδου) μέσω μεταβλητών που σχετίζονται με το κατά πόσο ισχυρός είναι ο προορισμός και κατά πόσο εμπλέκεται και υποστηρίζεται η τοπική κοινότητα (Oates, 2015).

**Πίνακας 14- Δείκτες αποτελεσματικότητας DMO**

Μοντέλο/ Προσέγγιση Μέτρησης	Βασικός Δείκτης Απόδοσης (KPI)	Μέτρηση
Μέτρηση Επισκεπτών	Στατιστικά Επίσκεψης	Αριθμός των επισκεπτών Μέσος όρος διαμονής Τουριστικές δαπάνες
	Απόδοση των Επενδύσεων (ROI)	Αναλογία δαπανών τουριστών και δαπανών του DMO
Επικοινωνία Μέσω Μάρκετινγκ	Δραστηριότητα	Αριθμός Προγραμμάτων/ Καμπανιών
		Συνολική Συχνότητα Προγραμμάτων/ Καμπανιών
		Συνολική Επιρροή Προγραμμάτων/ Καμπανιών
	Απόδοση	Διαφήμιση για την αύξηση της αναγνωρισιμότητας
		Αλλαγές στην εικόνα της επωνυμίας
	Παραγωγικότητα	Βαθμός Ανταπόκρισης Επισκεπτών
Βαθμός ανταπόκρισης επισκεπτών βάση κόστους		
Δείκτης Απόδοσης (ROI)		
Αξία Επωνυμίας Βάση των Πελατών	Ανάδειξη της Μάρκας	Κυρίαρχη σκέψη
		Προτεραιοποίηση του προορισμού
	Συσχετίσεις που	Συνδυαστικά

	πραγματοποιούνται βάση της μάρκας	Χαρακτηριστικά
		Συναισθηματική Αντίληψη
	Απήχηση της Μάρκας	Προηγούμενες Επισκέψεις
		Προσδοκώμενες Επισκέψεις
	Αφοσίωση στην Μάρκα	Επαναλαμβανόμενες Επισκέψεις
		Σύσταση από στόμα σε στόμα
Οργανωτική Αποτελεσματικότητα	Καταλληλότητα των Στόχων	Σαφήνεια των Στόχων
		Ρεαλιστικότητα των Στόχων
	Εφικτότητα των Στόχων	Πρόοδος προς τους Στόχους
	Αποτελεσματικότητα εφαρμογής των στόχων	Αποτελεσματική κατανομή των πόρων βάση κόστους-αποτελεσματικότητας
Ενδιαφερόμενα Μέλη	Αξιολόγηση Τουριστών	Ικανοποίηση από την πρόσβαση των υπηρεσιών
		Ικανοποίηση από την διαμονή
		Ικανοποίηση από τα μέσα μεταφοράς
	Αξιολόγηση Τοπικής Βιομηχανίας	Ικανοποίηση από την προώθηση του προορισμού
		Ικανοποίηση από την υποστήριξη της βιομηχανίας
	Αξιολόγηση Τοπικής Κοινότητας	Ικανοποίηση για τον βιοτικό επίπεδο

Πηγή: COMCEC (2018)

Όπως αναφέρουν οι Pyke και Page (2014), ιστορικά οι DMO's ήταν επικεντρωμένοι κυρίως στην αξιολόγηση των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ παρά σε τομείς όπως η οργανωτική αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων του DMO (μιας και η συλλογή τέτοιου είδους πληροφοριών ήταν σχετικά δύσκολη). Η προαναφερθέν αξιολόγηση μάρκετινγκ, περιείχε μετρήσεις επισκεπτών, την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας των DMO καθώς και των προσπάθειών διαμόρφωσης του <<brand>> του προορισμού.

Πάραυτα την σήμερον ημέρα εφαρμόζονται ποικίλες διαφορετικές προσεγγίσεις για την αποτελεσματικότητα των DMO's καλύπτοντας ένα ευρύ φάσμα πεδίων (Βλέπε πίνακα 13) όπως το μάρκετινγκ, μετρήσεις για τους επισκέπτες, αλλαγές ως προς τον brand του προορισμού καθώς και η αξιολόγηση των DMO από τα ενδιαφερόμενα μέλη.

Αναλυτικότερα:

- Όπως σχολιάζει και η DMAI (2007), οι δραστηριότητες μάρκετινγκ ενός DMO μπορούν να μετρηθούν σύμφωνα με τον αριθμό καμπανιών/ προγραμμάτων, την προσέγγιση των επισκεπτών και την συχνότητα αυτών, μέσω του αριθμού ανταπόκρισης των επισκεπτών, μέσω διαφημίσεων καθώς και μέσω της απόδοσης επενδύσεων (ROI)<sup>20</sup>.
- Η αξία της επωνυμίας βάση των καταναλωτών (ή αλλιώς Consumer- Base Brand Equity (CBBE)) είναι βασισμένοι σε δείκτες που αναλύουν την αποτελεσματικότητα του DMO σε τομείς όπως την ανάδειξη της μάρκας, στις συσχετίσεις που πραγματοποιούνται βάση της μάρκας, η απήχηση που έχει καθώς και η αφοσίωση σε αυτήν. (Pike, 2007)
- Οι δείκτες οργανωτικής αποτελεσματικότητας των DMO όπως σχολιάζει ο COMCEC (2018) αποτελείται από: την καταλληλότητα των στόχων του DMO, ποιοι στόχοι επιτεύχθηκαν και σε πιο βαθμό καθώς και η αποτελεσματικότητα εφαρμογής τους. Τα επιμέρους μέτρα για την οργανωτική αποτελεσματικότητα περιλαμβάνουν της αξιολόγηση στρατηγικής του DMO, την σαφήνεια αλλά και την καταλληλότητα να εφαρμοστούν οι εκάστοτε στόχοι καθώς και αν στηρίζουν την ανταγωνιστικότητα του προορισμού, η αποτελεσματική κατανομή των πόρων (για την επίτευξη στόχων) και τέλος όλα τα παραπάνω να λαμβάνουν υπόψη τον παράγοντα του κόστους.
- Όπως υπογραμμίζει ο Epp (2013), δεδομένου των αμοιβαίων σχέσεων και επιρροής που έχει ο DMO με τα ενδιαφερόμενα μέλη, μετρώντας την απόδοση των DMO's από την πλευρά των εμπλεκόμενων μερών είναι σημαντικό και κατάλληλο εργαλείο για έναν οργανισμό διαχείρισης προορισμού διότι μπορεί με αυτόν τον τρόπο να έχει μία καλύτερη εικόνα για τις ανάγκες τους και εν τέλει να τις ικανοποιεί, παρέχοντας έτσι στον οργανισμό μία βιώσιμη πορεία στο πλαίσιο των λειτουργιών και δραστηριοτήτων του.
- Οι έρευνες ικανοποίησης των τουριστών είναι επίσης σημαντικές διότι υποδεικνύουν την ποιότητα των υπηρεσιών όσο και του ίδιου του προορισμού (COMCEC, 2018).

Άρα σύμφωνα με τα παραπάνω η αξιολόγηση των DMO's είναι σημαντικότερη διότι οι διαχειριστές του προορισμού μπορούν να διαπιστώσουν που χρειάζονται βελτίωση με στόχο την ικανοποίηση αναγκών του κλάδου με στόχο την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επίσης γίνεται αντιληπτό μέσω της αξιολόγησης του οργανισμού, η παρακολούθηση του αντικτύπου του τουρισμού στην ποιότητα ζωής της τοπικής κοινότητας είναι ένας καίριος παράγοντας για την ελκυστικότητα του προορισμού (Ritchie και Crouch, 2012).

## 1.9 DDMMO's και οι προοπτικές εφαρμογής τους στην περίοδο της πανδημίας Covid-19

---

<sup>20</sup> Πρόκειται για τον οικονομικό αντίκτυπο του DMO σε επενδύσεις στην τοπική κοινωνία, σε όρους τουριστικών δαπανών, σε φορολογικά έσοδα καθώς και σε δημοσιονομικό αντίκτυπο. Η μέτρηση του ROI είναι σημαντικός για έναν DMO αν ληφθεί υπόψη πως λαμβάνει κυρίως δημόσιες χρηματοδοτήσεις και πρέπει να αποδείξει ότι διατίθενται τα κονδύλια αποτελεσματικά εξυπηρετώντας τα συμφέροντα των τοπικών κοινοτήτων. (DMAI, 2011)



Είναι γνωστό πως η πανδημία του Covid-19 είχε μεγάλο αντίκτυπο και προκάλεσε μεγάλες επιπτώσεις σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο. Η αλληλεγγύη και η ανταλλαγή ιδεών είναι πιο σημαντική από ποτέ μεταξύ των εμπλεκόμενων του τουρισμού, των επισκεπτών, των φορέων λήψεων αποφάσεων και φυσικά των τοπικών κοινοτήτων.

Όπως αναφέρει ο ECM (2020) ο τρόπος με τον οποίο θα επέλθει η ανάκαμψη εξαρτάται σε έναν μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση των δύο σημαντικών παραγόντων: Την εφαρμογή μέτρων που αφορούν την δημόσια υγεία για την αντιμετώπιση της πανδημίας και της εφαρμογής της οικονομικής πολιτικής πάνω σε υγειονομικά ζητήματα. Επίσης σημαντικό ρόλο θα έχουν τα διαφορετικά μέτρα που ελήφθησαν από χώρα σε χώρα και τι επιπτώσεις δημιουργήθηκαν βάση αυτών στην αντιμετώπιση του ιού ώστε να διαμορφωθεί μία πρώιμη εικόνα στο κατά πόσο ομοιογενής πρόκειται να είναι πορεία για την ανάκαμψη.

Άρα ένας τουριστικός προορισμός πρέπει να προσαρμοστεί στις καινούργιες συνθήκες που έχει δημιουργήσει η πανδημία στοχεύοντας σε βιώσιμους και ανταγωνιστικούς μακροπρόθεσμους κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους.

#### **Πίνακας 15- Βασικοί πυλώνες για την βιώσιμη ανάκαμψη του τουριστικού προορισμού από τον Covid-19**

### Το μέρος

- Προσαρμογή των κοινόχρηστων χώρων με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται άνετα με την παρουσία ξένων
- Εφαρμογή μέτρων για την βελτίωση ροών του πλήθους και την αποφυγή συμφόρησης μέσω της ψηφιοποίησης
- Η καλή ποιότητα του αέρα είναι απαραίτητο συστατικό για την ποιότητα της ζωής
- Άμεση αντιμετώπιση καίριων ζητημάτων όπως η συρρίκνωση του τομέα της λιανικής
- Ανακάλυψη τρόπων για να την υποστηρίξει δημιουργικών και μικρών επιχειρήσεων μέσω της χορήγησης δημόσιων χώρων και αδρανών ακινήτων
- Χρήση δρομολογίων και διαδρομών ούτως ώστε να προωθειθούν οι επισκέπτες να ανακαλύψουν την ύπαιθρο

### Σκοπός και Όραμα

- Προετοιμασία μίας ισορροπημένης βιώσιμης ανάπτυξης
- Ανανέωση της εστίασης της αξίας των τοπικών κοινοτήτων συμβάλλοντας στην τοπική ευημερία
- Διευρεύνηση του ρόλου του προορισμού στην προσέλκυση επενδύσεων και κινητοποίηση της συμμετοχής των πολιτών σε τοπικές εκδηλώσεις
- Ενθάρρυνση των δαπανών να παραμείνουν στην τοπική οικονομία
- Κατανόηση και ερμηνείωση των δεδομένων ώστε να προβλεφθεί (όσο αυτό είναι δυνατόν) η τουριστική συμπεριφορά
- Δημιουργία ενός δικτύου: Ανταλλαγής ιδεών, σύνδεση και κινητοποίηση εταίρων, υποστηρίζοντας την κατάρτιση και να είστε ανοιχτοί στην αποδοχή ιδεών

### Προσδοκίες των πολιτών

- Αυτοβραβεύσεις και μικροεπιχειρήσεις
- Μεγιστοποίηση της αξίας από συμφωνίες και προγράμματα επιβράβευσης
- Δημιουργία ισχυρότερων επιθυμιών για την υποστήριξη επιχειρήσεων και τοπικών θέσεων εργασίας
- Δημιουργία ευελιξίας σε θέματα ακύρωσης και επανακράτησης σε περιπτώσεις απροσδόκητων αλλαγών
- Η ύπαρξη σαφήνειας και διαύγειας σε μέτρα δημόσιας υγείας
- Καθαρισμός και συντήρηση της υψηλής ποιότητας των δημόσιων χώρων
- Ανθρωπιά, κατανόηση και σεβασμός από την μεριά των επιχειρήσεων προς τους πολίτες

### Βιομηχανική Προσέγγιση

- Ενίσχυση της ανέπαφης συναλλαγής εξυπηρέτησης πελατών
- Εξατομικευμένα μηνύματα με φιλική και ανθρώπινη προσέγγιση
- Κράτηση των αφοσιωμένων πελατών μέσω εξατομικευμένων προσφορών
- Εστίαση στην υποστήριξη των πελατών να φροντίσουν την υγεία και ευημερία τους
- Εξάρτηση από στους τουριστικούς πράκτορες για προβολή και παροχή πληροφοριών
- Ταχεία ενσωμάτωση εικονικών συναντήσεων σε επαγγελματικές εκδηλώσεις
- Αύξηση της χρήσης ανέπαφων εισητηρίων και εικονική παρακολούθηση ζωντανών εκδηλώσεων
- Εξάρτηση από δεδομένα που δείχνουν το μοτίβο ανάκαμψης
- Επένδυση σε υψηλής ποιότητας διαδικτυακές εκδρομές και εκδηλώσεις
- Αυξημένη προσοχή στον καθαρισμό και την απολύμανση κοινόχρηστων χώρων
- Ψηφιοποίηση, ανάθεση της διοίκηση των επιχειρήσεων σε τρίτους και αύξηση της εξ' αποστάσεως εργασίας

### Προκλήσεις με βάση τα συμφραζόμενα

- Υπαρξη πιέσεων που θα οδηγήσει την ζήτηση να επιστρέψει γρήγορα σε επίπεδα προ κρίσης
- Έλλειψη ρευστότητας μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μειωμένη ικανότητα συγρηματοδότησης καμπανιών, συνδρομών κλπ.
- Διάρκεια ανάγκη υποστήριξης της μετάβασης σε εκπομπή μηδαμικού διοξειδίου
- Αυξημένος έλεγχος των στόχων
- Ισορρόπηση της ανάγκης ποιοτικής διεξαγωγής εκδηλώσεων μέσω υγειονομικών περιορισμών και ενημέρωσης
- Αποκόμιση φορολογικών εσόδων από τους επισκέπτες για την κάλυψη του αντικτύπου της επίσκεψής τους ενώ πρέπει να αποφευχθεί η ανεξέλεγκτη τουριστική ανάπτυξη

Πηγή: ECM (2020)

Ο παραπάνω πίνακας διατυπώνει με έναν παραστατικό τρόπο τα καίρια ζητήματα που πρέπει να λάβει υπόψη ο τουριστικός προορισμός στην περίπτωση που επιζητά μία βιώσιμη ανάκαμψη την περίοδο-και μετά της πανδημίας. Πάραυτα οι DDMMO's θα είναι ο αρωγός "προσαρμογής" των παραπάνω για να μπορέσει ο τουριστικός προορισμός να επιφέρει την βιώσιμη ανάκαμψη, να προστατέψει τους ευάλωτους πολίτες και επιχειρήσεις και να περιορίσει γενικότερα την επικείμενη ύφεση. Για αυτό, όπως υπογραμμίζει ο ECM (2020) ένας DDMMO πρέπει να κατηγοριοποιήσει τις δραστηριότητές του βάση των ακόλουθων τριών σταδίων:

- Το στάδιο της απόκρισης
- Το στάδιο της ανάκαμψης
- Το στάδιο της ανθεκτικότητας

Το κάθε στάδιο κατηγοριοποιείται βάση των παρακάτω σημαντικών πυλώνων δραστηριότητας:

- Την χάραξη πολιτικής & Στήριξης
  - Τους ανθρώπινους πόρους & Επιχειρηματικές λειτουργίες
  - Έρευνα & Πληροφορία
  - Ανάπτυξη προϊόντων & Υπηρεσιών
  - Μάρκετινγκ & Επικοινωνίες
  - Την δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος & Κοινωνικής υποστήριξης
- (ECM,2020)

#### Φάση Απόκρισης

Βάση τον ECM (2020) η περίοδος της απόκρισης διέπεται από την κρίσιμη και αποφασιστική δράση της διασφάλισης της τωρινής σταθερότητας και την δημιουργία καινοτόμων ιδεών για μελλοντικούς σκοπούς, ενώ η δέσμευση στην εστίαση της ευημερίας και υποστήριξης των επιμέρους τομέων του τουρισμού είναι υψίστης σημασίας. Είναι αναγκαίο να διατηρηθούν σταθερές ροές επικοινωνίας μεταξύ τοπικών αρμόδιων χάραξη πολιτικής και των ευρύτερων συνεργατών του τουρισμού. Σημαντικός παράγοντας για τα παραπάνω είναι οι κοινοποίηση των γνώσεων περί του αντικτύπου της πανδημίας με σκοπό να διευκολυνθεί η άμεση και γρήγορη λήψη αποφάσεων και προετοιμασίας της επικείμενης ανάκαμψης.

Είναι επίσης αξιόλογο να επισημανθεί πως οι DDMMO's παρέχουν επικοινωνιακή υποστήριξη σε περιόδους κρίσεις και λαμβάνουν δράση στην βοήθεια τοπικών κατοίκων και επιχειρήσεων με ποικίλους τρόπους. Κάποια από αυτά είναι:

- Η υποστήριξη συντονισμού του κλάδου της φιλοξενίας καθώς και των ευάλωτων ανθρώπων
- Στην αναγνώριση προγραμμάτων του προορισμού που στοχεύουν στην βοήθεια ανθρώπων που έχουν ανάγκη
- Την δημιουργία ενθάρρυνσης για τοπικές δαπάνες σε προϊόντα και υπηρεσίες
- Την παρουσίαση και εμφάνιση των μοναδικών χαρακτηριστικών του προορισμού πραγματοποιώντας άμεση σύνδεση σε ένα υπερεθνικό κοινό<sup>21</sup>

#### Φάση της ανάκαμψης

Στο συγκεκριμένο στάδιο ο DDMMO θα συναντήσει πολλές συγκρουόμενες απαιτήσεις διαφορετικών ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα καθώς θα διαγωνίζονται για την αποκόμιση δημοσίων χρηματοδοτήσεων και προτεραιοποίησης τους (βάση των

---

<sup>21</sup> Για περισσότερα βλέπε Παράρτημα Α

στρατηγικών που θα ληφθούν από τον οργανισμό διαχείρισης προορισμού) έναντι άλλων εμπλεκόμενων του τουρισμού. Πάραυτα, σημαντικό για τον DDMMO είναι να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στα ενδιαφερόμενα μέλη και να τους ωθήσει να συνεργαστούν μεταξύ τους απατώντας συλλογικά σε ερωτήματα όπως “πως μοιάζει μία επιτυχημένη ανάκτηση του προορισμού”, ή “πως μπορούν συλλογικά να προτεραιοποιήσουν την εργασία τους προωθώντας την σε ένα βιώσιμο μέλλον. Επιπλέον ένας οργανισμός διαχείρισης προορισμού πρέπει διεκρινίσει ποιες προσδοκίες είναι εφικτές, κατάλληλες και επιθυμητές σε ένα περιβάλλον όπου τα υγειονομικά μέτρα γίνονται όλο και πιο απαιτητικά καθώς πρέπει παράλληλα να είναι σε ετοιμότητα για τις νέες τάσεις της ζήτησης. Όλα τα παραπάνω οδηγούν τον προορισμό σε μία διαρκή ανάκαμψη έχοντας ως γνώμονα βιώσιμα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά ζητήματα<sup>22</sup>.

### Φάση Ανθεκτικότητας

Στο στάδιο όπου έχει επιστρέψει μία σταθερότητα σημαντικό είναι για τον DDMMO να γίνουν κατανοητά όλα τα ζητήματα/μαθήματα που προκλήθηκαν από το ξέσπασμα της πανδημίας (από το στάδιο της απόκρισης και της ανάκαμψης) και να προσαρμοστούν στις μελλοντικές στρατηγικές του τουριστικού προορισμού. Κάποια από τα ερωτήματα που είναι σημαντικά να απαντηθούν για την διευκόλυνση των παραπάνω είναι:

- Τι μάθαμε από την τοπική αγορά
- Ποιες είναι εκείνες οι αγορές που εξαρτάται ο τουριστικός προορισμός περισσότερο
- Πως μπορεί ο DDMMO να καλλιεργήσει την τοπική κοινωνία για την συμμετοχή του στην επίτευξη τοπικών στόχων
- Πως η ομαδική εργασία μέσω διαδικτύου να είναι αποτελεσματική
- Ποιοι νέοι στόχοι μπορούν να υποστηρίξουν μία μακροπρόθεσμη βιώσιμη ανάπτυξη<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Για περισσότερα βλέπε Παράρτημα Β

<sup>23</sup> Για περισσότερα βλέπε Παράρτημα Γ

# Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία Έρευνας

## 2.1. Ερευνητικός Σκοπός- Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι

Όπως σχολιάζει ο Βάμβουκας (2002, σελ.103) η διατύπωση του ερευνητικού σκοπού έχει πρωταγωνιστικό ρόλο για την πορεία και κατεύθυνση όλης της ερευνητικής διαδικασίας αφού κατευθύνει τα ερευνητικά ερωτήματα, τους ερευνητικούς στόχους, καθορίζει την συμμετοχή των επιμέρους συμμετεχόντων καθώς επιλέγονται τα κατάλληλα εργαλεία συλλογής δεδομένων και το είδος αυτών που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

Σκοπός την εν λόγω έρευνας είναι να ανιχνευθούν οι προοπτικές ανάπτυξης ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του τουρισμού στον νομό Ευρυτανίας βάση της υφιστάμενης οπτικής των ιδιωτικών και δημόσιων φορέων που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με την διαμόρφωση της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης του προορισμού.

Για να μπορέσει να υφίστανται ο οργανισμός, πρέπει να υπάρχει ένα οικονομικό πλαίσιο που να στηρίζεται από τους εμπλεκόμενους του προορισμού, να υπάρχει η προθυμία τους να συνεργαστούν μεταξύ τους και με τον ίδιο τον οργανισμό καθώς να συμφωνούν ως προς τον τρόπο διοίκησής του και τον τρόπο λειτουργίας του .

Άρα, η οπτική των ενδιαφερόμενων μελών έχει άμεση σχέση για την δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO. Για αυτόν τον λόγο τα ερευνητικά ερωτήματα διέπονται από την θεωρητική προσέγγιση που έχει παραθέσει ο Mitchell και σία (1997) για τα ενδιαφερόμενα μέλη κατά την οποία υπάρχουν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την προτεραιοποίηση και σημαντικότητα των ενδιαφερόμενων μελών: η ισχύς, η σκοπιμότητα και η νομιμότητα<sup>24</sup>. Βάση των παραπάνω τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

- Τι δύναμη επιρροής έχουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς και πως σκοπεύουν να επηρεάσουν την δημιουργία και λειτουργία του DDMMO;
- Ποια είναι η καταλληλότητα εμπλοκής βάση της γενικότερης αντίληψης για την καταλληλότητα, ορθότητα και την θελκτικότητα των ενεργειών των εμπλεκόμενων;
- Κατά ποιον τρόπο τα ενδιαφερόμενα μέλη ισχυρίζονται πως η δημιουργία ενός DDMMO είναι κρίσιμη και σκόπιμη;

Άρα για να μπορέσει να είναι ικανοποιητική η κάλυψη των παραπάνω ερευνητικών ερωτημάτων γεννιούνται οι εξής ερευνητικοί στόχοι:

- Να διερευνηθεί πόσο επείγουσα είναι η δημιουργία ενός DDMMO
- Να καταγραφούν οι τρόποι εμπλοκής των φορέων με τον DDMMO
- Να ερευνηθούν οι πιθανές αρμοδιότητες του DDMMO
- Να διερευνηθεί η αναγκαιότητα συνεργασίας με άλλους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό
- Να ερευνηθεί η σημαντικότητα ενασχόλησης του DDMMO με την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών
- Να επισημανθεί η σχέση του οργανισμού για την αντιμετώπιση της κρίσης (κυρίως την οικονομική και η υγειονομική (Covid-19))
- Να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τον προορισμό

<sup>24</sup> Για περισσότερες πληροφορίες βλέπε: <https://2s.anu.edu.au/resources/stakeholder-analysis-power-legitimacy-urgency>

- Να επισημανθεί αν είναι απαραίτητη η δραστηριοποίηση του DDMMO σε θέματα βιωσιμότητας
- Να διερευνηθεί ποια πρέπει να είναι η θέση των πολιτών στην δημιουργία και λειτουργία του οργανισμού
- Να ερευνηθεί το χρηματοδοτικό ενδιαφέρον των φορέων για την δημιουργία του DDMMO
- Να καθορισθεί η προτεινόμενη νομική μορφή που θα πρέπει να διέπει τον οργανισμό

Άρα σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους και των κύριων ερευνητικών ερωτημάτων δημιουργούνται τα επακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία θα ενταχθούν στα πλαίσια του ερωτηματολογίου<sup>25</sup>.

## 2.2. Ερευνητική Προσέγγιση

Η παρούσα έρευνα έχει ως κύριο αντικείμενο μελέτης της ανάλυση των τριών παραγόντων (της ισχύς, της σκοπιμότητας και της νομιμότητας) στα ενδιαφερόμενα μέλη και βάση αυτών, να εξετασθεί με ποιον τρόπο επηρεάζουν την τουριστική ζήτηση και προσφορά του τουριστικού προορισμού της Ευρυτανίας. Είναι προφανές πως δεν μπορεί να είναι εφικτή η μέτρηση των παραπάνω ζητημάτων με ποσοτικές παραμέτρους (όπως η ανάλυση του επιπέδου επιρροής/ σημαντικότητας των ενδιαφερόμενων μελών) καθώς πρόκειται για παράγοντες που βασίζονται σε θέματα αντίληψης, γνώσεων, και εμπειριών που καθορίζουν ποια θα είναι η θέση του εκάστοτε ενδιαφερόμενου και πως μπορεί να επηρεάσει την δημιουργία και λειτουργία του οργανισμού. Για αυτούς τους λόγους συνεπάγεται πως η έρευνα που θα ακολουθηθεί θα είναι ποιοτική.

## 2.3. Εργαλείο συλλογής πρωτογενών δεδομένων

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα εφαρμόστηκε συνέντευξη εις βάθος μέσω ημιδομημένου ερωτηματολογίου. Ως προς την υλοποίηση της διαδικασίας των συνεντεύξεων, ο ερευνητής πραγματοποίησε με τους συνεντευξιαζόμενους τηλεφωνικές συναντήσεις και βιντεοκλήσεις μέσω γνωστών ηλεκτρονικών πλατφορμών όπως το Zoom.

Για να μπορέσει να υπάρξει οικειότητα και εμπιστοσύνη μεταξύ του ερευνητή και των επιμέρους συνεντευξιαζόμενων η έρευνα βασίστηκε στους εξής παράγοντες:

- Ο ερευνητής δημιούργησε τις υποδομές ώστε το θέμα της συζήτησης να είναι οικείο και κατανοητό στους συνεντευξιαζόμενους μέσω παροχής πληροφοριών που δόθηκαν κατά την επικοινωνία τους και μέσω των απλών και στοχευόμενων ερευνητικών ερωτημάτων
- Πριν την συνέντευξη πραγματοποιήθηκαν κάποιες εισαγωγικές συζητήσεις οι οποίες δημιούργησαν ένα ζεστό και οικείο περιβάλλον για γόνιμη συζήτηση
- Ο ερευνητής ήταν σε θέση όπου ενθάρρυνε τον συνεντευξιαζόμενο με σχολιασμούς πάνω στις απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα, τους άκουγε προσεκτικά, έδειχνε εχεμύθεια και κατανόηση καθώς ήταν ανοιχτός, φιλικός, αμερόληπτος, χωρίς κριτική διάθεση και πρόσχαρος προς τους συνεντευξιαζόμενους

Ως προς το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις αλληλοσυμπληρώνονται και προσεγγίζουν τους παρακάτω βασικούς τομείς για την δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO. Συγκεκριμένα οι παράγοντες οι οποίοι προσεγγίζονται είναι οι εξής:

<sup>25</sup> Βλέπε παράρτημα Δ

- Δραστηριότητα του οργανισμού με την τουριστική ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού (ερώτηση 8,9)
- Δραστηριότητα του οργανισμού με την διαχείριση και προώθηση του τουριστικού προορισμού (ερώτηση 5,6)
- Ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων φορέων για την δημιουργία και λειτουργία του οργανισμού (ερώτηση 1,2,3,4,10)
- Διοικητική και νομική μορφή του οργανισμού ( ερώτηση 7,11)

## 2.3. Το δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από δεκαέξι (16) φορείς που εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα με τον τουριστικό προορισμό του νομού της Ευρυτανίας και όπως σχολιάζει ο Robson (2010) πρόκειται για έναν ικανοποιητικό βαθμό για την διεξαγωγή μίας ποιοτικής έρευνας. Επίσης η προσέγγιση των συνεντευξιαζόμενων πραγματοποιήθηκε μέσω τηλεφώνου βάση των εξής κριτηρίων:

- Να είναι φορέας που εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική δραστηριότητα του νομού
- Ο συνεντευξιαζόμενος να αποτελεί μέλος του διοικητικού συμβουλίου (σε ιδιωτικούς φορείς) ή να διαθέτει διευθυντική θέση (σε δημόσιους φορείς)
- Στην περίπτωση που δεν υπήρχε φορέας σε κάποιον κλάδο που εμπλέκεται άμεσα ή έμμεσα με την τουριστική δραστηριότητα του προορισμού, ο ερευνητής απευθύνθηκε στον πρόεδρο του εμπορικού συλλόγου για την επιλογή ιδιωτών στους κλάδους των ταξιδιωτικών γραφείων, της εστίασης και της φιλοξενίας (για ενοικιαζόμενα δωμάτια). Η διάκριση πραγματοποιήθηκε βάση της ετήσιας λειτουργίας τους (δηλαδή να λειτουργούν όλη τον χρόνο), την ποικιλία και διαφορετικότητα των δραστηριοτήτων που παρέχουν, στο πλήθος των διαφορετικών επισκεπτών (όπως αλλοδαποί και ημεδαποί τουρίστες) καθώς και η αναγνωρισιμότητα που τους διέπουν μέσω των κοινωνικών δικτύων και της παρουσίας τους σε τουριστικά έντυπα και εκπομπές.

Το δείγμα της έρευνας εντοπίστηκε βάση της θεωρίας του stakeholder mapping (Mendelow ,1991), κατά την οποία τέθηκαν κάποια βασικά ερωτήματα όπως: Από ποια ενδιαφερόμενα μέλη αποτελείται ή συνθέτεται ένας τουριστικός προορισμός; Ενώ αντίστοιχα για την ορθή προτεραιοποίησή τους τέθηκε το ερώτημα: Ποιος έχει την μεγαλύτερη ισχύ και μπορεί να αναδείξει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού;

Έτσι δημιουργούνται κάποια σαφή πλεονεκτήματα όπως ποιος φορέας έχει εν τέλει έχει την μεγαλύτερη επιρροή και σε ποιους φορείς πρέπει ο ερευνητής να επικεντρωθεί περισσότερο.

## 2.4. Διεξαγωγή της έρευνας

Η παρούσα πρωτογενείς έρευνα διεξήχθη από τις 21 Νοεμβρίου 2021 έως και 31/12/2021 ενώ για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων εφαρμόστηκαν τα παρακάτω βήματα:

- Πρώτη απόπειρα τηλεφωνικής συνάντησης με τους υπεύθυνους των εκάστοτε φορέων για γνωριμία και εξήγηση στο τι κάνει ακριβώς ο ερευνητής και για ποιο λόγο χρειάζεται να τους πάρει συνέντευξη
- Ερώτηση των φορέων αν επιθυμούν να συμμετάσχουν στην έρευνα



- Αποστολή e-mail στους ενδιαφερόμενους φορείς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου όπου εμπεριέχει περιληπτική ανάλυση του ερευνητικού θέματος που εκπονεί το ερευνητής, το ερωτηματολόγιο (το οποίο απαιτεί να προετοιμάσει ο συνεντευξιαζόμενος) καθώς και πληροφορίες για τον ίδιο τον ερευνητή (σε ποιο πανεπιστημιακό ίδρυμα ανήκει, σε ποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, σε τι αποσκοπεί η συνέντευξη που επιδιώκει να πραγματοποιήσει)
- Ο ερευνητής έδωσε την δυνατότητα στους συνεντευξιαζόμενους ένα εύλογο χρονικό διάστημα των 7 ημερών.
- Αν δεν λάμβανε απάντηση εντός των παραπάνω ημερών, έστειλε ένα υπενθυμητικό ηλεκτρονικό μήνυμα μέσω μείλ όπου τους ρωτούσε αν είχαν τον χρόνο να μελετήσουν το ερωτηματολόγιο και τους υπενθύμιζε πως πρέπει να συμπληρώσουν εντός των προσεχών τριών ημερών
- Αν δεν απαντούσαν και στην παραπάνω υπενθύμιση, πραγματοποιούσε μία τελευταία προσπάθεια μέσω τηλεφώνου για να εξακριβώσει αν έχουν προκληθεί κάποια προβλήματα στην συμπλήρωση και κατανόηση του ερωτηματολογίου
- Στην περίπτωση όπου οι συνεντευξιαζόμενοι δεν είχαν χρόνο να αφιερώσουν στην έρευνα, ο ερευνητής του παρότρυνε να απαντήσουν γραπτώς στα ερωτήματα και έπειτα από συνεννόηση με τον συνεντευξιαζόμενο πραγματοποιούταν μία ολιγόλεπτη τηλεφωνική συνάντηση κατά την οποία ο ερευνητής έλυσε πιθανές απορίες βάση των απαντήσεων τους.

Στο πλαίσιο των συνεντεύξεων διεξήχθη 12 τηλεφωνικός 1 μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας (zoom) και 3 όπου οι φορείς έστειλαν τις απαντήσεις τους σε έντυπη μορφή<sup>26</sup>. Ο χρόνος διάρκειας των συνεντεύξεων ήταν με μεταξύ 15 και 60 λεπτών ανάλογα με την ροή και την επέκταση του καθενός συνεντευξιαζόμενου ενώ οι ερωτήσεις ήταν απλές, σαφείς και ενδιαφέρουσες.

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας ο ερευνητής είχε καθοδηγητικό και συμβουλευτικό ρόλο για την υποστήριξη των ερωτώμενων να αποδίδουν πλήρης απαντήσεις στις εκάστοτε ερωτήσεις ενώ πριν την έναρξη κάθε συνέντευξης ζήτηγε την άδεια από τους συνεντευξιαζόμενους αν γίνεται να πραγματοποιηθεί ηχογράφησης της συνομιλίας.

## 2.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας

Όπως αναφέρει ο Bryman (2017) η αποτελεσματικότητα της έρευνας βασίζεται στην αξιοπιστία και εγκυρότητα της. Αντίστοιχα οι Creswell (2011) και Robson (2010) διατυπώνουν πως η εγκυρότητα βασίζεται στην χρήση εκείνων των εργαλείων τα οποία θα επιφέρουν συγκεντρωμένες απαντήσεις που έχουν νόημα και έχουν την δυνατότητα να οδηγήσουν τον ερευνητή σε πραγματικά και ρεαλιστικά συμπεράσματα.

Η εγκυρότητα της παρούσας έρευνας πραγματοποιείται επιτυχώς διότι διασφαλίζεται η σύνδεση του ερευνητικού σκοπού, των ερευνητικών ερωτημάτων και στόχων με τις τελικές ερευνητικές ερωτήσεις που ανταποκρίνονται εκτενέστατα και εις βάθος στις αντιλήψεις, γνώσεις και εμπειρίες των φορέων για την δημιουργία και λειτουργία ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του τουρισμού. Επιπρόσθετα οι ερευνητικές ερωτήσεις είναι ανοιχτές ώστε να μην επηρεάζουν τους συνεντευξιαζόμενους ως προς κάποια συγκεκριμένη κατεύθυνση ενώ τέλος, υπήρξε η συναίνεση των συνεντευξιαζόμενων να ηχογραφηθεί η συνέντευξη.

Αντίστοιχα όσο αφορά την αξιοπιστία της έρευνας υπήρξε αναλυτική περιγραφή του σκοπού της διεξαγωγής της έρευνας στους υποψήφιους ερωτώμενους από τον ερευνητή καθώς επίσης ο ίδιος είχε εξασφαλίσει την δυνατότητα επαναεπικοινωνίας με

<sup>26</sup> Αυτό έγινε διότι δεν είχαν καθόλου χρόνο στην διάθεσή τους για να πραγματοποιηθεί μία ολιγόλεπτη συνέντευξη

τους συνεντευξιζόμενους σε περίπτωση που χρειαζόταν ο ερευνητής περισσότερες πληροφορίες για ένα θέμα της συνέντευξης ή στην περίπτωση κάποιου σφάλματος του υλικού των ηχογραφήσεων.

## Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα Έρευνας

Στον παρόν κεφάλαιο θα μελετηθούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, οι οπτικές των εκάστοτε συνεντευξιζόμενων στις απαντήσεις που διατυπώσανε καθώς και οι πιθανοί λόγοι έντονων αποκλίσεων τους.

### 3.1. Κατά πόσο πιστεύετε ότι είναι σκόπιμη η ύπαρξη ενός DDMMO στην περιοχή και γιατί<sup>27</sup>

Στόχος της υφιστάμενης ερώτησης είναι να ανιχνεύσει την αναγκαιότητα των ενδιαφερόμενων μελών του νομού στην δημιουργία και ύπαρξη ενός οργανισμού διαχείρισης, ανάπτυξης και προώθησης του τουρισμού στον προορισμό. Ποια ήταν δηλαδή εκείνα τα ανύπαρκτα ή ελλειμματικά πλαίσια τα οποία καθιστούσαν την επιτακτική ανάγκη της αναπλήρωσής τους και λειτουργίας τους από τον οργανισμό.

Στην προαναφερθέν ερώτηση όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά στην ύπαρξη και δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού καθώς θα ωφελούσε τον νομό στην περεταίρω ανάπτυξή του στην ευρύτερη τουριστική δραστηριότητα του. Οι τρόποι όμως οι οποίοι θα μπορούσε να συμβάλει αυτός ο οργανισμός ποικίλουν βάση την οπτική του εκάστοτε ερωτώμενου.

Συγκεκριμένα:

#### Πίνακας 16- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 1

---

<sup>27</sup> Ταξιδιωτικό γραφείο <<A>>: αναφέρεται ο εκπρόσωπος και ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου κ. Γαλάνης  
Ταξιδιωτικό γραφείο <<B>>: Αναφέρεται ο εκπρόσωπος και ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου κ. Σταλίκας

### **Έλλειψη οργάνου ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης**

- Σχεδιασμός της τουριστικής ανάπτυξης διαχείρισης και προώθησης των τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών (Ένωση Ξενοδόχων)

### **Έλλειψη τουριστικών στρατηγικών λειτουργιών**

- Τουριστικής ανάπτυξη (ΟΤΑ Α', Εμπορικός σύλλογος, Δήμος Αγράφων)
- Στην διαχείριση και ανάπτυξη πολιτιστικών και περιβαλλοντικών πόρων (Πεζοπορικός Καρπενησίου)
- Τουριστική προώθηση (Εκπρόσωπος Ενοικιαζόμενων Δωματίων)
- Ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών (Περιφέρεια, Δήμος Καρπενησίου)
- Έλλειψη τεχνογνωσίας και ειδικευμένων γνώσεων (ταξιδιωτικό γραφείο <<B>>)
- Τουριστική διαχείριση (Δήμος Αγράφων)
- Ενημέρωση και έλεγχος (Κ.Ι.Π.Ε.)

### **Έλλειψη Συντονισμού και Συνεργασίας**

- Κοινούς σκοπούς/στόχους/σχεδιασμό ανάπτυξης/ δραστηριότητες (ταξιδιωτικό γραφείο <<A>>, Ενοικιαζόμενα δωμάτια,Κ.Π.Ε, Κ.Ι.Π.Ε)
- Διαχείριση και προώθηση τουριστικού σχεδιασμού (Εκπρόσωπος Εστίασης, Εμπορικός Σύλλογος, επιμελητήριο Ευρυτανίας, ΟΤΑ Α',
- Δημόσιων και Ιδιωτικών φορέων (Ταξιδιωτικό γραφείο <<B>>)
- Βιώσιμα διαχειριστικά έργα/δραστηριότητες ( Τμήμα Δασολογίας, Πεζοπορικός Καρπενησίου)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από τον παραπάνω πίνακα υπάρχουν τρεις ομαδοποιημένες κατηγορίες οι οποίες διατυπώνουν με ευδιάκριτο τρόπο τις τοποθετήσεις των εμπλεκόμενων για πως μπορεί να συνεισφέρει ο οργανισμός στον τουριστικό προορισμό.

### **Έλλειψη οργάνου ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης**

Η έλλειψη οργάνου ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης αναφέρεται ως ξεχωριστός τομέας στο παραπάνω πίνακα διότι ο εμπλεκόμενος φορέας χρησιμοποίησε μία πιο ολιστική προσέγγιση για το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού με σκοπό να διατυπωθεί η αναγκαιότητα του οργανισμού. Επομένως στην εν λόγω κατηγορία τοποθετήθηκε η κ. Δημητρακοπούλου, γενική γραμματέας της ένωσης ξενοδόχων όπου διατυπώνει πως η δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού είναι αναγκαία καθώς θα πρόκειται για ένα ευέλικτο σχήμα όπου θα απαρτίζεται από διάφορα τμήματα της κοινωνίας τα οποία όλα μαζί θα συνθέτουν τις τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα της περιοχής. Άλλωστε όπως αναφέρει, δεν υπήρξε ποτέ στον προορισμό ένας τουριστικός σχεδιασμός όπου θα αναπτύσσει προϊόντα και υπηρεσίες, να τις διαχειρίζεται και εν τέλει να τις προωθεί. Συγκεκριμένα αναφέρει:

<<Η δημιουργία και ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ευρυτανία ήταν τυχαία. Ανάλογα με τις εποχές και τα trends (τάσεις) της εποχής αναπτύχθηκε η χιονοδρομία στην Ελλάδα με τους χειμερινούς προορισμούς να γίνονται δημοφιλή. Τότε δόθηκαν κονδύλια και με ιδιωτική πρωτοβουλία φτιάχτηκε το χιονοδρομικό κέντρο στο Καρπενήσι και έτσι δημιουργήθηκε μία τουριστική ζήτηση για την χιονοδρομία. Δεν υπήρξε κανένας τουριστικός σχεδιασμός που να διατυπώνει την τουριστική προσφορά του προορισμού (ποια είναι τα τουριστικά θέρετρα, προϊόντα και υπηρεσίες του προορισμού), την τουριστική στρατηγική μάρκετινγκ και την διαμόρφωση οριοθετημένων, ελεγχόμενων και εφικτών οικονομικών στόχων. Έτσι δημιουργήθηκε συγκυριακά η πρώτη χιονοδρομική πίστα χωρίς όμως να διαθέτει επαρκή συντήρηση ή τουλάχιστον την κατάλληλη στρατηγική για την ανάπτυξη του συγκεκριμένου τουριστικού προορισμού>>.

### **Έλλειψη τουριστικών στρατηγικών λειτουργιών**

Η έλλειψη τουριστικών στρατηγικών λειτουργιών έχει να κάνει με τους εμπλεκόμενους όπου επικεντρώθηκαν στην απάντησή τους στις επιμέρους τουριστικές λειτουργίες οι οποίες φανερώνουν σημαντικές ελλείψεις ή καθίστανται ανύπαρκτες. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω οπτική τοποθετήθηκαν η κ. Παπαδοπούλου, πρόεδρος του εμπορικού συλλόγου Καρπενησίου και ο εκπρόσωπος του σωματείου εργαζομένων ΟΤΑ Α΄ αναφέροντας πως δεν υπάρχει ένα στρατηγικό σχέδιο το οποίο καλύπτει την πολυεπίπεδη ανάπτυξη του τουρισμού η οποία να συνάδει με την τρέχουσα τουριστική ζήτηση. Ο κ. Χαντζόπουλος, ιδιοκτήτης δύο φημισμένων καταλυμάτων ενοικιαζόμενων δωματίων της Ευρυτανίας αναφέρει πως υπάρχει έλλειψη ενός ουσιαστικού σχεδίου προώθησης του προορισμού και αυτό οφείλεται στους εκάστοτε αρμόδιους που δεν έχουν ούτε την τεχνογνωσία ούτε την συναφή εκπαίδευση για την επίτευξη της αποτελεσματικότητας των παραπάνω δραστηριοτήτων καθώς η κ. Λάππα, γραμματέας του φυσιοδιφικού πεζοπορικού συλλόγου διατυπώνει πως υπάρχει σημαντική έλλειψη στην διαχείριση και ανάπτυξη πολιτιστικών και περιβαλλοντικών πόρων του τουριστικού προορισμού. Όπως άλλωστε αναφέρει:

<< Η διαχείριση των περιβαλλοντικών πόρων είναι εντελώς κατακεραματισμένη. Για παράδειγμα η περιοχές NATURA της Ευρυτανίας βρίσκονται υπό την επίβλεψη ενός ευρύτερου οργανισμού ονόματι Ο.Φ.Υ.Π.Ε.Κ.Α<sup>28</sup>. Συγκεκριμένα, η περιοχή NATURA των Αγράφων θα ανήκει στον φορέα διαχείρισης που θα έχει έδρα την Καλαμπάκα. Η περιοχή NATURA του Τυμφρηστού ανήκει στον φορέα διαχείρισης Οίτης (λόγω ότι ο Σπερχειός ξεκινά να απορρέει από τον Τυμφρηστό) ενώ η περιοχή NATURA του Προυσού (συγκεκριμένα τα Παναιτωλικά όροι) ανήκουν στον φορέα διαχείρισης Μεσολογγίου όπου έχει έδρα το Αιτωλικό>>.

Εν συνεχεία, τοποθετήθηκαν ο κ. Καρδαμπίκης, δήμαρχος του δήμου Αγράφων εκφράζοντας πως η ένταξη του οργανισμού στον νομό θα είναι μία πολύ καλή ευκαιρία κατά την οποία θα προσδώσει στην ίδια την περιοχή την απαιτούμενη εξωστρέφεια (η οποία ίσως θα μπορούσε να εκφραστεί ως η απόκτηση τουριστικής συνείδησης των πολιτών και η κατανόησή τους για τα πλεονεκτήματά του τουρισμού μέσω της ενασχόλησής τους) καθώς πρόκειται για έναν οργανισμό όπου θα διατυπώσει έναν κατάλληλο, εφικτό και σαφή τουριστικό σχεδιασμό που θα λαμβάνει υπόψη του όλους παραμέτρους (όπως τις ιδιαιτερότητες τις περιοχής, οι ανάγκες τις αγοράς, ζητήματα βιωσιμότητας κλπ.). Επίσης, η κ. Ζιώγα, υπεύθυνη στο Κέντρο Ιστορίας Πολιτισμού Ευρυτανίας (Κ.Ι.Π.Ε.) σχολιάζει πως με την ένταξη του οργανισμού θα ενισχυθεί η αποτελεσματικότερη ενημέρωση και έλεγχος της τουριστικής ανάπτυξης του προορισμού. Αντίστοιχα, στην ίδια κατηγορία εντάσσονται εμπλεκόμενοι όπως ο κ. Σουλιώτης, δήμαρχος του δήμου Καρπενησίου και η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδος που αναφέρουν πως μέσω τις δημιουργίας του οργανισμού υπάρχουν προοπτικές δημιουργίας και

<sup>28</sup> Οργανισμός Φυσικού Περιβάλλοντος & Κλιματικής Αλλαγής

ανάπτυξης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών στην περιοχή έχοντας ως αποτέλεσμα την αναζωπύρωση και αύξηση της επισκεψιμότητας του προορισμού. Επιπρόσθετα, ο κ. Σουλιώτης σχολιάζει πως ο οργανισμός θα συμβάλλει επίσης στην άμβλυση της εποχικότητας μέσω της στόχευσης ανά εποχή και δραστηριότητα που επίσης θα έχει αποτέλεσμα την διέλευση περισσότερων επισκεπτών. Τέλος, μία ενδιαφέρουσα διατύπωση ακολουθεί ο κ. Σταλίκας, ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου, ο οποίος αναφέρει πως η ύπαρξη του οργανισμού είναι σκόπιμη διότι δεν υπάρχουν αρμόδιοι ανάπτυξης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που να έχουν την κατάλληλη τεχνογνωσία και τις εξειδικευμένες γνώσεις.

### **Έλλειψη συντονισμού και συνεργασίας**

Σε αυτό το πλαίσιο κατηγορίας εντάχθηκε το μεγαλύτερο ποσοστό των εμπλεκόμενων που δραστηριοποιούνται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό καθώς η κατηγορία διακρίνει εκείνα τα ενδιαφερόμενα μέλη που εκτίμησαν πως η μεγαλύτερη έλλειψη στον προορισμό είναι ο συντονισμός και σε ειδικές περιπτώσεις η έλλειψη συνεργασίας των επιμέρους αρμόδιων για την σύνθεση της τουριστικής ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του προορισμού. Αναλυτικότερα, ο κ. Γαλάνης, ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου και ο κ. Χαντζόπουλος αναφέρουν πως υπάρχει έλλειψη ενός οργάνου συντονισμού των επιμέρους ενδιαφερόμενων μελών προς ένα κοινό/ στόχο αλλά και στις δραστηριότητες του προορισμού. Αντίστοιχα ο κ. Κοντοπάνος, ιδιοκτήτης επιχείρησης στον κλάδο της εστίασης μαζί με τον εκπρόσωπο του σωματείου Εργαζομένων ΟΤΑ Α΄ αναφέρουν πως είναι αναγκαία η ύπαρξη του οργανισμού στον προορισμό διότι υπάρχει έλλειψη συντονισμού των επιμέρους εμπλεκόμενων για την στοχευόμενη τουριστική προώθηση και ανάδειξη της τοπικότητας του προορισμού με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας του. Ως παράδειγμα ο κ. Κοντοπάνος αναφέρει ως εξής:

<<Το τουριστικό προϊόν κάθε περιοχής του προορισμού είναι ιδιαίτερο και δεν μπορεί να ομογενοποιηθεί ή η διαχείρισή του να αφηθεί στον αυτόματο πιλότο. Είναι σημαντική η ανάδειξη του καθενός μοναδικού χαρακτηριστικού του προορισμού που διέπεται από μορφές τουρισμού όπως ο χειμερινός, ο θρησκευτικός, ο γαστρονομικός τουρισμός, ο τουρισμός αναψυχής {...}. Ο κάθε ιδιώτης που παρέχει υπηρεσίες και προϊόντα μπορεί να αποτελεί κομμάτι των παραπάνω μορφών και για αυτό ο οργανισμός που θα πρέπει να έχει μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα να αναδεικνύει και να συντονίζει τους επιμέρους εμπλεκόμενους με στόχο την ανάπτυξη των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του τουριστικού προορισμού>> ενώ ο εκπρόσωπος του Σωματείου Εργαζομένων ΟΤΑ Α΄ σχολιάζει ως εξής:

<< Δεν φτάνει μόνο να υπάρχει τουριστική προσφορά (όπως ξενώνες και επιχειρήσεις επισιτισμού) αλλά πρέπει να γεφυρωθεί συντονισμένα κατά κάποιον τρόπο με τους κατάλληλους επισκέπτες>>.

Σε μία παρόμοια οπτική τοποθετείται ο κ. Τσάμπρας, πρόεδρος του επιμελητηρίου Ευρυτανίας, ο εμπορικός σύλλογος Καρπενησίου και ο κ. Κολοκύθας, πρόεδρος στο σωματείο ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας αναφέροντας ο καθένας πως υπάρχει έλλειψη συντονισμού είτε στην προώθηση, είτε στην διαχείριση είτε στην ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού. Αναλυτικότερα το Επιμελητήριο Ευρυτανίας παραθέτει το εξής ενδιαφέρον παράδειγμα σχολιάζοντας τις επιπτώσεις της έλλειψης συντονισμού:

<< Η προσπάθεια να συγκεντρωθούν σε έναν φορέα δραστηριότητες που είναι διάσπαρτες σε διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς ( Εμπορικοί σύλλογοι, ξενοδοχειακά επιμελητήρια, δήμους και περιφέρειες) προσπαθώντας μεμονωμένα για την προώθηση του τουριστικού προορισμού έχει ως αποτέλεσμα την κατασπατάληση των πόρων, ενέργειας και καμιά φορά στην υλοποίηση συμφεροντολογικών δραστηριοτήτων>>.



Επιπλέον, ο κ. Κοπανάκης, υπεύθυνος στο Κέντρο Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) και η κ. Ζιώγα του Κ.Ι.Π.Ε., τοποθετούνται στην ανάγκη ενός ευρύτερου συντονιστικού και κοινού τουριστικού σχεδίου ανάπτυξης για την περιοχή ενώ ο φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος Καρπενησίου και το τμήμα δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος τονίζουν την παντελώς έλλειψη βιώσιμων πρακτικών στα εκάστοτε διαχειριστικά έργα και δραστηριότητες. Αναλυτικότερα στην παραπάνω διατύπωση τοποθετείται με έναν ευδιάκριτο τρόπο η κ. Λάππα αναφέροντας ως εξής: <<{...}ο δήμος Καρπενησίου έχει εξασφαλίσει χρηματοδότηση στο φαράγγι του καρπενησιώτη στο γνωστό “κλειδί” όπου πρόκειται για μία περιοχή γεωλογικού ενδιαφέροντος και ως φυσικό πάρκο όπου δεν επιτρέπονται κανενός τύπου παρεμβάσεις. Πάραυτα έχει εξασφαλιστεί η χρηματοδότηση να εγκατασταθούν σιδερένιες εγκαταστάσεις που θα στηρίζονται καταστρέφοντας το έδαφος ενώ ως αξιοθέατο οι επισκέπτες θα μπορούν να εισέρχονται στο φαράγγι για να φωτογραφηθούν. Όμως δεν μπορεί να εξασφαλιστεί η ασφάλεια τους καθώς δεν έχει χώρο για παρκινγκ ενώ επίσης υπάρχουν σημάσεις της περιφέρειας (που έχει την επιμέλεια της επαρχιακής οδού) “παρακαλούμε μην παρκάρετε κίνδυνος” αφού πρόκειται για σημείο όπου ολισθαίνουν βράχοι και πέτρες>>

Τέλος, ο κ. Σταλίκας αναφέρει την έλλειψη συνεργασίας μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου φορέα ως κύριος παράγοντας που καθιστά σκόπιμη την ύπαρξη ενός φορέα διαχείρισης, ανάπτυξης και προώθησης του προορισμού. Συγκεκριμένα αναφέρει: << Ασχολούμαστε εδώ και χρόνια με κάποιους φορείς που ασχολούνται με τον τουρισμό κινητοποιώντας τους να δραστηριοποιηθούν με την βελτίωση και ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος. Υπάρχουν όμως καταστάσεις όπου οι ιδιωτικοί φορείς αδυνατούν να υλοποιήσουν για πρακτικούς και χρηματικούς λόγους. Συγκεκριμένα πρόκειται για κάποια έργα που πρέπει να γίνουν σε κάποια σημεία του τουριστικού προορισμού όπως στο φαράγγι “πάντα βρέχει” έχει ζητηθεί να κατασκευαστούν τουαλέτες, αποδυτήρια, προσθήκη πόσιμου νερού. Αντίστοιχα στην μαύρη σπηλιά να κατασκευαστεί στην είσοδο του μονοπατιού ένα κιόσκι και να αναδιαμορφωθεί ο χώρος, επίσης ζητήθηκε η κατασκευή εναέριων περασμάτων που μπορούν να υλοποιηθούν μόνο από τον δήμο με σκοπό την αύξηση της ποικιλίας τουριστικών υπηρεσιών του προορισμού. Οι συγκεκριμένες ιδέες έχουν κατατεθεί με γραπτές προτάσεις με την βοήθεια όλων των ιδιωτικών φορέων προς την τοπική αυτοδιοίκηση χωρίς όμως να υπάρχει κάποιο αποτέλεσμα, δείχνοντας έτσι αδιαφορία για ένα φλέγον ζήτημα της βελτίωσης και ανάπτυξης των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών του προορισμού>>.

### **3.1.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 1**

Κάνοντας μία μικρή ανασκόπηση των παραπάνω διαφαίνεται πως η ύπαρξη ενός οργανισμού διαχείρισης, προώθησης και διαχείρισης του προορισμού είναι επιτακτική ανάγκη για τον προορισμό. Πάραυτα η κατηγοριοποίηση που διαμορφώθηκε σύμφωνα με τις οπτικές των ενδιαφερόμενων βασίστηκε στο πόσο ολιστική ήταν προσέγγιση που επιλέξανε για την διατύπωση των εκάστοτε ελλείψεων του προορισμού αναφέροντας από την εντελώς ανύπαρκτη παρουσία ενός ευρύτερου τουριστικού οργανισμού, στην έλλειψη επιμέρους τουριστικών λειτουργιών και καταλήγοντας σε ειδικευμένες ελλείψεις που απευθύνονταν σε θέματα συντονισμού. Αυτή η διαβάθμιση (από τις πιο ολιστικές προσεγγίσεις, στις πιο ειδικευμένες προσεγγίσεις) σίγουρα οφείλεται στον χρόνο που αφιέρωσε ο κάθε συνεντευξιαζόμενος, η θέση και ο φορέας που εκπροσωπούσε καθώς και η γενικότερη αντίληψη και των γνώσεων που διαθέτουν για την συνολική λειτουργία του τουριστικού κλάδου στην περιοχή (σημειωτέο είναι να διατυπωθεί πως πολλοί φορείς τοποθετήθηκαν σε πάνω από μία κατηγορία). Σημαντικό επίσης είναι να αναφερθεί πως δεν είναι τυχαία η κατεύθυνση των περισσότερων φορέων να εκφραστούν σε καίρια θέματα συντονισμού και συνεργασίας καθώς είναι η πιο ευδιάκριτη κατηγορία να γίνει αντιληπτή ενώ οι φορείς επηρεάζονται άμεσα ως δέκτες τις αναποτελεσματικότητας της



διαχείρισης και ανάπτυξης του τουριστικού προορισμού (χωρίς βέβαια αυτό να αποκλείει ότι δεν επηρεάζει τους φορείς των άλλων δύο κατηγοριών).

### **3.2. Ποια πιστεύετε θα ήταν η δικιά σας εμπλοκή για την δημιουργία ενός DDMMO;**

Σκοπός της υφιστάμενης ερώτησης ήταν να παρατηρηθεί το ενδιαφέρον και οι τρόποι κατά τους οποίους θα μπορούσαν οι εμπλεκόμενοι φορείς να συμβάλλουν στην λειτουργία και στις εκάστοτε ενέργειες του DDMMO. Στην παρούσα ερώτηση απάντησαν 15 στους 16 με θετικό τρόπο ενώ ο εκπρόσωπος του σωματείου εργαζομένων ΟΤΑ Α' διατύπωσε πως δεν υπάρχει κάποιος τρόπος για να εμπλακεί με τον οργανισμό.

Όσο αφορά για τους υπόλοιπους, βάση της τοποθέτησής τους διατυπώθηκε η παρακάτω κατηγοριοποίηση:

**Πίνακας 17- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 2**



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί η παραπάνω κατηγοριοποίηση βασίζεται σε τρία επιμέρους σκέλη:

### **Παροχή δραστηριοτήτων διοικητικού επιπέδου**

Στην εν λόγω κατηγορία τοποθετήθηκαν φορείς όπου διατύπωσαν πως η εμπλοκή τους με τον οργανισμό μπορεί να γίνει σε διοικητικό επίπεδο. Συγκεκριμένα ο κ. Σουλιώτης αναφέρει πως θα μπορούσε να συμμετάσχει στο Δ.Σ. του οργανισμού για να έχει λόγο αλλά και ευθύνη στην δημιουργία και λειτουργία του ενώ ο κ.Καρδαμπίκης προσθέτει πως θα έκανε ότι ήταν εφικτό για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των επισκεπτών και πολιτών μέσω διάφορων διαχειριστικών εργαλείων που διαθέτει. Αντίστοιχα η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας διατυπώνει πως θα μπορούσε να εμπλακεί στην γνωμοδοτική και συντονιστική λειτουργία του οργανισμού παραθέτοντας πως στην δημιουργία του οργανισμού η περιφέρεια ως ενδιαμέσος φορέας που συνδέεται με το υπουργείο τουρισμού, τον Ε.Ο.Τ., την τοπική αυτοδιοίκηση αλλά και με τους εκάστοτε ιδιωτικές φορείς και επιχειρηματίες θα μπορούσαμε να συμβάλει στην θεσμοθέτηση του οργανισμού, στις εκάστοτε αδειοδοτήσεις, στις κυρώσεις που μπορεί να χρειαστούν καθώς παράλληλα και στην επίβλεψή του.

### **Παροχή διαχειριστικών/ αναπτυξιακών / προωθητικών δραστηριοτήτων**

Στον πλαίσιο της παροχής διαχειριστικών/ αναπτυξιακών και προωθητικών δραστηριοτήτων εντάχθηκαν οι ενδιαφερόμενοι φορείς που θα εμπλέκονταν στην συμπαραγωγή δραστηριοτήτων με τον οργανισμό. Συγκεκριμένα η κ. Δημητρακοπούλου

της ένωσης ξενοδόχων διατύπωσε πως θα μπορούσε να εμπλακεί με τον οργανισμό ως αρωγός στην διαχείριση των επισκεπτών, δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης με τον επισκέπτη και την επιθυμία της επαναληψιμότητας του στην περιοχή καθώς και στην δημιουργία μίας θετικής ολιστικής εικόνας του προορισμού βάση των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων που του έχουν προσφερθεί. Ο κ. Γαλάνης διατυπώνει, πως επίσης θα εμπλέκονταν με τον οργανισμό στην διαχείριση των επισκεπτών με την παροχή υπηρεσιών που θα σχετιζόταν για όλη την διαδικασία του ταξιδιού (δηλαδή από τον οραματισμό του ταξιδιού τους, στην απόφαση πραγματοποίησης του, την ολοκλήρωση αυτού καθώς και την περίοδο έπειτα της ολοκλήρωσης του ταξιδιού) ενώ η κ. Ζιώγα του Κ.Ι.Π.Ε. αναφέρθηκε πως μπορεί να συνεισφέρει στα προαναφερόμενα μέσω της ενημέρωσης των επισκεπτών για τα πολιτιστικά και περιβαλλοντικά αξιοθέατα της περιοχής καθώς και των εναλλακτικών μορφών τουρισμού που μπορεί να πραγματοποιήσει ο επισκέπτης στον προορισμό.

Εν συνεχεία, η κ. Παπαδοπούλου του εμπορικού συλλόγου, αναφέρει πως μπορούν να αναλάβουν καμπάνιες προώθησης έργων και δράσεων του οργανισμού δια μέσω των καταστημάτων της περιοχής που διαθέτουν υψηλή επισκεψιμότητα. Αντίστοιχα ο φυσιοδιφικός ορειβατικός σύλλογος Καρπενησίου διατυπώνει την εμπλοκή του στον οργανισμό μέσω της προβολής των φυσικών και πολιτιστικών πόρων του προορισμού.

Συνεχίζοντας, ο κ. Σουλιώτης του δήμου Καρπενησίου, ανέφερε πως θα μπορούσε να παρέχει ανεκμετάλλετα ακίνητα για στέγαση ή ακόμα και να συνδιοργανώσει δράσεις με τον οργανισμό ενώ το επιμελητήριο Ευρυτανίας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό της δημιουργίας και προβολής των εκάστοτε υποδομών στον τουριστικό προορισμό.

Τέλος, ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε., θα μπορούσε να συνεισφέρει στον οργανισμό ως διοργανωτής στην υλοποίηση μονοήμερων/ διήμερων αλλά και τριήμερων προγραμμάτων για την περιβαλλοντική εκπαίδευση μέσω του οργανισμού.

### **Παροχή Πληροφοριών**

Στην κατηγορία παροχής πληροφοριών τοποθετήθηκαν φορείς οι οποίοι θα εμπλέκονταν στον οργανισμό βάση εκείνων στοιχείων που θα πρόσδιδαν στον οργανισμό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του. Αναλυτικότερα ο κ. Κοντοπάνος, εκπρόσωπος της εστίασης Ευρυτανίας, θα παρείχε στον οργανισμό συμβουλευτικό ρόλο παρέχοντας πληροφορίες για τους επερχόμενους τουρίστες που επισκέπτονται την επιχείρηση ενώ ο εμπορικός σύλλογος και το σωματείο ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας θα παρείχαν επίσης συμβουλευτική υποστήριξη στον οργανισμό με στοιχεία της αγοράς (όπως κύριες ελλείψεις του προορισμού, απαιτήσεις και ανάγκες των ανθρώπων που είναι είτε με την τουριστική ζήτηση είτε με την τουριστική προσφορά του προορισμού). Αντίστοιχα σε ένα παρόμοιο πλαίσιο κυμαίνονται και ο κ. Χαντζόπουλος, εκπρόσωπος των ενοικιαζόμενων δωματίων, που μέσω της άμεσης επαφής με τον οργανισμό και την συνεχή επικοινωνία θα μπορούσε να εμπλακεί στην ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού στο σύνολό του. Όπως άλλωστε παραθέτει ο ίδιος:

<< Για την εμπλοκή μας με τον οργανισμό, σημαντικό θα ήταν η παροχή πληροφοριών που έχουν να κάνουν με τους επισκέπτες και τις επιχειρήσεις ενοικιαζόμενων δωματίων έχοντας ως στόχο τον άμεσο συντονισμό τους με τον DDMMO αλλά και την διατύπωση προτάσεων που αποσκοπούν στην υλοποίηση στοχευόμενων ενεργειών/δραστηριοτήτων του οργανισμού>>.

Συνεχίζοντας, ο κ. Τσάμπρας του επιμελητηρίου Ευρυτανίας (ως σύμβουλοι κρατικών φορέων σε θέματα επιχειρηματικότητας), θα μπορούσαν να συνεισφέρουν κρατώντας ενήμερο τον οργανισμό για θέματα που αφορούν το επιχειρίν της περιοχής καθώς και με την παροχή πληροφοριών από επιχειρηματίες που έχουν άμεση επαφή με

τις ιδιαιτερότητες της περιοχής. Η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδος τοποθετείται στην υφιστάμενη κατηγορία ως φορέας παροχής πληροφοριών για τις εκάστοτε αναπτυξιακές προοπτικές της περιοχής με εξειδικευμένα μέλη της ενώ το επιμελητήριο Ευρυτανίας επισημάνει την χρησιμότητά του ως πάροχος προτάσεων για επιμέρους επενδυτικές ευκαιρίες στον οργανισμό απο δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.

Τέλος, το τμήμα δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος εκτιμά την εμπλοκή του μέσω της παροχής επιστημονικών στοιχείων που αφορούν την Ευρυτανία όπου αναδεικνύουν την μοναδικότητα του φυσικού περιβάλλοντος και την αποκλειστικότητα του τουριστικού προορισμού. Επιπρόσθετα, ο κ. Σταλίκας ιδιοκτήτης και εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, εκτιμά πως θα μπορούσε να εμπλακεί μέσω της παροχής πληροφοριών και συμβουλών για τον τομέα των υπαίθριων δραστηριοτήτων τουριστικής αναψυχής του προορισμού. Αντίστοιχα, ο ορειβατικός φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος Καρπενησίου διατυπώνει την δραστηριοποίησή του με τον οργανισμό ενημερώνοντάς και καταθέτοντας προτάσεις για τις εκάστοτε περιβαλλοντικές πιέσεις που δέχεται ο τουριστικός προορισμός καθώς και την ενημέρωση του για τις ελλείψεις των εκάστοτε νομοθετικών πλαισίων προστασίας του περιβάλλοντος. Το παραπάνω στοιχείο είναι σημαντικό για την βιωσιμότητα του τόπου αφού όπως σχολιάζει η κ.Λάππα:

<< {...}στην προβολή του προορισμού ως χώρος που συνθέτει τόσο της γεωγραφική βιοποικιλότητα όσο και την πολιτιστική ταυτότητα η οποία συνδέεται με τον φυσικό χώρο καθώς και να αναδείξει τις πιέσεις που δέχτηκε όλο αυτό το διάστημα την στιγμή που δεν έχει θεσμική προστασία. Δέχεται πιέσεις από ένα επιχειρηματικό σχέδιο που ξεκίνησε το 2006 επίσημα και το 2007 έγινε νόμος του κράτους μέσω του ΕΣΦΠΑ (ειδικό χωροταξικό πλαίσιο για τις ΑΠΕ (Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας)) καθώς όλη η περιοχή χαρακτηρίστηκε ως περιοχή αιολικής ενέργειας αγνοώντας όλους τους άλλους αναπτυξιακούς, οικονομικούς στόχους μεταξύ αυτών και τον τουρισμό>>.

### **3.2.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 2**

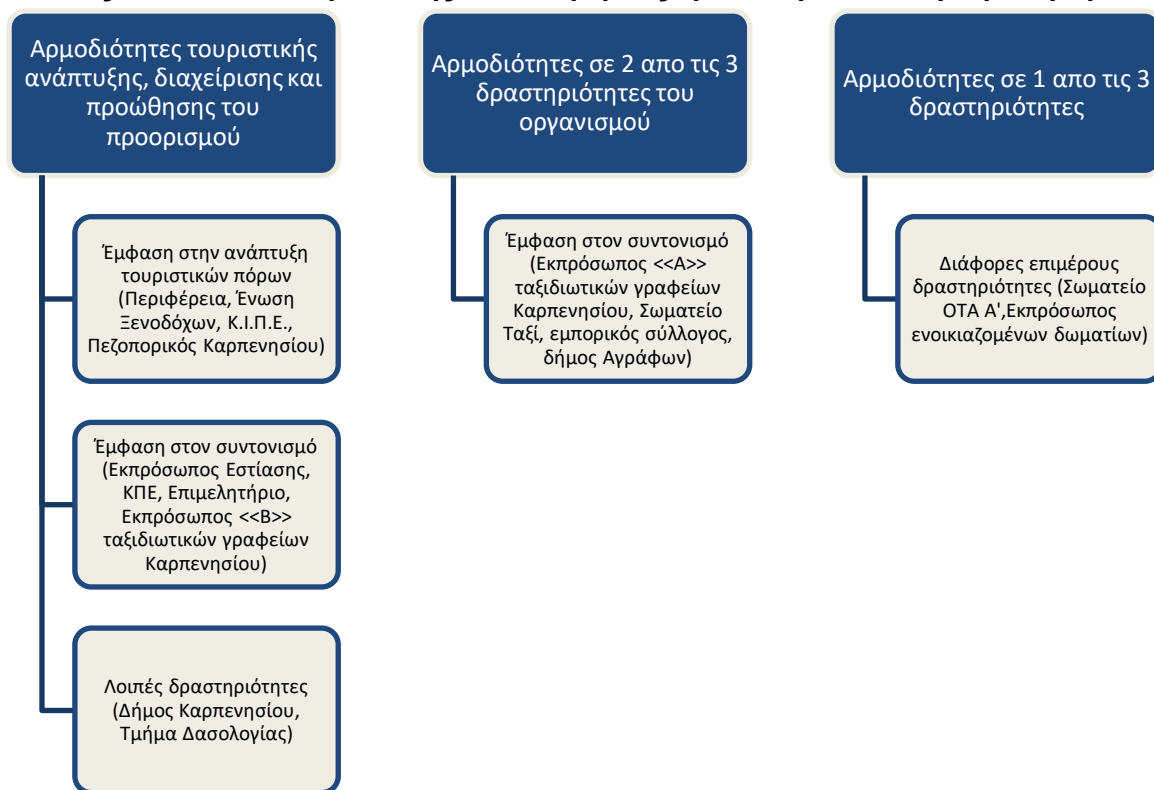
Είναι εύλογο να διαπιστωθεί βάση των αποτελεσμάτων πως ο κάθε φορέας πρόκειται να συνεισφέρει με τον αποτελεσματικότερο τρόπο στον οργανισμό βάση της υφιστάμενης θέσης του. Πέρα της αρνητικής θέσης του σωματείου εργαζομένων ΟΤΑ Α' στην εμπλοκή του με τον οργανισμό (κυρίως διότι όπως αναφέρει δεν διαβλέπετε κάποια άμεση εμπλοκή του), η ειδοποιός διαφορά έχει να κάνει μεταξύ της δεύτερης και τρίτης κατηγορίας όπου μπορεί να παρατηρηθεί ο βαθμός ενεργητικότητας και ενδιαφέροντος των φορέων να συμμετάσχουν στις λειτουργίες του οργανισμού (δηλαδή από την απλή πληροφόρηση του οργανισμού, στην συμπαραγωγή των δραστηριοτήτων). Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους όπως η οικειότητα που έχουν με τον οργανισμό (κατά πόσο γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα που έχει), η άγνοια τους στο πως μπορούν να δραστηριοποιηθούν στην συμπαραγωγή ή ακόμη και στην έλλειψη χρόνου και πόρων για την περαιτέρω ενασχόλησή τους.

### **3.3. Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι θα πρέπει να έχει ο DDMMO;**

Ο σκοπός του παραπάνω ερωτήματος είναι να αναδείξει την εικόνα των εμπλεκόμενων για το πως χρειάζεται να λειτουργήσει ένας οργανισμός ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του τουριστικού προορισμού. Πρόκειται για ένα ερώτημα που συνδέεται άρρηκτα με την πρώτη ερώτηση καθώς συνδυάζει τις οπτικές των

εμπλεκόμενων σχετικά με τις ελλείψεις που έχει ο προορισμός με τους τρόπους τους οποίους μπορεί να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός για την επίλυσή τους.

**Πίνακας 18- Διατύπωση οπτικής των επιμέρους εμπλεκόμενων στην ερώτηση 3**



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Στον παραπάνω πίνακα μπορεί να διατυπωθεί η τοποθέτηση των εμπλεκόμενων βάσει του εύρους των αρμοδιοτήτων που πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός. Η περαιτέρω κατηγοριοποίηση σχετίζεται σε τι χρειάζεται ο οργανισμός να δώσει έμφαση στην λειτουργία του βάσει της οπτικής των ενδιαφερόμενων μελών.

### **Έμφαση στην ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών πόρων (1<sup>η</sup> κατηγορία)**

Στον εν λόγω τομέα τοποθετούνται εκείνοι οι εμπλεκόμενοι που εκτιμούν πως ο οργανισμός πρέπει να δραστηριοποιηθεί στο πλήρες φάσμα των δραστηριοτήτων του δίνοντας όμως έμφαση στην ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών πόρων του. Αναλυτικότερα, η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδος διατυπώνει πως ο οργανισμός πρέπει να χαρτογραφήσει και να αναπτύξει τους εκάστοτε τουριστικούς πόρους του, να τους διαμορφώσει σε τουριστικά προϊόντα και εν τέλει να τα προωθήσει με απώτερο σκοπό στην αύξηση της επισκεψιμότητας η οποία θα έχει άμεσο θετικό αντίκτυπο στην αγορά του τουριστικού προορισμού. Πρέπει να έχει μία δυναμική στάση και να προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες τουριστικής ζήτησης που δημιουργούνται. Αντίστοιχα η κ. Δημητρακοπούλου της ένωσης ξενοδόχων, αναφέρει πως ο οργανισμός πρέπει να έχει άποψη για όλα τα τουριστικά δρώμενα της εκάστοτε περιοχής, θα πρέπει να διαμορφώνει το σύστημα εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην παροχή υπηρεσίας, αλλά και των κατοίκων του τόπου οι οποίοι όλοι μαζί να αποτελούν τον πρεσβευτή του τόπου στο δυνητικό επισκέπτη. Θα πρέπει να είναι απευθείας συνομιλητής με τις τοπικές αρχές σε

πρώτη και δεύτερη βαθμίδα, να συναποφασίζει και να προτείνει την ολοκληρωμένη στρατηγική μάρκετινγκ για τον τόπο σε βάθος πενταετίας/ δεκαετίας. Για να υπάρξουν αποτελέσματα θα πρέπει να είναι σε διάθεση να ελέγχει και να μετρά την αποτελεσματικότητα των δράσεων καθώς επίσης να λειτουργεί και ως συμβουλευτικό όργανο όλων τμημάτων της κοινωνίας που αποτελούν το τουριστικό προϊόν. Επιπρόσθετα η κ. Ζιώγα του Κ.Ι.Π.Ε., εκτιμά πως πρωτεύον αρμοδιότητα του οργανισμού είναι η χαρτογράφηση των δραστηριοτήτων και των πλεονεκτημάτων της περιοχής (το οποίο θα μπορούσε να εκφραστεί ως η εντόπιση και ανάπτυξη των αποδοτικότερων τουριστικών πόρων του προορισμού) καθώς επίσης θα πρέπει να δραστηριοποιηθεί με τον σχεδιασμό/την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και τουριστικής προβολής, την επιστημονική, την συμβουλευτική, την δημιουργία, την υποστήριξη και εφαρμογή της αναπτυξιακής και τουριστικής πολιτικής του προορισμού καθώς και με την εκπόνηση και υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και διαχείρισης του προορισμού. Τέλος η κ. Λάππα του πεζοπορικού φυσιοδιφικού συλλόγου Καρπενησίου, διατυπώνει πως αρμοδιότητες του οργανισμού είναι η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος της Ευρυτανίας ως τουριστικός προορισμός, την συγκρότηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και την δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου διαχειριστικού έργου που θα αποβλέπει για τις επόμενες δύο δεκαετίες. Όπως όμως αναφέρει σε όλα τα παραπάνω, σημαντικό είναι η ανάπτυξη και διαχείριση των τουριστικών πόρων της περιοχής. Συγκεκριμένα αναφέρει:

<< Ο οργανισμός θα πρέπει να γνωρίσει, να καταγράψει και να χαρτογραφήσει τους πολιτιστικούς και φυσικούς πόρους της περιοχής καθώς και να υπάρξει μία ζωνοποίηση των περιοχών διότι διαθέτει ένα πολύ έντονο ανάγλυφο. Συγκεκριμένα το παραπάνω μπορεί να οριστεί βάση των παρακάτω 3 περιοχών: Στις περιοχές με την μεγαλύτερη κατοίκηση γύρω από την λεκάνη απορροής του καρπενησιώτη (όπου είναι ο κύριος τουριστικός προορισμός του νομού διότι εκεί έχουν αναπτυχθεί περισσότερο τα καταλύματα όπως Καρπενήσι, Μεγάλο Χωριό, Προυσσός) και του Αχαιλίου (όπως τα Τοπόλιανα και η Βαλαώρα που είναι κτηνοτροφικοί οικισμοί αλλά έχουν προδιαγραφές να αναπτυχθούν μέσω των ειδικών και εναλλακτικών μορφών τουρισμού), οι ορεινοί οικισμοί που έχουν κυρίως εποχιακή επισκεψιμότητα (κυρίως το καλοκαίρι που λειτουργούν σαν παραθεριστικά κέντρα από τους ίδιους τους κατοίκους που κατέχουν εξοχικές κατοικίες όπως η Φουρνά, Δομιανή, Γρανίτσα, Κερασοχώρι) και ανήκουν στην ζώνη ΔΡΥΟΣ καθώς και οι υψηλοί όγκοι (όροι που ανήκουν στις αλπικές ζώνες καθώς είναι περιοχές και οικότοποι προτεραιότητας). Ένα τουριστικό σχέδιο δεν πρέπει να στηρίζεται μονόπλευρα όπως γίνεται μέχρι τώρα στην χιονοδρομία καθώς θα είναι καταδικασμένο να αποτύχει από την στιγμή που οι κλιματικές συνθήκες είναι τέτοιες που δεν μπορεί να θεωρείται δεδομένη η χιονόπτωση και μάλιστα να είναι σίγουρο ότι μπορεί να είναι οικονομικά αποτελεσματική. Η χειμερινή σεζόν όλο και συρρικνώνεται σε σημείο βέβαια όπου απρόβλεπτη παράγοντες όπως αυτή της πανδημίας να μηδενίζεται εντελώς αφού τα τελευταία δύο χρόνια το χιονοδρομικό δεν λειτούργησε.>>

### **Έμφαση στον συντονισμό (1<sup>η</sup> κατηγορία)**

Όπως άλλωστε είναι λογικό, στον υφιστάμενο τομέα τοποθετήθηκαν άτομα που υποστήριξαν τις δραστηριότητες του οργανισμού στην πλήρη έκταση των αρμοδιοτήτων του, δίνοντας έμφαση σε συντονιστικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, ο κ. Κοντοπάνος, αναφέρει πως <<και οι τρεις τομείς (ανάπτυξη, διαχείριση, προώθηση) είναι σημαντικοί καθώς κανείς δεν ασχολείται αλλά ούτε συντονίζει τις παραπάνω δραστηριότητες>>. Ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε., διατυπώνει την καίρια αρμοδιότητα του οργανισμού στον συντονισμό των αρμόδιων εμπλεκομένων για την διαχείριση, ανάπτυξη και προώθηση του προορισμού φέρνοντας ως παράδειγμα το εξής: <<Είναι χρήσιμο να υπάρχει κάποιος που να έχει συντονιστικό ρόλο και να κινεί τις επιμέρους διαδικασίες. Όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη των μονοπατιών ή η δημιουργία φυλλαδίων της περιοχής που να μην αναφέρουν απλά ότι ο προορισμός έχει πλούσιους φυσικούς πόρους (π.χ. δάση) αλλά να



υπάρχουν συγκεκριμένες και ποικίλες επιλογές τις οποίες θα μπορεί ο επισκέπτης να επιλέξει βάση των προτιμήσεών του. Άλλο παράδειγμα θα ήταν αν επιθυμούσε ο επισκέπτης να πάει σε κάποιο μονοπάτι, να έχει την δυνατότητα να γνωρίζει σε ποιον πρέπει να απευθυνθεί και να επιλέξει να έχει κάποιον συνοδό/ οδηγό χωρίς να υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί>> ενώ ο κ. Τσάμπρας του επιμελητηρίου Ευρυτανίας, σχολιάζει πως μέσω του συντονισμού και τις συνέργειας που μπορεί να επιφέρει ο οργανισμός με αποτελεσματικές και στοχευόμενες ενέργειες επιτυγχάνει μικρότερα κόστη. Τέλος, ο κ. Γαλάνης, ιδιοκτήτης και εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Καρπενησίου, σχολιάζει πως θα πρέπει να συνεργαστεί με όλους εμπλεκόμενους του τουρισμού, να μαζέψει όλες τις πληροφορίες για το τουριστικό προϊόν και στη συνέχεια να κάνει ένα σχεδιασμό τουλάχιστον 10ετίας, για το πως θα βελτιωθεί και θα προωθηθεί.

### **Διάφορες επιμέρους ενέργειες (1<sup>η</sup> κατηγορία)**

Ο τομέας των επιμέρους ενεργειών έχει να κάνει με εκείνους τους ενδιαφερόμενους που δεν επισήμαναν κάποια δομική λειτουργία του οργανισμού που θα έπρεπε να δώσει προτεραιότητα έναντι των άλλων. Συγκεκριμένα, στον υφιστάμενο τομέα τοποθετούνται ο δήμος Καρπενησίου αναφέροντας την προώθηση στοχευόμενων δράσεων που αναδεικνύουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιοχής αλλά και των δράσεων που μπορεί να προκαλέσουν το ενδιαφέρον των δυνητικών επισκεπτών καθώς επίσης και την οργάνωση επιμορφωτικών σεμιναρίων για τα στελέχη του τουρισμού και των εργαζομένων των επιχειρήσεων.

Ο εκπρόσωπος του τμήματος δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος διατυπώνει πως οι αρμοδιότητες του οργανισμού πρέπει να συσχετίζονται με ενέργειες όπως: Την καθοδήγηση του τουριστικού προορισμού, την προώθηση και εποπτεία της τουριστικής ανάπτυξης καθώς και την διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικών προώθησης του προορισμού.

### **Έμφαση στον συντονισμό (2<sup>η</sup> κατηγορία)**

Στον εν λόγω τομέα οι εμπλεκόμενοι φορείς τοποθετούνται στην μερική δραστηριοποίηση του οργανισμού καθώς τονίζουν την αναγκαιότητα του προορισμού σε συντονιστικές ενέργειες. Αναλυτικότερα ο κ. Κολοκύθας, εκπρόσωπος του σωματείου ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας και η κ. Παπαδοπούλου του εμπορικού συλλόγου Καρπενησίου, διατυπώνουν πως πρέπει ο οργανισμός να οργανώσει ένα ενιαίο σχέδιο για την ανάπτυξη προώθηση και προβολή του τουρισμού. Ο δήμος Αγράφων διατυπώνει πως ο οργανισμός πρέπει να έχει κυρίως οργανωτικές, συντονιστικές αλλά και επιβλέπουσες δραστηριότητες ενώ ο κ. Γαλάνης, εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων αναφέρει πως ο DDMMO πρέπει να λειτουργεί ως διαχειριστικός και αναπτυξιακός παράγοντας προς τους επιμέρους εμπλεκόμενους του τουρισμού αλλά και ευρύτερα προς τον ίδιο τον τουριστικό προορισμό. Όπως σχολιάζει άλλωστε:

<< Ένας τέτοιος οργανισμός κατά κυριότητα αποτελεί τον συντονιστή του όλου τουριστικού προϊόντος ή του τουριστικού προορισμού και είναι αυτό που κατευθύνει και καθοδηγεί τις επιχειρήσεις. Έτσι σίγουρα μέσα από την έρευνα των ανταγωνιστικών προορισμών και τουριστικών πακέτων καθώς και μέσα από την συνεχή εξέλιξη και ενημέρωση για τα τουριστικά προϊόντα παγκόσμια αυτός ο οργανισμός θα μπορεί να συντονίζει να φέρνει νέες ιδέες στο τραπέζι ή ακόμη και να απορροφά όλες τις ιδέες από τις τοπικές επιχειρήσεις, να τις διαχειρίζεται και να φτιάχνει ένα πλάνο για το πώς πρέπει να κινηθεί τουριστικά ένας προορισμός στο σύνολο>>.

### **Λοιπές δραστηριότητες (3<sup>η</sup> κατηγορία)**

Περνώντας στον τελευταίο σκέλος της κατηγοριοποίησης της τρίτης ερώτησης οι εμπλεκόμενοι τοποθετήθηκαν σε μία από τις τρεις αρμοδιότητες ενός DDMMO. Ο



εκπρόσωπος του σωματείου των εργαζομένων ΟΤΑ Α' αναφέρει πως ο οργανισμός πρέπει να δραστηριοποιηθεί με την τουριστική προώθηση του προορισμού για την προσέλκυση τουριστών. Συγκεκριμένα αναφέρει:

<< Ο οργανισμός θα μπορούσε να ενασχοληθεί με την ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος, η ανάδειξη πολιτιστικών μνημείων (όπως τα "κοκάλια") καθώς και άλλων μνημείων στην περιοχή. Επίσης εναλλακτικές μορφές τουρισμού όπως ο αθλητικός (έχοντας η περιοχή αθλητικά κέντρα) και ο θρησκευτικός τουρισμός θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στην περιοχή>>. Αντίστοιχα ο κ. Χαντζόπουλος εκπρόσωπος ενοικιαζόμενων δωματίων, αναφέρει την κύρια απασχόληση του οργανισμού με την διαχείριση των χρηματικών πόρων και συγκεκριμένα των κονδυλίων που παρέχονται από την πολιτεία (δήμοι περιφέρεια) για την προβολή και προώθηση του προορισμού.

### **3.3.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 3**

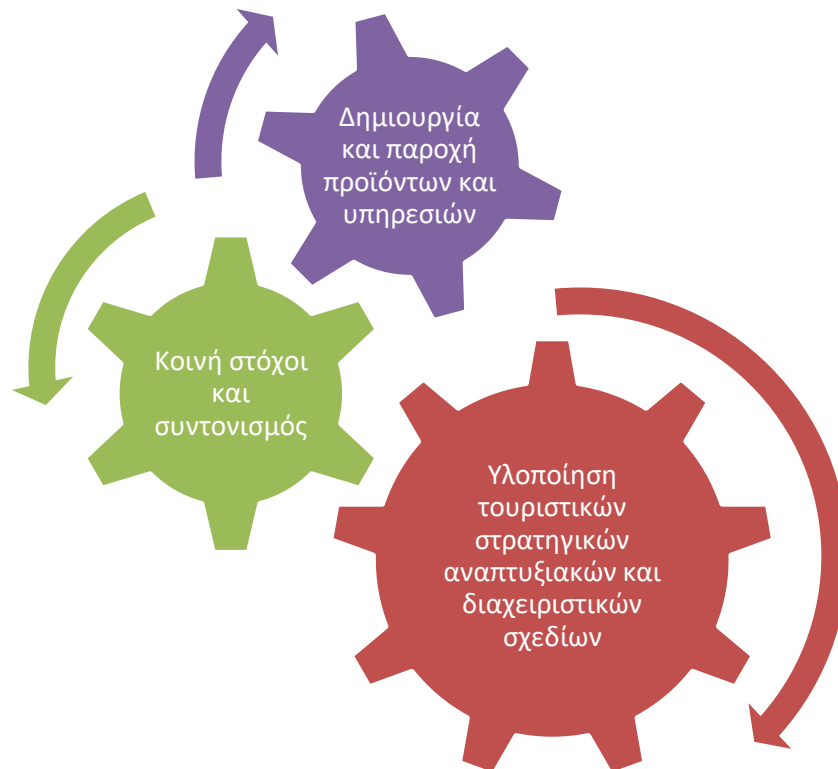
Η παραπάνω κατηγοριοποίηση βάση των αρμοδιοτήτων και των επιμέρους παραγόντων που πρέπει να δώσει έμφαση ο οργανισμός, δίνει με έναν ευδιάκριτο τρόπο ποιοι γνωρίζουν εις βάθος όχι μόνο τις λειτουργίες του οργανισμού αλλά και πως αυτές μπορούν να εφαρμοστούν πρακτικά στον προορισμό έχοντας ως αποτέλεσμα την εμφάνιση του βαθμού κατανόησης και αντίληψης των εμπλεκόμενων για βασικές δομικές λειτουργίες της τουριστικής ανάπτυξης.

### **3.4. Κατά πόσο θεωρείται αναγκαία την συνεργασία σας με άλλους φορείς του τουρισμού (που ενασχολούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα) αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό;**

Η παρούσα ερώτηση αποσκοπεί στο να διατυπώσει αν οι εμπλεκόμενοι φορείς εκτιμούν ότι τα πλαίσια της συνεργασίας με άλλους εμπλεκόμενους και με τον ίδιο τον οργανισμό είναι ένα δομικό στοιχείο για την επίτευξη τουριστικών στρατηγικών στόχων. Συγκεκριμένα 15 από τους 16 φορείς απάντησαν θετικά ως ένα αναγκαίο χαρακτηριστικό που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη. Ο ένας φορέας που απάντησε αρνητικά στην εν λόγω ερώτηση ήταν το σωματείο ΟΤΑ Α' διότι όπως τονίζει το ίδιο δεν επιτρέπεται δεσμικά να εμπλακεί στα πλαίσια συνεργασίας με άλλους φορείς.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει με έναν παραστατικό τρόπο την προσέγγιση που επέλεξαν οι επιμέρους εμπλεκόμενοι του τουρισμού στην διατύπωση των αποτελεσμάτων που θα επιφέρει η συνεργασία τους με τον οργανισμό αλλά και με όλους τους άλλους εμπλεκόμενους.

## Εικόνα 11- Κινητήριες δυνάμεις της συνεργασίας ενδιαφερόμενων μελών και DDMMO



Πηγή; Ιδία Επεξεργασία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από την παραπάνω εικόνα, οι διατυπώσεις των εμπλεκόμενων κατανέμονται από ευρύτερες οπτικές όπως η επίτευξη της υλοποίησης τουριστικών στρατηγικών αναπτυξιακών και διαχειριστικών σχεδίων από την συνεργασία τους με άλλους εμπλεκόμενους του τουρισμού και τον οργανισμό καθώς και από ειδικότερες οπτικές όπως η αναφορά σε κοινούς στόχους/ συντονισμό και την δημιουργία/ παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

### Υλοποίηση τουριστικών στρατηγικών αναπτυξιακών και διαχειριστικών σχεδίων

Σε ένα ευρύτερο πλαίσιο υλοποίησης τουριστικών στρατηγικών αναπτυξιακών και διαχειριστικών σχεδίων αναφέρθηκαν η περιφέρεια στερεάς Ελλάδας και ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε., αναφέροντας την αναγκαιότητα της συνεργασίας για την υλοποίηση της τουριστικής στρατηγικής, την εφαρμογή της νομοθεσίας, την εποπτεία της τουριστικής αγοράς καθώς ο οργανισμός μετατρέπεται σε μία κινητήριος δύναμη που ελέγχει ποιες δράσεις και με ποιον τρόπο πρέπει να γίνουν. Αντίστοιχα η κ. Δημητρακοπούλου της Ένωσης ξενοδόχων, σχολιάζει πως μέσω της συνεργασίας επιτυγχάνεται η υλοποίηση μίας βιώσιμης ανάπτυξης. Συγκεκριμένα αναφέρει:

<< Η ένωση ξενοδόχων αλλά και ο κάθε ξενοδόχος ξεχωριστά αλλά και όλοι οι φορείς της τοπικής κοινωνίας οι επαγγελματίες, αλλά και οι πολίτες γενικώς θα πρέπει να συνεργαστούν. Αν θέλουν να έχουν μία στοχευόμενη τουριστική ανάπτυξη η οποία θα είναι σχεδιασμένη από τους ίδιους για τους ίδιους.

Κάθε τόπος έχει την ιδιαιτερότητα του και θέλει έναν ιδιαίτερο σχεδιασμό για την ανάπτυξη του. Ένας οργανισμός θα μπορούσε να συμπεριλάβει όλα τα τμήματα της κοινωνίας, να σχεδιάσει με την συμμετοχή όλων των αρμοδίων φορέων και να είναι σε θέση να υλοποιήσει ένα πρόγραμμα το οποίο θα είναι αυτό που θα φέρει ευημερία αλλά και βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη στην περιοχή>>.

Επιπρόσθετα σε παρόμοια πλαίσια τοποθετείται και η κ. Λάππα του φυσιοδικοφικού πεζοπορικού συλλόγου, αναφέροντας πως επιβάλλεται η συνεργασία όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων για την δημιουργία συνεργειών που αφορούν την διαχείριση των περιοχών που διέπονται από πολλαπλές χρήσεις σχολιάζοντας ως εξής:

<<Από τον κτηνοτρόφο που βοσκάει τα πρόβατα και που στην ίδια περιοχή πρόκειται να περάσει ο τουρίστας ή αντίστοιχα μπορεί μία περιοχή που καλύπτει δραστηριότητες χιονοδρομίας το χειμώνα και το καλοκαίρι να είναι βοσκότοπος>>.

### **Κοινή στόχοι/ συντονισμός και δημιουργία/ παροχή προϊόντων/ υπηρεσιών**

Στους κοινούς στόχους, ο συντονισμός, η δημιουργία και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών τοποθετήθηκαν οι περισσότεροι εμπλεκόμενοι του τουρισμού. Συγκεκριμένα ο δήμος Καρπενησίου, ο κ. Καρδαμπίκης του δήμου Αγράφων και ο κ. Σταλίκας, εκπρόσωπος των τουριστικών γραφείων Ευρυτανίας, αναφέρουν πως μέσω της συνεργασίας εμπλεκόμενων και του DDMMO, δημιουργούνται συνέργιες και κοινές στοχεύσεις που αποσκοπούν στην εγγυημένη αποτελεσματικότητα των επιμέρους στόχων του προορισμού. Επιπρόσθετα ο κ. Κοντοπάνος αναφέρει πως μέσω της συνεργασίας λύνονται προβλήματα πολύ πιο γρήγορα και άμεσα ενώ ο κ. Γαλάνης εκπρόσωπος ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, διατυπώνει πως η συνεργασία είναι απαραίτητη για την δημιουργία και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ενώ σχολιάζει ως εξής: <<Μια τουριστική υπηρεσία είναι ένα σύνολο υπηρεσιών και συμπεριλαμβάνει πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις πολλούς διαφορετικούς τομείς που θα πρέπει όλοι μαζί αυτοί να συνεργαστούν να έχουν ένα κοινό στόχο και κοινό σκοπό ώστε να υπάρχει απόδοση αντίστοιχη των προσδοκιών τους>>.

Σε ένα παρόμοιο πλαίσιο τοποθετείται και η κ. Παπαδοπούλου υπογραμμίζοντας πως η αλληλοσυμπλήρωση, η αλληλοκατανόηση, η διαμόρφωση κοινών στόχων και η ευρύτερη τουριστική ανάπτυξη προέρχονται μόνο από την συνεργασία μεταξύ φορέων και οργανισμού διατυπώνοντας το εξής παράδειγμα:

<< Στην εποχή και πληροφορίας και της ιλιγγιώδους αλλαγής των δεδομένων, είναι απολύτως αναγκαία να αναλάβει ο εκάστοτε φορέας την δικιά του αρμοδιότητα για την άρτια συμπλήρωση της τουριστικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα ο εμπορικός σύλλογος θα μπορούσε να συνεργαστεί με φορείς όπως της εστίασης, των ενοικιαζόμενων, με επιχειρήσεις μεταποίησης, την ένωση ξενοδόχων με σκοπό την συνδιοργάνωση εκθέσεων και εκδηλώσεων παρέχοντας όχι μόνο ηχηρή παρουσία μας αλλά και προτάσεις για τα τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες στην περιοχή. Έτσι το παραπάνω θα έχει ως αποτέλεσμα την αλληλοκατανόηση των φορέων και στην από κοινού προβολή της περιοχής και στην αντιμετώπιση μελλοντικών δυσκολιών που θα προκύψουν από την τουριστική ανάπτυξη>>.

Μία επίσης αξιοσημείωτη οπτική δίνουν ο κ. Κολοκύθας πρόεδρος του σωματείου ιδιοκτητών εκμεταλλευτών ταξί Ευρυτανίας και ο εκπρόσωπος του τμήματος δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος, όπου μέσω της συνεργασίας δίνεται η δυνατότητα για γόνιμο διάλογο και διατύπωση ιδεών και προτάσεων που θα αποσκοπούν στην περαιτέρω ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Επιπρόσθετα το Κ.Ι.Π.Ε. και ο εκπρόσωπος ενοικιαζόμενων δωματίων σχολιάζουν πως μέσω της επικοινωνίας και συνεργασίας διασφαλίζεται η διαχείριση του τουριστικού προϊόντος (είτε έχει να κάνει με την παροχή, την διαφήμιση ή την χρηματοδότηση του) της περιοχής.

Τέλος μία ενδιαφέρουσα οπτική προσδίδει το επιμελητήριο Ευρυτανίας αναφέροντας ότι μπορεί να λειτουργήσει ως αρωγός προς τον οργανισμό δίνοντάς του την δυνατότητα να επέμβει καταλυτικά σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες καθώς επίσης να πείσει τους ιδιώτες να ακολουθήσουν τις αποφάσεις του. Συγκεκριμένα σχολιάζει ως εξής: << Λόγω της φύσης του επιμελητηρίου, δηλαδή ότι αποτελούμαστε στο 100% ιδιώτες και είμαστε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) δεν επιχορηγούμαστε απολύτως τίποτα από τον κρατικό προϋπολογισμό. Έτσι ως οι εκπρόσωποι των ιδιωτών έχουμε την εμπιστοσύνη τους, ποιες είναι δυνατότητες που υπάρχουν από τους ιδιώτες, με ποιον τρόπο σκέφτονται και ποιοι είναι>>.

### **3.4.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 4**

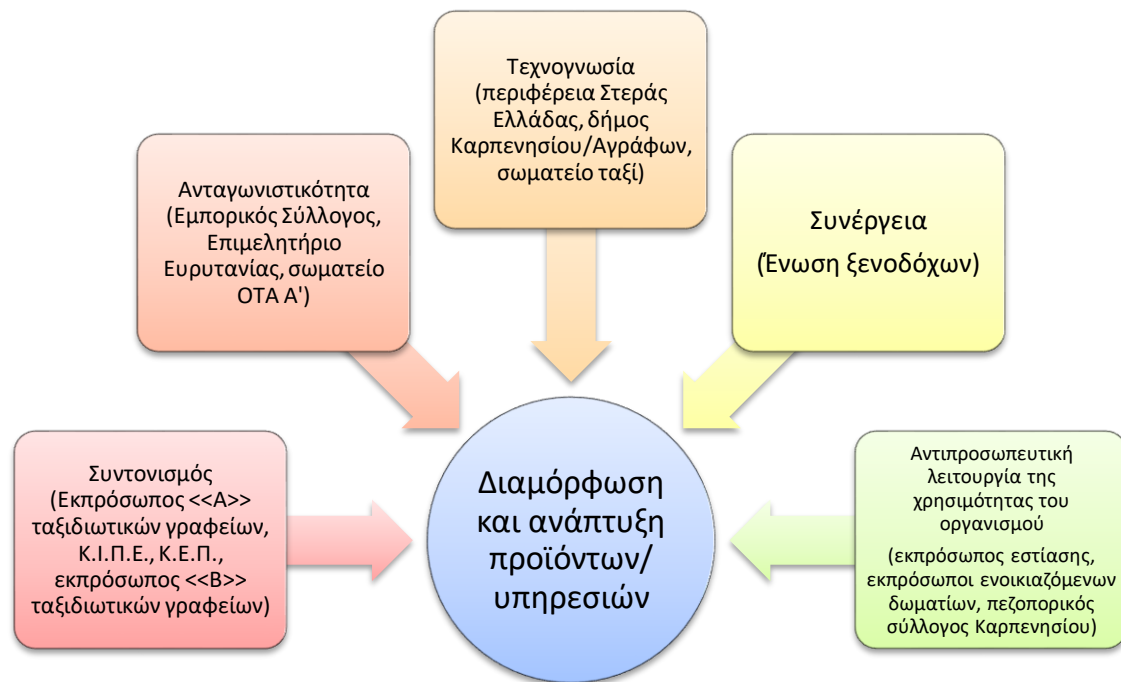
Σύμφωνα με τις παραπάνω διατυπώσεις των ενδιαφερόμενων μελών του τουρισμού είναι σημαντικό ότι όλοι οι φορείς έχουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο την επίγνωση της δομικής λειτουργίας της συνεργασίας ως κομβικός παράγοντας για την αντιμετώπιση της πολυεπίπεδης συμπληρωματικότητας και ετερογένειας που διέπει ευρύτερα την τουριστική δραστηριότητα.

### **3.5. Πιστεύετε ότι έχει καίρια θέση ο DDMMO στην διαμόρφωση και ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών και γιατί**

Η παρούσα ερώτηση σκοπεύει να ερμηνεύσει αν οι εμπλεκόμενοι εκτιμούν πως μία από τις βασικές λειτουργίες του οργανισμού είναι διαχείρισή του στην διαμόρφωση και ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αν και κάποιοι εμπλεκόμενοι ήδη έχουν διατυπώσει την άποψη τους επί του θέματος η συγκεκριμένη ερώτηση δίνει την ευκαιρία να επεκταθούν αναφέροντας και τους λόγους τους οποίους είναι αναγκαία η παραπάνω αρμοδιότητα του οργανισμού.

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν θετικά στην ερώτηση καθώς διαχωρίστηκαν σε επιμέρους ομάδες βάση της οπτικής της οποίας αναπτύξανε στην απάντησή τους. Η εν λόγω κατηγοριοποίηση παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

**Πίνακας 19- Οπτικές συνεντευξιαζόμενων για την διαμόρφωση και ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών**



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Ο παραπάνω πίνακας διατυπώνει με έναν παραστατικό τρόπο τους λόγους για τους οποίους εκτιμούν τα ενδιαφερόμενα μέλη μέσω της οπτικής τους ότι οι υφιστάμενη αρμοδιότητα του οργανισμού είναι αναγκαία λειτουργία για τον προορισμό.

### Συντονισμός

Στην συγκεκριμένη οπτική οι συνεντευξιαζόμενοι προτίμησαν να αναφέρουν πως ο ακρογωνιαίος λίθος της λειτουργίας του οργανισμού είναι η δυνατότητά του να συντονίζει τους επιμέρους εμπλεκόμενους ως αποτέλεσμα την επίτευξη αποτελεσματικών στόχων που συμβάλλουν στην διαμόρφωση και ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

Αναλυτικότερα, οι φορείς που τοποθετήθηκαν στην συγκεκριμένη οπτική ήταν ο κ. Γαλάνης ως εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, αναφέροντας πως εκτός από τον συντονισμό, συμβάλλουν στην κατεύθυνση και καθοδήγηση άμεσων και αποτελεσματικών στόχων αποφεύγοντας καταστάσεις που καθυστερούν τις εκάστοτε διαδικασίες αναφέροντας το εξής:

<< Ο οργανισμός αυτός θα έχει το ρόλο του συντονιστή και θα είναι αυτός που θα απορροφά όλες τις ιδέες καθώς θα τις επεξεργάζεται και θα διαμορφώνει ένα business plan αντάξιο και ανταγωνιστικό σε σχέση με τα προϊόντα των υπολοίπων προορισμών είτε στη χώρα είτε και στο εξωτερικό. Όταν υπάρχει ένας συντονιστής/ επικεφαλής σε ένα πλάνο όσοι είναι από κάτω και ακολουθούν αυτόν είναι πιο συντονισμένοι και έχουν καλύτερη καθοδήγηση κι έτσι αυτό βοηθάει πολλές φορές στις περιπτώσεις που δημιουργείται «όχλος» και προκαλεί καθυστέρηση στην αποτελεσματικότητα να την αποφεύγει>>.

Αντίστοιχα ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε., η κ. Ζίωγα του Κ.Ι.Π.Ε. και ο κ. Σταλίκας ως εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, αναφέρουν πως μέσω του συντονισμού επιτυγχάνεται η συνδιαμόρφωση στρατηγικών σχεδίων των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών που εν τέλει έχει ως αποτέλεσμα την άμεση επιρροή της τουριστικής ανάπτυξης του τουριστικού προορισμού.

### Ανταγωνιστικότητα

Στην εν λόγω οπτική τοποθετήθηκαν εκείνοι οι ενδιαφερόμενοι όπου επισήμαναν ότι η ενασχόληση του οργανισμού με την διαμόρφωση και ανάπτυξη τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών έχει θετική επίπτωση στην ανταγωνιστικότητα του προορισμού. Αναλυτικότερα, στην υφισταμένη οπτική τοποθετήθηκαν η κ. Παπαδοπούλου του εμπορικού συλλόγου Καρπενησίου που διατύπωσε τα θετικά αποτελέσματα που προκαλεί η αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας όπως η επαναληψιμότητα των επισκεπτών, η δημιουργία ποιοτικών προϊόντων και η αναβάθμιση της εικόνας του προορισμού. Συγκεκριμένα αναφέρει:

<< Ο οργανισμός μπορεί να δημιουργήσει εκείνες τις συνθήκες ώστε ο τουριστικός προορισμός να είναι ελκυστικός, ενδιαφέρον και να προσφέρει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες. Με αποτέλεσμα οι ίδιοι οι επισκέπτες που έχουν επισκεφτεί τον προορισμό να τον συστήσουν και σε άλλους. Στο παραπάνω μπορεί να βοηθήσει η δημιουργία μίας ιστοσελίδας του οργανισμού με την συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων και εκάστοτε παραγόντων>>.

Σε παρόμοια θέση βρίσκεται και ο κ. Τσάμπρας του επιμελητηρίου Ευρυτανίας αναφέροντας πως μέσω της ανταγωνιστικότητας, ο προορισμός αποκτά την δυνατότητα ευελιξίας των προϊόντων και υπηρεσιών του να προσαρμόζονται στις νέες τάσεις και στις καινούργιες συνθήκες τουριστικής ζήτησης (όπως η μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό).

Τέλος, ο εκπρόσωπος του σωματείου ΟΤΑ Α', αναφέρει πως η ανταγωνιστικότητα επέρχεται καθώς ο οργανισμός δίνει προτεραιότητα στην αξιοποίηση μορφών ειδικού και εναλλακτικού τουρισμού που διέπουν και χαρακτηρίζουν την περιοχή καθώς και την ανάδειξη και ανάπτυξη των τοπικών προϊόντων ((όπως το μέλι της περιοχής, τα γαλακτοκομικά προϊόντα και γενικότερα τα προϊόντα μικρών παραγωγών καθετοποιημένων μονάδων).

### **Τεχνογνωσία**

Οι εμπλεκόμενοι του τουρισμού που κατευθύνθηκαν σε αυτή την οπτική διατύπωσαν πως η ενασχόληση της διαμόρφωσης και δημιουργίας τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από έναν DDMMO διότι διαθέτει την τεχνογνωσία και το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη αποτελεσματικών στόχων για την εν λόγω αρμοδιότητα.

Αναλυτικότερα η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, ο δήμος Καρπενησίου, ο δήμος Αγράφων και το σωματείο ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας επισημάνουν την σημαντικότητα της τεχνογνωσίας που διαθέτει ο οργανισμός στην υφιστάμενη αξιολόγηση, στις προοπτικές ανάπτυξης και στην επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών του προορισμού.

### **Συνέργεια**

Η συνέργεια είναι η δομική λειτουργία που απαιτείται για την διαμόρφωση και ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών την οποία μπορεί να την διαθέτει μόνο ένας οργανισμός τουριστικής διαχείρισης ανάπτυξης και προώθησης του προορισμού. Η ένωση ξενοδόχων Καρπενησίου ανέφερε την σημαντικότητα της συνέργειας ως ο κινητήριο μοχλός μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων (πάντα σε έναν ισότιμο βαθμό, έχοντας από την μία την δύναμη του δημοσίου και την ευελιξία του ιδιωτικού τομέα) σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς (είτε εγχώριας, είτε εισερχόμενης) με απώτερο σκοπό την τουριστική ανάπτυξη.

## Αντιπροσωπευτική λειτουργία της χρησιμότητας του οργανισμού

Η εν λόγω οπτική αντιπροσωπεύει τους φορείς οι οποίοι διατύπωσαν πως η ανάπτυξη και διαμόρφωση τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι η κύρια λειτουργία η οποία αποδεικνύει εν τέλει αν ο οργανισμός είναι αποδοτικός για την περιοχή.

Αναλυτικότερα, ο εκπρόσωπος της εστίασης και ο εκπρόσωπος ενοικιαζόμενων δωματίων θίγουν το εν λόγω ζήτημα ενώ σχολιάζουν πως λόγω της ευρύτερης δραστηριοποίησης του οργανισμού επί του θέματος προστατεύεται η ακεραιότητα της κάθε ατομική προσπάθειας των εμπλεκόμενων. Τέλος ο φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος Καρπενησίου αναφέρει πως ο οργανισμός οφείλει και πρέπει να διαμορφώνει τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες που είναι βιώσιμα, ενώ μέσω της αποτελεσματικότητας αυτών στηρίζεται άμεσα και η χρησιμότητα ύπαρξης του οργανισμού.

### **3.5.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 5**

Οι εμπλεκόμενοι κατανοούν την σημαντικότητα της ανάπτυξης και διαμόρφωσης τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ως μία από τις κύριες αρμοδιότητες του οργανισμού που απαιτεί την τεχνογνωσία του ,ενώ αντιλαμβάνονται την άμεση επίδραση που μπορεί να έχει σε άλλες κομβικές δραστηριότητες του οργανισμού (όπως ο συντονισμός, η διαμόρφωση συνεργειών, η αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας) καθώς υπογραμμίζουν την δραστηριότητα του ως ένα ποσοτικό μέτρο για την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του.

### **3.6. Ποια πιστεύετε ότι θα μπορούσε να ήταν η σχέση του DDMMO για την αντιμετώπιση της κρίσης**

Ο σκοπός της υφιστάμενης ερώτησης είναι να διατυπώσει την γνώμη των συνεντευξιαζόμενων για το πως μπορεί να δραστηριοποιηθεί ο οργανισμός για την αντιμετώπιση της κρίσης. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι απάντησαν θετικά αλλά λόγω της πολυεπίπεδης επιρροής που μπορεί να έχει η κρίση (είτε οικονομική, είτε κοινωνική, είτε υγειονομική), οι συνεντευξιαζόμενοι είχαν την δυνατότητα να επεκταθούν όπως ήθελαν και σε όποιο βαθμό επί του θέματος.

Αναλυτικότερα, δίνεται ο εξής πίνακας με τις οπτικές των εμπλεκόμενων φορέων:



## Πίνακας 20- Η συνεισφορά του οργανισμού στην κρίση βάση των τοποθετήσεων των ενδιαφερόμενων μελών

<h1>Κρίση</h1>		
<b>Μηχανισμοί αντιμετώπισης κρίσεων</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Διαχείριση κινδύνου (Περιφέρεια)</li></ul>	<b>Οργανωτικά συστήματα</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Εθελοντισμός (ένωση Ξενοδόχων)</li><li>• Στήριξη και τήρηση των υγειονομικών μέτρων (εμπορικός σύλλογος, Εκπρόσωποι ανοικιαζόμενων δωματίων, Δήμος Καρπενησίου, σωματείο Ταξί, σωματείο ΟΤΑ Α')</li><li>• Στενή επικοινωνία (Κ.Ι.Π.Ε., σωματείο ΟΤΑ Α', εκπρόσωπος εστίασης)</li><li>• Συγκατάθεση και αποδοχή πολιτών (τμήμα δασολογίας)</li></ul>	<b>Συνεισφορά ενδιαφερόμενων μελών και οργανισμού</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Αύξηση επισκεψιμότητας (εκπρόσωπος &lt;&lt;A&gt;&gt; ταξιδιωτικών γραφείων, Δήμος Καρπενησίου)</li><li>• Θέσεις εργασίας (δήμος Αγράφων, Κ.Π.Ε., εκπρόσωπος &lt;&lt;B&gt;&gt; ταξιδιωτικών γραφείων, πεζοπορικός καρπενησίου)</li><li>• Διαχείριση Επενδύσεων (εμπορικός σύλλογος)</li><li>• Διοργάνωση σεμιναρίων/ ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (εκπρόσωπος ανοικιαζόμενων δωματίων)</li><li>• Προσαρμογή στις νέες συνθήκες (Επιμελητήριο Ευρυτανίας, σωματείο ταξί)</li></ul>

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Βάση του παραπάνω πίνακα παρατηρείται η διάκριση των φορέων σε τρεις επιμέρους κατηγορίες βάση στο πως μπορεί να συνεισφέρει ένας DDMMO στην κρίση.

### Μηχανισμοί αντιμετώπισης των κρίσεων

Όπως άλλωστε έχει αναλυθεί και προηγουμένως (βλέπε σελ. 34) πρόκειται για μία σημαντική λειτουργία η οποία πρέπει ο κάθε προορισμός να διαθέτει. Στην εν λόγω κατηγορία τοποθετείται η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας αναφέροντας το εξής:  
<< Σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού η διαχείριση κινδύνου είναι συνθετικό στοιχείο του ευρύτερου σχεδιασμού της περιοχής. Τα μέτρα πρόληψης είναι αναγκαία καθώς έτσι δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας για τον επισκέπτη, το προϊόν/υπηρεσία και του ίδιου του προορισμού, μέσω του σωστού σχεδιασμού, της οργάνωσης, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση της αποτελεσματικότητας του.>>

### Οργανωτικά συστήματα

Στα οργανωτικά συστήματα, οι εμπλεκόμενοι φορείς τοποθετήθηκαν σε δραστηριότητες ερμηνείας και δράσης για την αντιμετώπιση της κρίσης (βλέπε σελ. 34). Συγκεκριμένα, η κ. Δημητρακοπούλου της ένωσης ξενοδόχων διατυπώνει την συμβολή του εθελοντισμού, την παροχή πληροφόρησης και γνώσεων καθώς και την διαχείριση των πόρων εντός των επιμέρους συλλογικοτήτων του προορισμού για την αντιμετώπιση της κρίσης αναφέροντας το εξής:

<< Ο οργανισμός θα μπορούσε να βοηθήσει στην περίοδο της κρίσης στην σύμπραξη με όλους του εμπλεκόμενους στην εθελοντική προσφερόμενης συνεργασία όπως η παροχή γνώσεων και η ανταλλαγή απόψεων από εξειδικευμένους ανθρώπους σε τελείως ανειδίκευτους. Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ένα brainstorming κατά το οποίο θα απαντηθούν ερωτήματα όπως: Τι είναι αυτό που θα ζητηθεί την επόμενη ημέρα ώστε να

βοηθηθούν οι εκάστοτε εμπλεκόμενοι να δημιουργήσουν ένα προϊόν/ υπηρεσία ή και ευκαιρίες ούτως ώστε όταν υπάρξει και πάλι κινητικότητα στην αγορά να γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν. Το ίδιο ισχύει και για την πανδημία παρέχοντας πολλαπλά οφέλη στις μικρές τοπικές κοινωνίες που είναι άρρηκτες συνδεδεμένες στην περιοχή της Ευρυτανίας. Πάραυτα πρέπει να υπάρξει πιο συνετή διαχείριση πόρων χωρίς την αναγκαιότητα να ικανοποιηθεί το εκλογικό σώμα (Το παραπάνω εφαρμόστηκε σε πάρα πολλές συλλογικότητες όπως στον ΣΕΤΕ κλπ.)>>.

Σε παρόμοια πλαίσια τοποθετήθηκαν το Κ.Ι.Π.Ε., ο εκπρόσωπος εστίασης και το σωματείο ΟΤΑ Α΄ τονίζοντας την χρησιμότητα της στενής συνεργασίας και πληροφόρησης μεταξύ εμπλεκόμενων και οργανισμού διότι με αυτόν τον τρόπο κατατίθενται προτάσεις και ιδέες για την οργάνωση, τον συντονισμό (και με εμπλεκόμενους εκτός προορισμού (περιφέρεια, υπουργείο τουρισμού)) και την διαμόρφωση στοχευόμενων αναπτυξιακών δραστηριοτήτων (όπως για παράδειγμα η δημιουργία επιπρόσθετων εγκαταστάσεων για την αποφυγή αναζωπύρωσης του υϊκού φορτίου).

Οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι φορείς αναφέρθηκαν κυρίως στην υγειονομική κρίση και πως μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω της εφαρμογής οργανωτικών συστημάτων. Αναλυτικότερα, η στήριξη και τήρηση των υγειονομικών μέτρων ήταν η κύρια απάντηση με την διατύπωση ποικίλων διαφορετικών οπτικών. Ο κ. Σουλιώτης του δήμου Καρπενησίου, υπογράμμισε την σημαντικότητα του οργανισμού να στηρίξει την εφαρμογή των πρωτοκόλλων για να την ανάδειξη της περιοχής ως ασφαλής προορισμός. Ο εμπορικός σύλλογος Καρπενησίου, ο κ.Χαντζόπουλος εκπρόσωπος των ενοικιαζόμενων δωματίων, ο κ. Κολοκύθας εκπρόσωπος του σωματείου ιδιοκτητών εκμεταλλευτών ταξί Ευρυτανίας και ο εκπρόσωπος σωματείου ΟΤΑ Α΄ αναφέρουν πως θα μπορούσε ο οργανισμός να εξειδικεύσει, να ενημερώσει και να κατευθύνει τα στελέχη των επιχειρήσεων και τους επιμέρους φορείς (που δραστηριοποιούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα με τον οργανισμό) εφαρμόζοντας την ακριβή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων.

Τέλος είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί η διατύπωση του τμήματος δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος σχετικά για την κοινωνική κρίση που έχει επέλθει, με την άρνηση αποδοχής των τουριστικών πολιτικών στρατηγικών από τους πολίτες του τουριστικού προορισμού καθώς σημαντική θα ήταν η πρόσληψη κοινωνικών λειτουργιών για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

### **Συνεισφορά ενδιαφερόμενων μελών και οργανισμού**

Οι εμπλεκόμενοι που εντάσσονται στην συνεισφορά των ενδιαφερόμενων μελών και του οργανισμού αποτελούν τις θετικές επιπτώσεις που θα είχε στην αντιμετώπιση της κρίσης αν ο οργανισμός με την συνεργασία των εμπλεκόμενων λειτουργούσαν ορθά και αποτελεσματικά.

Μέσω της ορθής λειτουργίας των εμπλεκόμενων και του οργανισμού ο κ. Γαλάνης εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας και ο Δήμος Καρπενησίου υπογραμμίζουν πως η αύξηση της επισκεψιμότητας θα ήταν καταλυτικός παράγοντας για την εξομάλυνση της επιρροής της κρίσης στην περιοχή. Εν συνεχεία, σε παρόμοια πλαίσια κυμαίνονται και ο δήμος Αγράφων, ο κ. Σταλίκας και ο πεζοπορικός φυσιοδιφικός σύλλογος Καρπενησίου αναφέροντας την επικείμενη αύξηση των θέσεων εργασίας.

Ενδιαφέρον παράδειγμα αναφέρει ο κ. Σταλίκας, ιδιοκτήτης ταξιδιωτικού γραφείου, αναφέροντας την σημαντικότητα προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στην περιοχή αναφέροντας το εξής:

<< Η περιοχή έχει σοβαρά προβλήματα έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού καθώς οι ενέργειες της τελευταίας 15ετίας είναι απολύτως αναποτελεσματικές για την προσέλκυση νέων για εργασία στην περιοχή. Ο οργανισμός θα μπορεί να έχει καθοριστικό ρόλο στην δημιουργία θέσεων εργασίας και στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού {...} θα μπορούσε να δημιουργηθεί στο φαράγγι πάντα βρέχει ένα κλειστό πάρκο και εκεί να εργάζονται 2 άτομα όπου θα διαθέτουν την επιστημονική κατάρτιση καθώς θα ενημερώνουν, θα εξηγούν και θα επιβλέπουν την λειτουργία του φαραγγιού ενώ θα

πληρώνονται είτε από το κράτος (δηλαδή τον δήμο) είτε από τα εισιτήρια που θα έδιναν οι εταιρείες για έχουν την συγκεκριμένη υπηρεσία>>.

Επιπρόσθετα, ο φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος Καρπενησίου σχολιάζει:

<< Ένας παράγοντας της κρίσης είναι υπερσυγκέντρωση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα με αποτέλεσμα οι άνθρωποι να χάνουν τον προσανατολισμό τους και να μην γνωρίζουν τι είναι ικανοί να κάνουν και να εμπλέκονται σε κάποιες εργασιακές σχέσεις που δεν τους εκφράζουν πρώτα από όλα ως ανθρώπους. Με την στήριξη ενός ήπιου και αιεφόρου τουρισμού στους ορεινούς όγκους τότε οι ορεινοί όγκοι θα επανακατοικηθούν για όλα τα επαγγέλματα (από την αύξηση ζήτηση εργατικών χεριών σε κύριους κλάδους όπως η εστίαση και η φιλοξενία θα αυξηθεί και η ζήτηση για τοπικά προϊόντα όπως κρέας, μέλι κλπ).>>.

Επίσης με την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και των εμπλεκόμενων όπως διατυπώνει ο κ. Χαντζόπουλος, εκπρόσωπος ενοικιαζόμενων δωματίων Ευρυτανίας, θα μπορούσαν να διοργανωθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για το ανθρώπινο δυναμικό της περιοχής (όπως για παράδειγμα τρόποι συμπεριφοράς προς τους επισκέπτες κ.λπ.) ενώ ο εμπορικός σύλλογος αναφέρει την προσέλκυση επενδυτών (λαμβάνοντας υπόψη τον DDMMO ως διαχειριστή επενδύσεων) ώστε οι συνέπειες της κρίσης να είναι ηπιότερες στον προορισμό.

Τέλος, ο κ. Τσάμπρας του επιμελητήριο Ευρυτανίας και ο κ. Κολοκύθας του σωματείο ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας αναφέρουν πως μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας του εμπλεκόμενων και του οργανισμού, ο προορισμός θα ήταν ευέλικτος να προσαρμοστεί στις νέες συνθήκες αγοράς (όπως η μετάβαση στον ψηφιακό μετασχηματισμό και η εκπλήρωση υψηλών προσδοκιών των επισκεπτών).

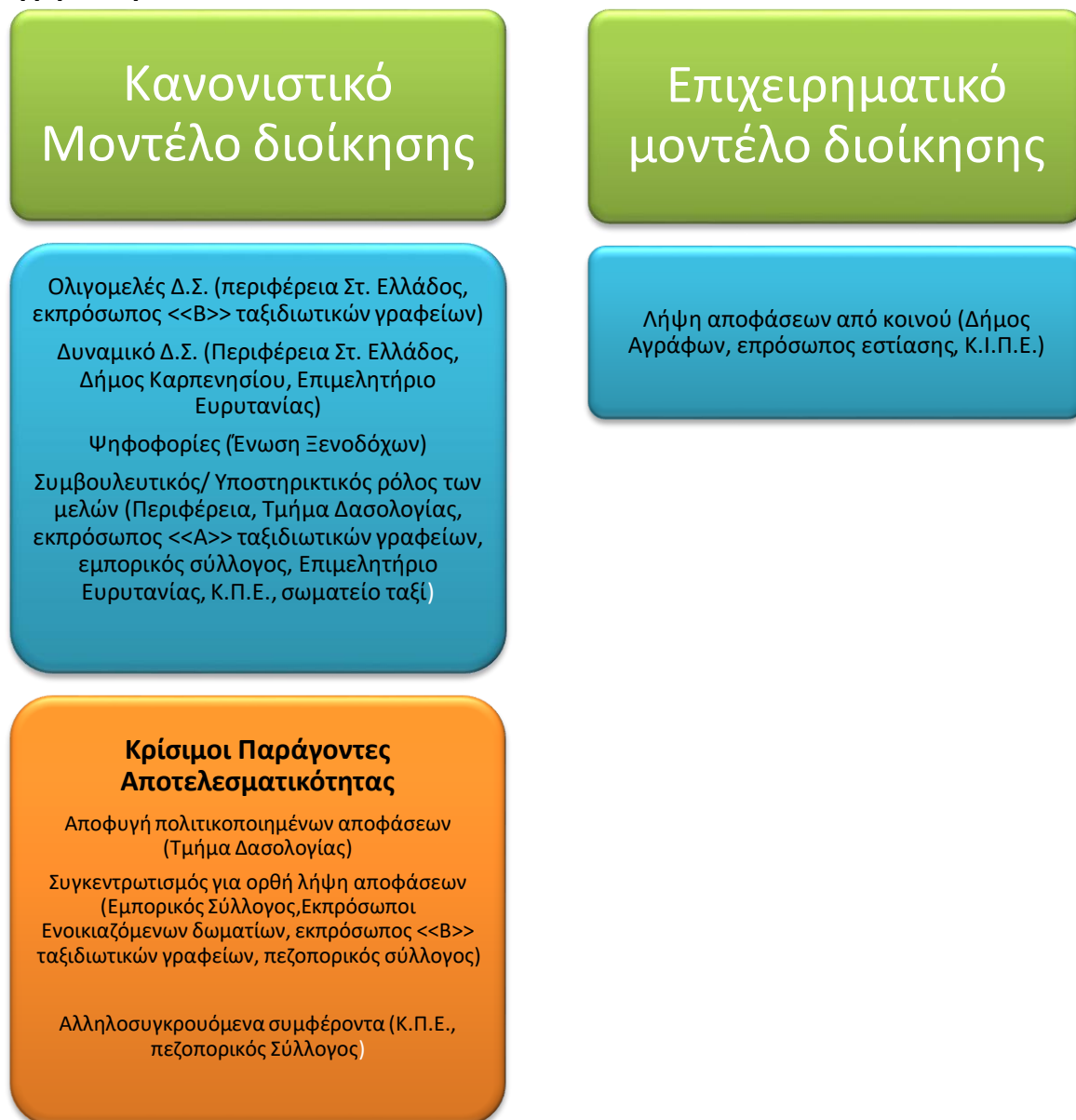
### **3.6.1. Συμπεράσματα ερώτησης 6**

Όπως μπορεί να γίνει αντιληπτό, οι περισσότεροι φορείς γνωρίζουν την σημαντικότητα της σχέσης του οργανισμού στην αντιμετώπιση των κρίσεων και πως οι επιμέρους ενέργειές του μπορούν να συμβάλλουν θετικά στην εξομάλυνση της κρίσης στον προορισμό. Σημαντικό όμως είναι να αναφερθεί επίσης πως εκτός από την περιφέρεια στερεάς Ελλάδας, δεν αναφέρθηκε κανένας φορέας για μέτρα πρόληψης των κρίσεων πριν αυτές εμφανιστούν/ ξεσπάσουν ως αρμοδιότητα του οργανισμού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει η γνώση και ενημέρωση για την υλοποίηση τέτοιου είδους δραστηριοτήτων ή καθώς και στην έλλειψη δύναμης από εκάστοτε φορείς να ενεργήσουν αυτόνομα για την διαμόρφωση τέτοιων σχεδίων.

## **3.7. Με ποιον τρόπο πιστεύετε θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τον τουριστικό προορισμό;**

Οι περισσότεροι φορείς τοποθετήθηκαν επί του θέματος αναφέροντας την λήψη αποφάσεων του οργανισμού σύμφωνα με την λειτουργία ενός κανονιστικού μοντέλου διοίκησης ενώ τρεις από τους 16 απάντησαν την λειτουργία του οργανισμού μέσω του επιχειρησιακού μοντέλου διοίκησης. Αναλυτικότερα ο παρακάτω πίνακας διατυπώνει:

**Πίνακας 21- Οπτικές των ενδιαφερόμενων για την λειτουργία του οργανισμού στην λήψη αποφάσεων**



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από τον παραπάνω πίνακα τα ενδιαφερόμενα μέλη του τουριστικού προορισμού διατύπωσαν ποικίλες οπτικές για τις λεπτομέρειες στην λήψη απόφασης του οργανισμού καθώς και κρίσιμους παράγοντες που θα καθορίσουν την αποτελεσματικότητα του προορισμού.

**Κανονιστικό μοντέλο**

Στο κανονιστικό μοντέλο διοίκησης επιώθηκαν ενδιαφέρον οπτικές όπως αυτή της περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας, αναφέροντας την δυναμική που πρέπει να διέπει το διοικητικό συμβούλιο λαμβάνοντας και υλοποιώντας αποφάσεις σε ένα πλαίσιο συλλογικότητας βάση των τρεχουσών αναγκών και συνθηκών της αγοράς. Αντίστοιχα ο δήμος Καρπενησίου<sup>29</sup> και το επιμελητήριο Ευρυτανίας διατυπώνουν πως ο οργανισμός πρέπει να προσαρμόσει τις στρατηγικές και τις κατευθύνσεις του τουριστικού προορισμού βάση των τάσεων της αγοράς<sup>30</sup> και ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες που διαμορφώνονται (π.χ. κλιματική αλλαγή).

Για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων, η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας και ο κ. Σταλίκας εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, υπογραμμίζουν την ολιγομέλεια που πρέπει να διέπει το διοικητικό συμβούλιο διαθέτοντας εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη για την εκπροσώπηση των εμπλεκόμενων του προορισμού.

Η ένωση ξενοδόχων υπογραμμίζει την σημαντικότητα ενός πλαισίου ψηφοφοριών που πρέπει να δημιουργείται εντός και εκτός των εκάστοτε συλλογικοτήτων αναφέροντας το εξής:

<< Θα έχουν συμβουλευτικό ρόλο μέσα από ψηφοφορίες για επιμέρους θέματα μέσα στις συλλογικότητες και προτάσεις στο δευτεροβάθμιο όργανο (όπως οι διαχειριστικές επιτροπές) και εκ νέου ψηφοφορία για την μετάβασή του στο τριτοβάθμιο όργανο (όπου είναι το Διοικητικό Συμβούλιο) όπου εκεί θα ψηφίζεται για την τελική υλοποίησή του.>>.

Επιπρόσθετα, σε ένα ευρύτερο πλαίσιο τοποθετήθηκαν η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας, το τμήμα δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος, ο κ. Γαλάνης εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας, ο εμπορικός σύλλογος Καρπενησίου, το επιμελητήριο Ευρυτανίας, το Κ.Π.Ε. και το σωματείο ιδιοκτών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας στην αλληλεπίδραση των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό σε έναν συμβουλευτικό και υποστηρικτικό ρόλο όπου θα υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη, ενεργή συμμετοχή στις εκάστοτε δραστηριότητες, άμεση επικοινωνία και συζήτηση, ενώ ο οργανισμός θα δέχεται κριτική και προτάσεις από επισκέπτες, φορείς και πολίτες του προορισμού καθώς θα είναι διαλλακτικός δίνοντας βήμα στους επιμέρους εμπλεκόμενους να ακουστούν οι απόψεις τους.

Σημαντικό επίσης είναι να διατυπωθούν οι καίριοι παράγοντες που θα διαδραματίσουν κομβικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όπως αναφέρει το τμήμα δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος καίριος παράγοντας είναι η αποβολή των εκάστοτε πολιτικοποιημένων αποφάσεων καθώς να ληφθούν σημαντικά υπόψη οι αποφάσεις που εξυπηρετούν το κοινωνικό σύνολο. Επίσης ο εμπορικός σύλλογος Καρπενησίου, ο κ. Χαντζόπουλος εκπρόσωπος των ενοικιαζόμενων δωματίων και ο εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων κ. Σταλίκας, διατυπώνουν πως ο οργανισμός πρέπει να διέπεται από έναν βαθμό συγκεντρωτισμού όπου από την μία θα εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα μέλη (καθώς θα διαχέονται οι απόψεις τους μέσω του οργανισμού) ενώ από την άλλη συλλέγοντας και επεξεργάζοντας τις πληροφορίες των εμπλεκόμενων θα έχει την απόλυτο έλεγχο στην απόφαση και λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων για τον προορισμό.

Εν συνεχεία, ένας επίσης σημαντικός παράγοντας είναι η αποφυγή αλληλοσυγκρουόμενων συμφερόντων το οποίο μπορεί να δημιουργήσει εντάσεις στην λειτουργία της λήψης αποφάσεων ενώ ως απώτερος σκοπός θα πρέπει να είναι η εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινού συμφέροντος όπως αναφέρει ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε..

Τέλος, ο φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος Καρπενησίου διατυπώνει μία πλήρη εξήγηση όλων των παραπάνω (εξαιρούμενου των πολιτικοποιημένων αποφάσεων) για

---

<sup>29</sup> Επίσης ο δήμος Καρπενησίου σχολιάζει πως για την ορθολογική λειτουργία του οργανισμού θα πρέπει κατά την σύνθεση του διοικητικού του συμβουλίου να εξασφαλίσει συμμετοχή φορέων που εκπροσωπούν συλλόγους και φορείς τουρισμού όπως επιμελητήρια, σύλλογοι ξενοδόχων εμπόρων κ.λπ., καθώς και την εκπροσώπηση της αυτοδιοίκησης.

<sup>30</sup> Σημαντικό είναι τα άτομα του οργανισμού να έχουν εντρυφήσει σε σύγχρονες τεχνικές μάρκετινγκ

την σημαντικότητα λειτουργίας ενός κανονιστικού διοικητικού μοντέλου. Συγκεκριμένα αναφέρει ως εξής:

<< Ο οργανισμός επιβάλλεται να έχει την απόλυτη εξειδίκευση στην λήψη αποφάσεων καθώς να είναι διαλλακτικός στις συμβουλές των εμπλεκόμενων μερών καταγράφοντας παράλληλα όλα τα δεδομένα τις περιοχής ( ανθρωπολογικά, οικονομικά, κλιματολογικά) αφού η αποτελεσματικότητά του οργανισμού βασίζεται στην ευρύτερη γνώση που προέρχεται από τους συνεργάτες. Στο Δ.Σ. που θα αποτελείται από άτομα με τεχνογνωσία και εμπειρία θα είναι αυτοί που θα θέτουν και θα υλοποιούν τους αναπτυξιακούς και οικονομικούς στόχους ενώ θα εκπροσωπούνται τα συμφέροντα όλων των εμπλεκόμενων. Στην περίπτωση που υπάρχουν αλληλοσυγκρούσεις συμφερόντων (κυρίως λόγω ότι πραγματεύονται κέρδη και ζημίες από τις εκάστοτε αποφάσεις) θα πρέπει να εξυπηρετείται το ευρύτερο κοινό καλό που θα βασίζεται σε μετρήσιμα στοιχεία >>.

### **Επιχειρησιακό Μοντέλο**

Στο επιχειρησιακό μοντέλο τοποθετήθηκαν φορείς όπως ο Δήμος Αγράφων, το Κ.Ι.Π.Ε. ο εκπρόσωπος εστίασης κ. Κοντοπάνος και το σωματείο ΟΤΑ Α', αναφέροντας πως οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται από κοινού με την συνεργασία τοπικών και ιδιωτικών φορέων (με την διαμεσολάβηση ερευνών και καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης και προτάσεων) με τον οργανισμό να έχει κυρίως εκτελεστικό ρόλο. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο εκπρόσωπος εστίασης επίσης σχολιάζει πως λόγω ότι ο οργανισμός θα είναι νεοσύστατος θα πρέπει να λειτουργεί υπό αυτήν την μορφή τουλάχιστον για το πρώτο διάστημα λειτουργίας του. Όπως άλλωστε αναφέρει:

<< Τα εμπλεκόμενα μέρη θα έχουν την ικανότητα να τροποποιούν και να κατευθύνουν τις τουριστικές πολιτικές αποφάσεις του προορισμού οι οποίες θα αναδεικνύουν τον τοπικό χαρακτήρα της περιοχής, την διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου του προορισμού, την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων του προορισμού καθώς και των εκάστοτε ενεργειών που θα πρέπει να είναι μετρήσιμες και συγκρίσιμες βάση τον προκαθορισμένων στόχων. Λόγω ότι ο οργανισμός θα είναι νεοσύστατος και θα έχει έλλειψη γνώσεων σχετικά με τον προορισμό θα χρειαστεί να κατευθύνεται από τους εμπλεκόμενους τουλάχιστον για το αρχικό διάστημα>>.

#### **3.7.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 7**

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί από τα παραπάνω, η ειδοποιός διαφορά είναι μεταξύ των φορέων που υποστηρίζουν ένα αυτοτελή οργανισμό εκπροσωπώντας τα εκάστοτε ενδιαφερόμενα μέλη και των φορέων που υποστηρίζουν την λήψη αποφάσεων από κοινού με τους επιμέρους ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς του προορισμού. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι φορείς της δεύτερης κατηγορίας επιθυμούν τον έλεγχο του οργανισμού για την αποφυγή ύπαρξης οποιαδήποτε μορφής κατάχρησης εξουσίας και πόρων που θα επηρεάζει στο σύνολο τον προορισμό (όπως για παράδειγμα η εξυπηρέτηση προσωπικών βραχυπρόθεσμων συμφερόντων, η άγνοια των εμπλεκόμενων για την αποτελεσματικότητα που μπορεί να επιφέρει ο οργανισμός στην <<αυτόνομη>> λήψη τουριστικών αποφάσεων).

#### **3.8. Πιστεύεται πως ένας DMMO χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί με θέματα βιωσιμότητας για τον τουριστικό προορισμό;**



Ο σκοπός της εν λόγω ερώτησης είναι να ανιχνεύσει αν τα ενδιαφερόμενα μέλη εκτιμούν την σημαντικότητα της βιωσιμότητας στην επιμέρους τουριστικές αναπτυξιακές δραστηριότητες του οργανισμού.

Είναι αξιόλογο να διατυπωθεί πως όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του τουριστικού προορισμού απάντησαν θετικά στην δραστηριοποίηση του οργανισμού σε θέματα βιωσιμότητας. Αναλυτικότερα κάποιοι από τους εμπλεκόμενους ανέπτυξαν την οπτική τους, όπως η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας αναφέροντας πως η βιωσιμότητα πρέπει να εφαρμόζεται και να εμπεριέχεται σε κάθε τουριστική επένδυση καθώς είναι μέρος του management (risk analysis). Ο κ. Σουλιώτης του δήμου Καρπενησίου, σχολιάζει την χρησιμότητα της δραστηριοποίησης του οργανισμού σε θέματα βιωσιμότητας αφού μέσω της διατύπωσης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων του προορισμού, την μακροπρόθεσμη βιώσιμη στόχευση και την παροχή βιώσιμων και ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του φαινομένου της επαναληψιμότητας στον προορισμό. Επίσης ο εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων κ. Γαλάνης, ο εκπρόσωπος της εστίασης κ. Κοντοπάνος και η κ.Ζιώγα του Κ.Ι.Π.Ε., επισήμαναν πως μέσω της δραστηριοποίησης του οργανισμού σε θέματα βιωσιμότητας θα υποστηριχθεί η οριοθέτηση κοινών, κατάλληλων, σαφών και εφικτών στόχων που θα αποσκοπούν στην αποτελεσματική ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού.

Εν συνεχεία, μία ενδιαφέρον οπτική παρουσιάζουν ο κ. Κοπανάκης του Κ.Π.Ε. και ο κ. Τσάμπρας του επιμελητήριου Ευρυτανίας, αναφέροντας πως σημαντικός παράγοντας στην επιτυχή ενσωμάτωση βιώσιμων ενεργειών στις αναπτυξιακές δραστηριότητες του προορισμού είναι να αποτελείται ο οργανισμός από ειδικευμένα μέλη που θα μπορούν να διακρίνουν και να εφαρμόσουν ανάλογους στρατηγικούς σχεδιασμούς βάση των ιδιαιτεροτήτων της περιοχής.

Τέλος, ο κ.Κολοκύθας του σωματίου ιδιοκτητών εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας, διατυπώνει πως σημαντικός παράγοντας για την βιωσιμότητα είναι να στηρίζεται σε στοιχεία και πληροφορίες βάση μίας χρονικής περιόδου (π.χ. του ενός έτους) και με την βοήθεια στατιστικών αναλύσεων να λαμβάνονται βιώσιμες αποφάσεις για την περιοχή.

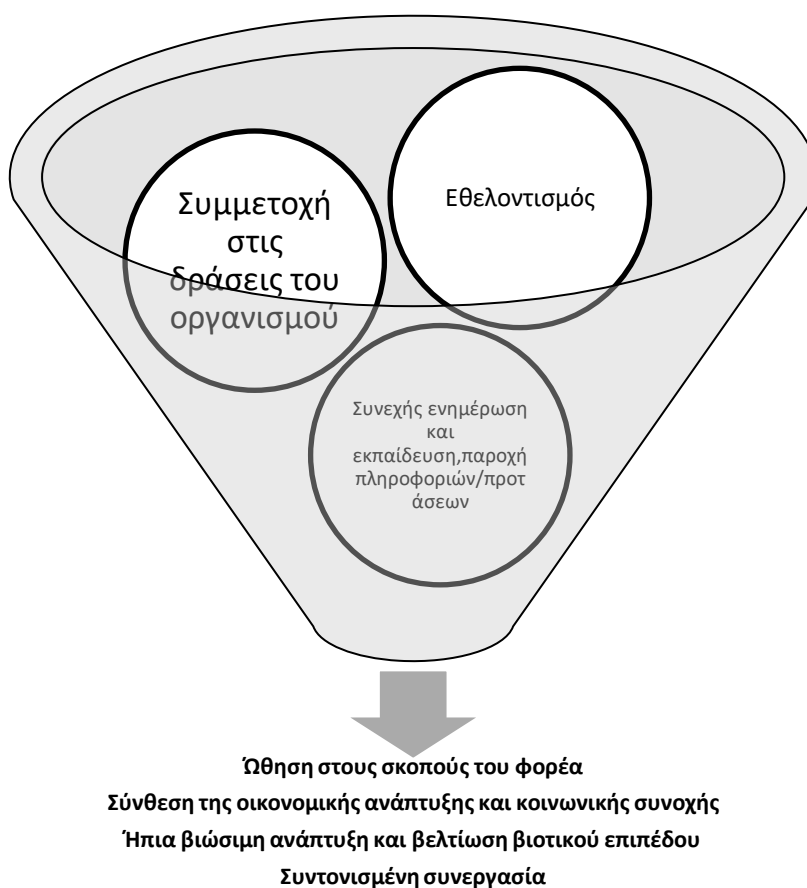
### **3.8.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση**

Τα ενδιαφερόμενα μέρη κατανοούν την σημαντικότητα της δραστηριοποίησης του οργανισμού σε θέματα βιωσιμότητας καθώς είναι καίριος παράγοντας για την αειφόρο ανάπτυξη και τον σχεδιασμό του προορισμού.

## **3.9 Ποια πιστεύεται ότι θα πρέπει να είναι η θέση των πολιτών στην δημιουργία λειτουργία ενός DDMMO**

Η θέση των πολιτών στην λειτουργία και δημιουργία ενός DDMMO αλλά και στο ευρύτερο πλαίσιο των κοινωνικών σχέσεων του οργανισμού διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο για την αποτελεσματικότητά του. Οι εμπλεκόμενοι φορείς του τουριστικού προορισμού του νομού Ευρυτανίας απάντησαν θετικά για την ενδεχόμενη εμπλοκή των πολιτών με τον οργανισμό παραθέτοντας οπτικές αλλά και αποτελέσματα από την συνεισφορά τους. Αναλυτικότερα διατυπώνονται στην παρακάτω εικόνα:

**Εικόνα 12- Τρόποι εμπλοκής και αποτελέσματα από την δραστηριοποίηση των πολιτών με τον οργανισμό**



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί από την παραπάνω εικόνα υπάρχουν 4 κύριοι τρόποι για την εμπλοκή των πολιτών στην δημιουργία και λειτουργία του οργανισμού.

### **Εθελοντισμός**

Ο εθελοντισμός έχει κύριο ρόλο για την ενεργή συμμετοχή των πολιτών ενός προορισμού. Η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας και ο εκπρόσωπος εστίασης στήριξαν αυτή την οπτική για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Όπως άλλωστε σχολιάζει η περιφέρεια:

<< Οι πολίτες πρέπει να είναι ενεργό μέρος/ κομμάτι των πρωτοβουλιών εθελοντισμού του οργανισμού. Μέσω των εθελοντικών ομάδων (π.χ. εθελοντικές ομάδες για το αστικό πράσινο ή για την αρχιτεκτονική του περιβάλλοντος) θα μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στην τουριστική ανάπτυξη του οργανισμού>>.

### **Συμμετοχή στις δράσεις του οργανισμού**

Άλλη μία σημαντική τοποθέτηση είναι η συμμετοχή των πολιτών στις δράσεις του οργανισμού. Το σωματείο εκμεταλλευτών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας και το σωματείο ΟΤΑ Α' επικροτούν την εν λόγω οπτική διότι συμβάλλει άμεσα στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού και την εξασφάλιση της τουριστικής ανάπτυξης, ενώ ο δήμος Καρπενησίου διατυπώνει πως η αποτελεσματικότητα στον προορισμό μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω της συμμετοχής των πολιτών σε δράσεις που σχετίζονται με την τουριστική προβολή της περιοχής.

Εν συνεχεία, το Κ.Π.Ε. επίσης επισημάνει την συμμετοχή των πολιτών ως αρωγός στην διεξαγωγή ποικίλων δραστηριοτήτων και ενεργειών του οργανισμού με το εξής χαρακτηριστικό παράδειγμα:

<< Η πρωτοβουλία που έχει παρθεί για την ανάπτυξη των μονοπατιών της Ευρυτανίας ήταν οι πολίτες οι οποίοι κινητοποιήσανε τα εκάστοτε αρμόδια όργανα (όπως Δήμος, την ένωση Ξενοδόχων, το Δασαρχείο) για την υλοποίηση του. Επίσης ως ΚΠΕ, στην διεξαγωγή θερινών σεμιναρίων (π.χ. κάθε καλοκαίρι μένουν για μία εβδομάδα σε ένα χωριό της Ευρυτανίας με εκατό εκπαιδευτικούς για την διεξαγωγή περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων όπως οι περίπατοι) οι πολίτες είναι αυτοί που θα παραχωρήσουν έναν χώρο στην περιοχή για κάμπινγκ καθώς και τα αναγκαία (όπως τουαλέτα και νερό). Χωρίς την συμβολή τους δεν θα πραγματοποιούνταν η δραστηριότητα ενώ παράλληλα δίνει την δυνατότητα στους κοντινούς ξενώνες για αύξηση της πληρότητας των κλινών τους από επισκέπτες του σεμιναρίου που έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις στέγασης>>.

Επίσης, η ένωση ξενοδόχων αναφέρει πως οι πολίτες θα πρέπει να υποστηρίξουν και να συναινέσουν στην λειτουργία και οργάνωση του οργανισμού καθώς έτσι θα βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο τους οδηγώντας τον προορισμό σε μία ήπια βιώσιμη ανάπτυξη. Ο εμπορικός σύλλογος Καρπενησίου αναφέρει πως με την συμμετοχή των πολιτών μπορεί να επιτευχθεί η σύνθεση της κοινωνικής συνοχής και της οικονομικής ανάπτυξης ενώ το επιμελητήριο Ευρυτανίας επισημάνει πως μέσω της αποδοχής και συμμετοχής των πολιτών με τον οργανισμό, θα έχει ως αποτέλεσμα να δώσει ώθηση και μεγαλύτερο βαθμό επιτυχίας στους σκοπούς του φορέα.

Τέλος, ο φυσιοδιφικός πεζοπορικός σύλλογος επισημάνει την ανάγκη των πολιτών να δραστηριοποιηθούν με την διαχείριση του φυσικού πλούτου καθώς αφορά άμεση προτεραιότητα για την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου τους. Όπως άλλωστε σχολιάζει ο ίδιος ο σύλλογος:

<<{...} είναι πολύ ουσιαστικός από την στιγμή που αφορά τον βιοπορισμό τους στην περιοχή στην οποία ζουν. Οι πολίτες πρέπει να επεμβαίνουν κυρίως σε θέματα διαχείρισης φυσικού πλούτου διότι αυτός που έχει επιχειρηματική πρόσβαση στον φυσικό πλούτο μπορεί να την αποκλείσει από όλους τους υπόλοιπους (όπως στέρεψη ποταμιών που δεν έχουν συνεχή ροή, καταστροφή της ιχθυοπανίδας κλπ.)>>.

### **Συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση, παροχή πληροφοριών/προτάσεων**

Ένας σημαντικός παράγοντας για την αποτελεσματική υποστήριξη και συνεισφορά των πολιτών στον οργανισμό είναι η ενημέρωσή και εκπαίδευσή τους για τα δρώμενα του οργανισμού αλλά και ευρύτερα στην διαμόρφωση τουριστικής συνείδησης των πολιτών. Σε αυτά τα πλαίσια η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδος διατυπώνει ως εξής:

<< Για την αποτελεσματικότητα των εθελοντών πολιτών μπορεί ο οργανισμός να τους βραβεύει, να μεταβαίνουν σε άλλες χώρες για επιμόρφωση/ εκπαίδευση αλλά και να διαμορφώνονται συνέδρια/ημερίδες για τους πολίτες αλλά και για φορείς (όπως το σωματείο ταξί κλπ.) όπου θα εκπαιδεύονται για την διαμόρφωση μίας τουριστικής συνείδησης. Αντίστοιχα το παραπάνω μπορεί να εφαρμοστεί και στην εκπαίδευση όπου μαθητές θα έχουν την δυνατότητα να ενημερώνονται και να εκπαιδεύονται για θέματα καθαριότητας, αισθητικής, τουριστικής συμπεριφοράς και ανταγωνισμού>>.

Αντίστοιχα ο κ. Γαλάνης, εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας και ο εκπρόσωπος του τμήματος δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος υπογραμμίζει πως μέσω της ενημέρωσης και εκπαίδευσης των πολιτών ο οργανισμός θα επιτύχει την συντονισμένη και αποτελεσματική συνεργασία των πολιτών.

Στα πλαίσια της παροχής πληροφοριών και προτάσεων των πολιτών προς τον οργανισμό τοποθετήθηκαν το Κ.Ι.Π.Ε., ο κ. Σταλίκας εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας και ο εκπρόσωπος εστίασης αναφέροντας πως μέσω των διαβουλεύσεων<sup>31</sup> με τον οργανισμό, θα μπορούσε να επιτευχθεί η επιθυμητή αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

### **3.9.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 9**

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί από τα παραπάνω τα ενδιαφερόμενα μέλη του τουριστικού προορισμού είναι ευαισθητοποιημένα και έχουν επίγνωση της σημαντικότητας της δραστηριοποίησης των πολιτών με τον οργανισμό. Η αποδοχή και συναίνεση, η ενεργή συμμετοχή και η υποστήριξη των πολιτών είναι καίριας σημασίας παράγοντες καθώς αναβαθμίζουν την εικόνα του προορισμού και συμβάλλουν στην ορθή, αποτελεσματική και βιώσιμη ανάπτυξη του προορισμού.

## **3.10 Θα στηρίζατε την δημιουργία ενός DDMMO;**

Αν και η εν λόγω ερώτηση φαίνεται ταυτόσημη με την ερώτηση 2, σκοπός της είναι κυρίως να εξακριβώσει και να ερευνήσει αν οι εμπλεκόμενοι φορείς του τουριστικού προορισμού της Ευρυτανίας να συνεισέφεραν οικονομικά στην δημιουργία (αλλά και ευρύτερα στην λειτουργία) του οργανισμού.

Τα περισσότερα ενδιαφερόμενα μέλη απάντησαν θετικά στην υφιστάμενη ερώτηση με εξαιρέσεις όπως τον κ.Κοπανάκη του Κ.Π.Ε., διατυπώνοντας ότι λόγω πολύ μικρού και περιορισμένου προϋπολογισμού η χρηματική τους συνεισφορά θα ήταν ασήμαντη καθώς και το τμήμα δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος επισημαίνοντας πως ως δημόσιος φορέας δεν μπορούν να συνεισφέρουν χρηματικά.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί πως όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς θα γίνονταν μέλη του οργανισμού καθώς να συνέφεραν οικονομικά για την δημιουργία του οργανισμού

---

<sup>31</sup> Όπως αναφέρουν οι εκπρόσωποι ενοικιαζόμενων σωματίων θα μπορεί να πραγματοποιείται κάθε ένα τρίμηνο

αλλά και θα στήριζαν (όσο βέβαια τους επέτρεπε ο προϋπολογισμός τους) τις δραστηριότητες του. Οι φορείς που επεκτάθηκαν περαιτέρω στην ερώτηση ήταν η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδος, ο κ. Σουλιώτης του δήμου Καρπενησίου και η κ. Παπαδοπούλου του εμπορικού συλλόγου, αναφέροντας πως θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί ένα πλαίσιο συγχρηματοδότησης με την αξιοποίηση δημόσιων κονδυλίων (από το υπουργείο τουρισμού, την περιφέρεια και από χρηματοδοτήσεις που δίνονται στον δήμο για την τουριστική προβολή), κοινοτικών προγραμμάτων όπως το LEADER (που θα τα εξασφαλίζει το επιστημονικό προσωπικό του οργανισμού), αναπτυξιακά προγράμματα ΕΣΠΑ καθώς και ευρύτερα ευρωπαϊκά προγράμματα σε συνδυασμό με την συνεισφορά των ιδιωτικών φορέων (ως μέλη και χορηγοί των εκάστοτε δραστηριοτήτων).

Εν συνεχεία, η κ. Λάππα του πεζοπορικού φυσιοδιφικού συλλόγου Καρπενησίου τονίζει την αναγκαιότητα της άμεσης δημιουργίας του οργανισμού σχολιάζοντας ως εξής: << Βεβαίως και θα στηρίζαμε την δημιουργία του οργανισμού. Η Ευρυτανία πρέπει να λειτουργήσει ως ένα περιφερειακό πάρκο οικοανάπτυξης με προσανατολισμό στις ήπιες μορφές τουρισμού διαθέτοντας τις κατάλληλες υποδομές για έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, αειφόρο που να μην υπονομεύει τις μελλοντικές αξιοποιήσεις των φυσικών πόρων όπως άλλωστε έχει υπογραφεί ΦΕΚ το 2018 μετατρέποντας τον σε νόμο του κράτους.>> ενώ ο κ. Σταλίκας εκπρόσωπος των ταξιδιωτικών γραφείων Ευρυτανίας σε παρόμοια πλαίσια επισημάνει:

<< Η περιοχή έχει άμεση ανάγκη από έναν φορέα διαχείρισης και προώθησης των δραστηριοτήτων βουνού, μία ιδέα οι οποία είχε προταθεί στους εκάστοτε αρμόδιους φορείς χωρίς κάποιο αποτέλεσμα. Η συντήρηση των μονοπατιών και άλλων καθηκόντων είναι καίριας σημασίας να ανατεθούν σε έναν φορέα όπου θα μπορεί να διατηρεί και να αναπτύσσει τον τουριστικό προορισμό>>.

Τέλος, διατυπώνονται επισημάνσεις σχετικά με τις χρηματοδοτικές ροές του οργανισμού όπως αυτή του εμπορικού συλλόγου αναφέροντας το εξής:

<<Σε μία περίοδο όπου η άμεση πληροφορία και το ηλεκτρονικό εμπόριο καθώς και οι επιπτώσεις της κρίσης προκαλούν σοβαρές οικονομικές δυσκολίες είναι αναγκαία η ίδρυση του οργανισμού για την αύξηση της κατανάλωσης των επισκεπτών στο λιανεμπόριο. Σημαντικό είναι να διατυπωθεί πως η διαχείριση κονδυλίων ΕΣΠΑ θα πρέπει να μεταβούν στην διοίκηση του οργανισμού καθώς η τοπική αυτοδιοίκηση δεύτερου βαθμού (περιφέρεια) που είναι υπεύθυνη για την προώθηση του προορισμού δεν επιφέρει αποτελεσματικές δράσεις προώθησης ενώ επίσης δεν συνεργάζεται με τους ιδιώτες λιανέμπορους της περιοχής>>.

Επιπρόσθετα, η ένωση ξενοδόχων επισημάνει ποιος είναι αρμόδιος σχετικά με τις δημόσιες χρηματικές ροές:

<<Το κύριο πρόβλημα με τις δημόσιες χρηματοδοτήσεις είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας δεν έχει κανένα δικαίωμα ψήφου αλλά μόνο να λειτουργεί ως συμβουλευτικός παράγοντας στις αποφάσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτό ελλοχεύει συχνά να δημιουργούνται φαινόμενα ψηφοθηρισμού και έλλειψη συλλογικότητας>> ενώ το επιμελητήριο Ευρυτανίας υπογραμμίζει πως καίριος παράγοντας για την χρηματική συμμετοχή των ιδιωτικών φορέων (αλλά και του ίδιου του επιμελητηρίου) στον οργανισμό θα είναι να αντιμετωπίζονται ως ισότιμα μέλη.

### **3.10.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 10**

Η προθυμία των εμπλεκόμενων μελών του τουριστικού προορισμού να συνεισφέρουν οικονομικά στην δημιουργία (και περαιτέρω στην λειτουργία) του οργανισμού είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την ύπαρξη αυτού του οργανισμού στην περιοχή. Πάραυτα, σημαντικό είναι να υπάρξει ισότητα και όχι συμφεροντολογικός διαχωρισμός μεταξύ των εμπλεκόμενων ώστε να μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ευέλικτος στις προκείμενες προκλήσεις για τον σχεδιασμό και υλοποίηση μακροπρόθεσμων βιώσιμων στρατηγικών πλάνων.

### 3.11 Ποια πιστεύετε θα πρέπει να είναι η νομική μορφή του οργανισμού και γιατί

Η νομική μορφή του οργανισμού έχει κομβικό ρόλο για την αποτελεσματικότητά του και την αποκόμιση χρηματοδοτικών κονδυλίων του οργανισμού. Στην υφιστάμενη ερώτηση οι περισσότεροι εμπλεκόμενοι διατύπωσαν την οπτική τους επί του θέματος ενώ εξαίρεση ήταν ο εκπρόσωπος του τμήματος δασολογίας και διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος, ο κ. Σταλίκας και ο κ.Γαλάνης εκπρόσωποι και ιδιοκτήτες ταξιδιωτικών γραφείων στην Ευρυτανία, επισημαίνοντας πως δεν μπορούν να γνωρίζουν ποια θα είναι η καλύτερη μορφή που θα μπορούσε να ωφελήσει τον οργανισμό στα μέγιστα ενώ σχολίασαν πως θα πρέπει να μελετηθεί περαιτέρω. Πάραυτα σε παρόμοια οπτική τοποθετείται και η ένωση ξενοδόχων αναφέροντας τον εξής ενδιαφέρον σχολιασμό: << {...} είναι καθαρά τεχνοκρατικό και θα πρέπει να αποφανθούν ειδικοί επί του θέματος. Θα μπορούσε να τοποθετηθεί ο δικηγορικός σύλλογος ή ο σύλλογος τεχνοκρατών λογιστών δίνοντας μία πρόταση και κάνοντας μία εισήγηση επί του θέματος>>.

Όσο αφορά τις τοποθετήσεις των υπολοίπων εμπλεκόμενων διατυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 22- Νομικές μορφές ενός DDMMO βάση των τοποθετήσεων των εμπλεκόμενων**



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία



## **Σύμπραξη ιδιωτικού και δημοσίου τομέα (ΣΔΙΤ)**

Η εν λόγω μορφή ήταν η πλειοψηφία των τοποθετήσεων των εμπλεκόμενων. Ο κ. Καρδαμπίκης του δήμου Αγράφων και η κ. Ζιώγα του Κ.Ι.Π.Ε. διατυπώνουν πως οι ΣΔΙΤ αποτελούν μία καινοτόμα μορφή η οποία στηρίζεται στην τεχνογνωσία και εμπειρία του ιδιωτικού τομέα και καταφέρνει να αποφεύγει τον όγκο της γραφειοκρατίας του δημοσίου. Σε παρόμοια πλαίσια τοποθετείται η κ. Παπαδοπούλου του εμπορικού συλλόγου Καρπενησίου και ο κ. Κοπανάκης του Κ.Ε.Π. σχολιάζοντας την σημαντικότητα της άμεσης και γρήγορης λήψης αποφάσεων και τις ευελιξίας που θα πρέπει να διέπει τον οργανισμό καθώς η ΣΔΙΤ θα ήταν χρήσιμη στην περίπτωση που ο δημόσιος τομέας θα μπορούσε να συμβαδίσει με το παραπάνω κριτήριο<sup>32</sup>. Επιπρόσθετα οι εκπρόσωποι των ενοικιαζόμενων δωματίων αναφέρουν πως μέσω του ΣΔΙΤ μπορεί αποφευχθεί η τάση του ιδιωτικού τομέα για βραχυπρόθεσμα κέρδη ενώ το σωματείο εκμεταλλευτών ιδιοκτητών αυτοκινήτων ταξί Ευρυτανίας αναφέρουν πως η εν λόγω νομική μορφή προσδίδει στον οργανισμό ευελιξία στη χρηματοδότηση και εργαλεία έρευνας και επιμόρφωσης που έχουν ως αποτέλεσμα την ευκολότερη λειτουργία των εκάστοτε δραστηριοτήτων του οργανισμού.

### **Αστικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός**

Στην υφιστάμενη νομική μορφή τοποθετήθηκε η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας διατυπώνοντας πως με την εν λόγω μορφή ο οργανισμός αποκτά την δυνατότητα να προσαρμόζεται στα πλαίσια ενός δυναμικού νομοθετικού πλαισίου καθώς παράλληλα υπάρχουν όργανα και θέσεις ευθύνης για την διαχείρισή του. Επιπρόσθετα, θα διέπεται από ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια στο management της (δεν θα έχει αποκλειστικό στόχο το κέρδος καθώς τα έσοδα θα τα αξιοποιεί στην προβολή, προώθηση) ενώ μπορεί να λειτουργεί συμβουλευτικά προς τις περιφέρειες και δήμους. Πάραυτα όπως υπογραμμίζει, ένας ειδικός σύμβουλος θα παρέθετε την καταλληλότερη και αποτελεσματικότερη μορφή του οργανισμού.

Αντίστοιχα ο κ. Τσάμπρας του επιμελητηρίου Ευρυτανίας, αναφέρει πως με την λειτουργία ενός αστικού μη κερδοσκοπικού οργανισμού δεν υπάρχουν μεγάλα κόστη λειτουργίας.

### **Μη κερδοσκοπικός οργανισμός**

Ο κ. Σουλιώτης του δήμου Καρπενησίου τοποθετείται επί του θέματος διατυπώνοντας έναν ενδιαφέρον σχολιασμό για την χρησιμότητα ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού σχολιάζοντας ως εξής:

<<Η μορφή του οργανισμού θα πρέπει να είναι μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με την έννοια τα οφέλη να επιστρέφουν στην τοπική κοινωνία και αγορά είτε υπό μορφή δράσεων είτε υπό μορφή έργων. Εννοείται αφού πρώτα καλυφθούν τα λειτουργικά έξοδα του οργανισμού>>.

Αντίστοιχα ο κ. Κοντοπάνος, εκπρόσωπος της εστίασης, προσθέτει πως μέσω ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού θα δημιουργηθούν καλές σχέσεις με τα εμπλεκόμενα μέλη γνωρίζοντας πως δεν θα ελλοχεύει ο κίνδυνος για βραχυπρόθεσμα οφέλη.

### **Δημόσιος οργανισμός**

Στην νομική μορφή ενός δημοσίου οργανισμού τοποθετήθηκαν το σωματείο ΟΤΑ 'Α αναφέροντας πως είναι σημαντικό να μην επιβαρυνθεί παραπάνω ο ιδιωτικός τομέας

---

<sup>32</sup> Αλλιώς μόνο ως ιδιωτικός τομέας



αξιοποιώντας κατά κάποιον τρόπο την υψηλή φορολογία που επωμίζονται οι πολίτες του προορισμού.

Τέλος, η κ. Λάππα του φυσιοδικού πεζοπορικού συλλόγου Καρπενησίου διατυπώνει πως ο οργανισμός μπορεί να είναι δημόσιος αλλά με χαρακτηριστικά ιδιωτικού τομέα. Αναλυτικότερα σχολιάζει:

<< Για να είναι πραγματικά αποδοτικός ο οργανισμός πρέπει να είναι σαν επιχείρηση αναπτυξιακού προσανατολισμού (δηλαδή να έχει στελέχη τα οποία θα είναι τεχνοκράτες του τουρισμού οι οποίοι θα παίρνουν κατευθύνσεις και θα τελούν κάτω από την εποπτεία ενός διοικητικού συμβουλίου που θα έχει την αντιπροσώπευση όλων των εμπλεκόμενων). Θα έχει μεν επιτελική μορφή αλλά δεν γίνεται να είναι βιώσιμη αν δεν έχει χρηματοδότηση από εθνικά κονδύλια που είναι κεντρικώς διαχειριζόμενα από το υπουργείο τουρισμού η τον ΟΦΥΠΕΚΑ καθώς πρόκειται για την διαχείριση δημοσίων χώρων (δασών κλπ.) ενώ εν τέλει ο οργανισμός θα υπάγεται στο υπουργείο τουρισμού>>.

### **3.11.1. Συμπεράσματα για την ερώτηση 11**

Η νομική μορφή του οργανισμού πρόκειται για ένα πολύπλοκο ζήτημα το οποίο χρήζει ενδελεχή μελέτη. Τα μέλη του προορισμού κατανοούν την υφιστάμενη πολυπλοκότητα αλλά και τις δυσκολίες που υπάρχουν σε κάθε νομική μορφή. Βάση της θέσης που κατέχει ο κάθε εμπλεκόμενος και βάση του νομοθετικού πλαισίου που διέπει την κάθε νομική μορφή οι οπτικές διαφέρουν αναφέροντας τα εκάστοτε πλεονεκτήματα. Η συμβολή ενός ειδικού θα είχε καταλυτικό ρόλο στην απόφαση της νομικής μορφής του οργανισμού.

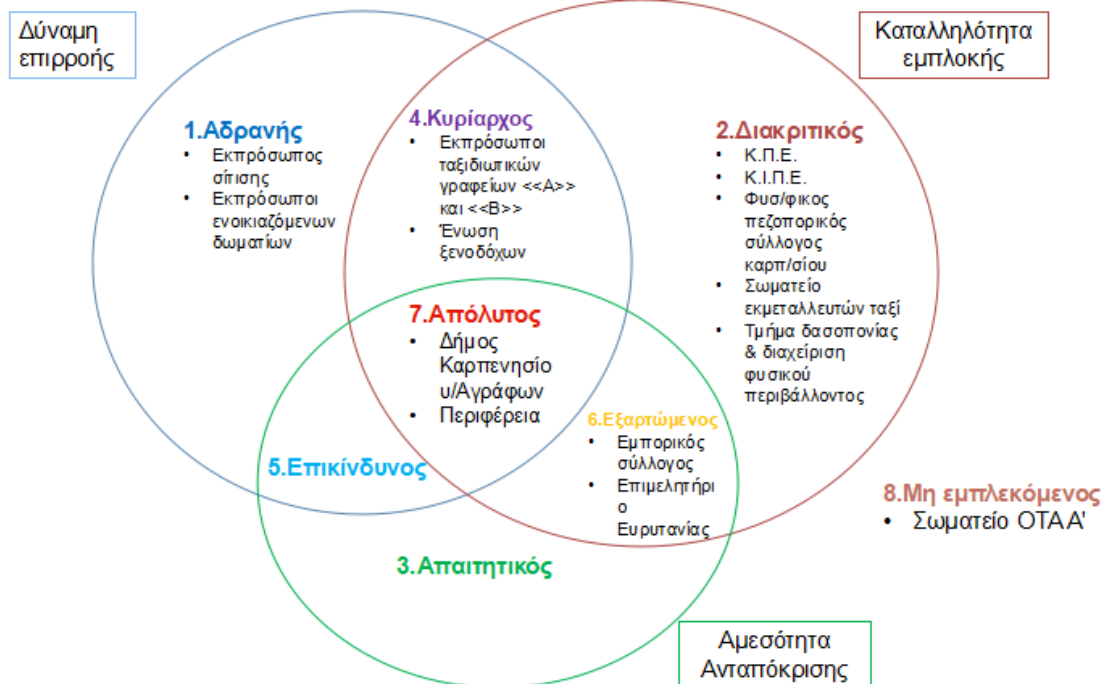
# Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα- Προτάσεις

Ο σκοπός του υφιστάμενου κεφαλαίου είναι να διατυπώσει με έναν ευδιάκριτο τρόπο τα αποτελέσματα και τις προτάσεις του ερευνητή σε κρίσιμους τομείς της δημιουργίας και λειτουργίας του DDMMO. Οι εν λόγω τομείς αποτελούν τι συνεργασίες-συνέργιες πρέπει να υφίστανται για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού και πως αυτές μπορούν να βελτιωθούν, την διατύπωση κριτικής του καινούργιου νομοσχεδίου όπου ψηφίστηκε για την λειτουργία των DDMMO βασιζόμενη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προορισμού της Ευρυτανίας ενώ τέλος, διατυπώνονται κάποια ευρύτερα συμπεράσματα, του περιορισμούς που είχε ο ερευνητής καθώς και προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση.

## 4.1. Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών

Η προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα για έναν DDMMO. Πρόκειται για μία δυναμική λειτουργία που αλλάζει συνεχώς με την πάροδο του χρόνου και ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει με ποιον πρέπει να έχει κοντινή επικοινωνία και συνεργασία, ποιος μπορεί να του ασκήσει επιρροή, ποιος αδικείται, ποιος παραμένει αδρανής, ποιος απειλεί την λειτουργία του ίδιου του οργανισμού αλλά και ποιος έχει προδιαγραφές να γίνει μελλοντικός συνεργάτης. Όλα τα παραπάνω διατυπώνονται με το υφιστάμενο διάγραμμα Venn:

Διάγραμμα 1-Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών



Πηγή: Mitchell et al., 1997 -Ιδία Επεξεργασία

Κατηγορία 7: Απόλυτος

Ένας οργανισμός διαχείρισης, προώθησης και ανάπτυξης πρέπει να επικεντρωθεί στους απόλυτους εμπλεκόμενους καθώς πρόκειται για φορείς που είναι αποτελεσματικοί και είναι σε θέση να επηρεάσουν την κατεύθυνση του οργανισμού και των οργανικών

λειτουργιών μέσω επιτροπών, της συμπαραγωγής καθώς και της συμμετοχής τους. Ο δήμος Καρπενησίου/ Αγράφων και η περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας τους διέπει αυτή η ιδιότητα καθώς διαθέτουν τα χρηματοδοτικά κονδύλια, διέπονται από ένα συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο που ελέγχει την δραστηριότητάς τους ενώ πλέον σύμφωνα με το προεδρικό διάταγμα του νόμου υπ' αριθμ. 4875 (ΦΕΚ Α' 250/23-12-2021) είναι υποχρεωμένοι για την δημιουργία ενός τέτοιου οργανισμού.

#### Κατηγορία 4: Κυρίαρχος

Αντίστοιχα μία παρόμοια προσέγγιση απαιτούν και οι κυρίαρχοι φορείς. Η άμεση συνεργασία/ η ενδυνάμωσή τους είναι πρωτεύον παράγοντες λαμβάνοντας τις απόψεις τους σχετικά με τον αναπτυξιακό σχεδιασμό του προορισμού σοβαρά υπόψη. Η ένωση ξενοδόχων και οι εκπρόσωποι <<A>> και <<B>> τουριστικών γραφείων διέπονται από αυτή την κατηγορία διότι ως <<προμηθευτές>> επισκεπτών στην περιοχή διαθέτουν μία πληρέστερη εικόνα για την τουριστική ζήτηση της περιοχής και ο οργανισμός μπορεί άμεσα να επωφεληθεί και να πραγματοποιήσει αποτελεσματικότερες στρατηγικές προώθησης και διαχείρισης του προορισμού.

#### Κατηγορία 6: Εξαρτώμενοι

Οι εξαρτώμενοι εμπλεκόμενοι, κυρίως εξαρτώνται (όπως άλλωστε το λέει και η ονομασία) από εκείνους που βρίσκονται στο πεδίο 7 και 4 και συνήθως είναι αυτοί που επηρεάζονται πρώτοι από τα εκάστοτε προβλήματα που δημιουργούνται στον προορισμό. Ο οργανισμός έχει το χρέος να τους εντάξει καθώς και να μειώσει τις διαφορές ισχύος των εκάστοτε ομάδων ώστε να μπορούν και αυτοί να έχουν επιρροή. Ο εμπορικός σύλλογος και το επιμελητήριο Ευρυτανίας βρίσκονται σε αυτή την κατηγορία και ο οργανισμός έχει την υποχρέωση να αποφύγει να τους αποθαρρύνει ή να αδιαφορήσει καθώς αποτελούν σημαντικό πυλώνα για το επιχειρίν του τουριστικού προορισμού της Ευρυτανίας.

#### Κατηγορία 1: Αδρανής

Ο οργανισμός τουριστικής διαχείρισης, ανάπτυξης και προώθησης θα δώσει προσοχή στους εν λόγω ενδιαφερόμενους ανάλογα του χρόνου και της ενέργειας που διαθέτει. Μπορεί επίσης όμως να τους παρατηρεί έως ότου εμφανίσουν ένα δεύτερο χαρακτηριστικό με την πάροδο του χρόνου.

Οι εκπρόσωποι ενοικιαζόμενων δωματίων και ο εκπρόσωπος σίτισης πρέπει οπωσδήποτε να μεταβούν στην κατηγορία 4 ώστε να γίνουν αξιόλογοι συνεργάτες του οργανισμού όπου θα μπορούν να ασκούν άμεσα επιρροή ενισχύοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα του προορισμού. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία ειδικών φόρουμ και workshops όπου ο οργανισμός θα μπορεί να κατανοήσει και να προσδιορίσει της ανάγκες τους ενθαρρύνοντας τους να δημιουργήσουν συλλόγους και να ενταχθούν ως ένα οργανωμένο σύνολο στους άμεσους συνεργάτες του οργανισμού.

#### Κατηγορία 2: Διακριτικός

Αντίστοιχα ότι ισχύει με την κατηγορία των αδρανών ισχύει και εδώ. Ο οργανισμός μπορεί να τους παρατηρεί έως ότου δημιουργηθεί ένα δεύτερο χαρακτηριστικό. Στην εν λόγω περίπτωση όπου υπάρχουν τόσο "περιφερειακοί" εμπλεκόμενοι φορείς, ο οργανισμός μπορεί όχι απαραίτητα να τους ενθαρρύνει να μεταβούν σε άλλη κατηγορία αλλά να τους συμβουλευτεί σε περιπτώσεις όπου οι προαιρετικοί φορείς ειδικεύονται σε

ένα ζήτημα. Παραδείγματος χάριν όταν υπάρχουν ζητήματα που σχετίζονται με τον περιβάλλον θα μπορούσε να συνεργαστεί με το τμήμα δασολογίας & διαχείρισης φυσικού περιβάλλοντος για την παροχή επιστημονικών ερευνών ή την υλοποίηση περιβαλλοντικής έρευνας που θα ωφελήσει άμεσα τον οργανισμό. Επίσης θα μπορούσε να υλοποιηθεί η πληροφόρηση του οργανισμού για την ανάπτυξη των μονοπατιών της Ευρυτανίας μέσω της υποστήριξης του φυσιοδιφικού πεζοπορικού συλλόγου ή το κέντρο περιβαλλοντικής εκπαίδευσης κ.λπ.

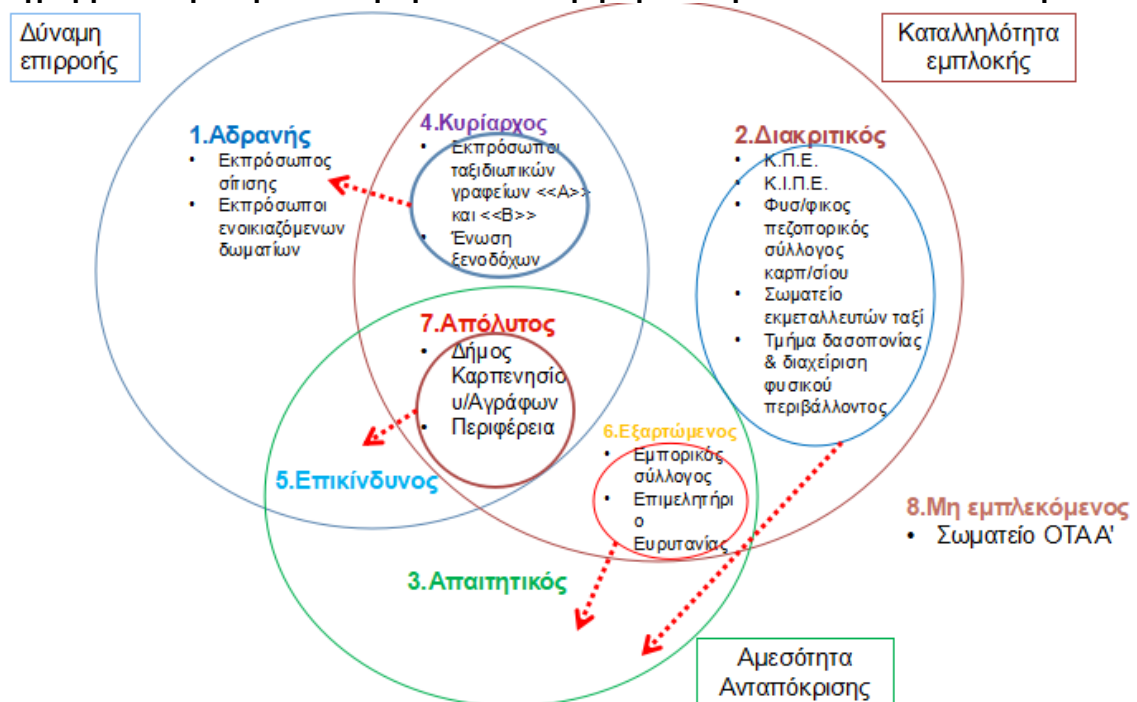
Κατηγορία 8: Μη εμπλεκόμενος

Η εν λόγω κατηγορία δεν υπάρχει κάτι ουσιώδες να ειπωθεί. Οι μη εμπλεκόμενοι δεν μπορούν κάπως να συμβάλλουν στον οργανισμό ή ο ίδιος ο οργανισμός να δραστηριοποιηθεί κάπως με αυτή την κατηγορία. Μία αξιοσημείωτη αναφορά θα ήταν από την στιγμή που το σωματείο ΟΤΑ Α' δεν μπορεί να εμπλακεί με κάποιον ουσιώδη τρόπο, το εργατοϋπαλληλικό κέντρο θα μπορούσε να έχει μία πιο άμεση σχέση σε ζητήματα συνδικαλισμού και υπεράσπισης των δικαιωμάτων των εργαζομένων.

Επικείμενος κίνδυνος: Κατηγορία 5 και 3

Ακόμη και ένας οργανισμός που έχει όλες τις προθέσεις και προσόντα να επιτύχει, αν δεν διαχειριστεί την σχέση του με τους εμπλεκόμενους με ορθότητα μπορεί να καταστεί καταστροφικό για τον προορισμό

### Διάγραμμα 2- Προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών: ένα κακό σενάριο



. Πηγή: Mitchell et al., 1997- Ιδία επεξεργασία

Όπως μπορεί να φανεί από το παραπάνω διάγραμμα σε περίπτωσης κακής διαχείρισης μπορεί να συμβούν τα εξής:

- Η κατηγορία 4 με τους σημαντικότερους εμπλεκόμενους του τουριστικού προορισμού να αδιαφορήσουν εντελώς και να κατευθυνθούν προς βραχυπρόθεσμους στόχους με σκοπό το κέρδος (ίσως η θέση του εκπρόσωπου σίτισης και ενοικιαζόμενων δωματίων να ήταν αποτέλεσμα κακής διαχείρισης του τουριστικού προορισμού).

- Η κατηγορία 7 που είναι ο πυρήνας του οργανισμού τουριστικής διαχείρισης ανάπτυξης και προώθησης, μη ικανή να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και στα δρώμενα της τουριστικής δραστηριότητας, να καταφύγουν σε πρακτικές που υπονομεύουν την ανάπτυξη του τουριστικού προορισμού (όπως ψηφοθηρισμός κλ.π.).
- Κατηγορία 6 και 2: Ως φορείς που δεν έχουν δύναμη επιρροής, από την στιγμή που παρατηρούν πως δεν επιφέρουν κάποιο αποτέλεσμα ή επιρροή στους άλλους εμπλεκόμενους φορείς μπορεί να επιλέξουν να μεταβούν στην κατηγορία 3 όπου θα κατακρίνουν τις οποιοσδήποτε ενέργειες γίνονται στον προορισμό χωρίς να διέπονται από κάποιο ουσιώδη σκοπό ή την επίτευξη κάποιου αποτελέσματος. (κατακρίνοντας την κατηγορία 7 για ανικανότητα, την κατηγορία 4 για βραχυπρόθεσμα κέρδη κλ.π.).

Συμπερασματικά, η κακή διαχείριση η οποία μπορεί να προκληθεί από την πλευρά του οργανισμού δεν θα οδηγήσει μόνο στην αναποτελεσματικότητα της ανάπτυξης του τουριστικού προορισμού, αλλά και σε έναν ευρύτερο κατακερματισμό των εμπλεκόμενων φορέων, σε πιθανή διχόνοια αλλά και την αύξηση της καχυποψίας για οποιοσδήποτε μελλοντική πρωτοβουλία παρθεί για την ανάπτυξη του προορισμού.

Όλα αυτά βεβαίως μπορούν να αποφευχθούν. Μπορεί να εξασφαλιστεί η επιτυχία του προορισμού.

## 4.2. Εξασφαλίζοντας την επιτυχία του προορισμού

Εκτός την προτεραιοποίηση των ενδιαφερόμενων μελών που είναι πρακτικά το εργαλείο στο οποίο θα βασιστεί ο οργανισμός για την ανάπτυξη των κατάλληλων σχέσεων, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπου μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του οργανισμού.

### 4.2.1. Ενημέρωση/Εκπαίδευση /Στελέχωση

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί πως οι ερωτώμενοι εμπλεκόμενοι φορείς του τουριστικού προορισμού της Ευρυτανίας, στην διάρκεια διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας γνώριζαν και κατανοούσαν ένα μεγάλο μέρος των δομικών στοιχείων που διέπουν έναν DDMMO όπως: τον ηγετικό και συντονιστικό ρόλο του οργανισμού που απαιτείται μεταξύ του οργανισμού και των εμπλεκόμενων ενώ οι περισσότεροι αντιλαμβάνονταν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο την σημασία της ανάλυσης και του καθορισμού της τουριστικής πολιτικής και της βιωσιμότητας (π.χ. η θέση εφικτών, βιώσιμων κατάλληλων στόχων είτε για την διαχείριση είτε για την προώθηση). Επίσης κατανοούσαν την σημαντικότητα της συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκόμενων ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την παραγωγή προϊόντων/ υπηρεσιών που διέπονται από συμπληρωματικότητα και εταιρογένεια, αντιλήφθηκαν την σημαντικότητα του οργανισμού να διαθέτει καλές σχέσεις με τον ντόπιο πληθυσμό διακατέχοντας την αποδοχή, την συναίνεση και την ενεργή συμμετοχής τους με απώτερο σκοπό της αναβάθμισης του βιοπορισμού τους, συμφώνησαν πως το διοικητικό συμβούλιο πρέπει να απαρτίζεται από εξειδικευμένα μέλη που εξυπηρετεί τα συμφέροντα των εμπλεκόμενων μελών ενώ τέλος, η πλειονότητα γνωρίζει την αναγκαιότητα της δραστηριοποίησης του οργανισμού και με τις τρεις διαστάσεις του (διαχείριση, ανάπτυξη, προώθηση). Επιπρόσθετα στα πλαίσια του ενδιαφέροντος των εμπλεκόμενων για την δημιουργία και λειτουργία του οργανισμού, η πλειοψηφία συμφώνησε πως θα απέδιδε τα μέγιστα συνεισφέροντας στον οργανισμό είτε υλικά και είτε χρηματικά (βάση βέβαια της θέση του κατέχουν).

#### **4.2.1.1. Ενημέρωση των εμπλεκόμενων για τις λειτουργίες ενός DDMMO**

Παρόλο που οι εμπλεκόμενοι φορείς γνωρίζουν κάποιες από τις σημαντικότερες δομικές λειτουργίες ενός DDMMO θα ήταν συνετό να ενημερωθούν για όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του και πως αυτές υλοποιούνται στην πράξη. Κάποια παραδείγματα τα οποία διεξήχθησαν μέσω της πρωτογενούς έρευνας είναι η ανάγκη για ενημέρωση των εμπλεκόμενων για δραστηριότητες του οργανισμού που αφορούν την διαχείριση κινδύνου (risk analysis), την διαχείριση πόρων, την διαχείριση χρηματοδοτικών επιχειρηματικών κινδύνων, την προώθηση του προορισμού σε τομείς όπως η διαχείριση επωνυμίας, της εικόνας και θέσης του προορισμού και το web-marketing. Είναι σημαντικό όλοι οι φορείς να γνωρίζουν τις πλήρεις δυνατότητες που απαρτίζουν έναν οργανισμό ώστε να μπορούν να τις αξιοποιήσουν στο έπακρο. Συγκεκριμένα οι κατηγορίες 7,4 και 6 θα επωφελούνταν άμεσα στα πλαίσια συνεργασίας τους με τον οργανισμό καθώς θα ευρύνανε σε όλο και περισσότερους τομείς τις συνεργασίες τους, ενώ οι κατηγορίες 1 και 2 θα κατανοούσαν την σημαντικότητα του οργανισμού και τις ευκαιρίες που δίνει στον προορισμό να αναπτυχθεί.

#### **Ερευνητική Υπόθεση : Εκπαίδευση των εμπλεκόμενων**

Θα μπορούσε να διατυπωθεί η υπόθεση πως στις περιπτώσεις όπου ένας φορέας δεν αντιλαμβάνεται σε έναν μεγάλο βαθμό τις λειτουργίες ενός DDMMO ίσως να σημαίνει πως η ενημέρωση δεν θα είναι αρκετή για να καλύψει τα εν λόγω κενά του κάθε φορέα. Σε περιπτώσεις που αυτό συμβαίνει σε βασικούς ενδιαφερόμενους μπορεί να καταστεί καταστροφικό για τον οργανισμό τουριστικής ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του προορισμού. Οι εμπλεκόμενοι δεν θα μπορούν να ανταποκριθούν στις υψηλές απαιτήσεις και ίσως να μεταβούν στην κατηγορία 5 και 1 (που όπως έχει ειπωθεί νωρίτερα πρέπει να αποφευχθεί). Στην συγκεκριμένη περίπτωση η εκπαίδευση τους ή η στελέχωση των φορέων με εξειδικευμένο προσωπικό θα είναι καταλυτική για την αποτελεσματικότητά τους. Βέβαια η εν λόγω εκπαίδευση θα πραγματοποιηθεί σε διαφορετικό βαθμό και με διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με την σημαντικότητα του κάθε φορέα.

#### **Εκπαίδευση και στελέχωση των εμπλεκόμενων φορέων**

Η εκπαίδευση και η πιθανή στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό των ενδιαφερόμενων μελών είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματικότητά τους στις προκλήσεις του προορισμού αλλά και της επιτυχούς συνεργασίας με τον οργανισμό. Η αντίληψη που έχουν οι εμπλεκόμενοι για τις λειτουργίες του οργανισμού αντικατοπτρίζει κατά κάποιον τρόπο και τις ευρύτερες γνώσεις των εμπλεκόμενων για βασικές γνώσεις στην τουριστική ανάπτυξη, προώθηση και διαχείριση του προορισμού.

- Εκπαίδευση των κατηγοριών 4,6,7: Οι εν λόγω εμπλεκόμενοι όπως έχει προαναφερθεί αποτελούν τους ενεργούς φορείς στην συμπαραγωγή με τον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση είναι σημαντικό να πραγματοποιηθούν επιμορφωτικές συνεδριάσεις με τα διοικητικά συμβούλια του κάθε φορέα ούτως ώστε να καταρτίσουν σημαντικές γνώσεις οι οποίες θα φανερώσουν πιθανές ελλείψεις που θα διέπει ενδότερα τον κάθε φορέα. Στους εν λόγω φορείς σημαντικό είναι να καταρτίσουν γνώσεις που θα αφορούν την τουριστική ανάπτυξη διαχείριση και προώθηση του προορισμού.
- Εκπαίδευση των κατηγοριών 1,2: Οι εκπαίδευση των εν λόγω κατηγοριών μπορεί να είναι προαιρετική ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού. Σε περίπτωση μακροχρόνιας συνεργασίας του οργανισμού με κάποιον φορέα που



ανήκει σε αυτές της κατηγορίες ίσως να ήταν χρήσιμο να προέχει ένα πλαίσιο εκπαίδευσής όπου θα εξασφαλίζει την επιτυχή συνεργασία τους.

### 4.3. DMO στην πράξη

Το εν λόγω υποκεφάλαιο έχει ως στόχο μια μικρή ανασκόπηση τι ισχύει πλέον σύμφωνα με τον ν.4674/2020 για την δημιουργία και λειτουργία οργανισμών διαχείρισης ανάπτυξης και προώθησης προορισμού καθώς και η διατύπωση μίας κριτικής βάσης της πρωτογενούς έρευνας:

- **Διαμόρφωση των DDMMO**: Πλέον οι αναπτυξιακοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης ή οι αναπτυξιακές εταιρείες οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούν να λειτουργήσουν ως DDMMO's έπειτα από σύμφωνη απόφαση του δημοτικού ή περιφερειακού συμβουλίου ή των οικείων Ο.Τ.Α. ή του διοικητικού Συμβουλίου της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων (ΠΕΔ).  
Ένα μειονέκτημα στην εν λόγω περίπτωση είναι όπως έχει αναφέρει και η ένωση ξενοδόχων <<η έλλειψη ψήφου του ιδιωτικού τομέα>>. Είναι απαραίτητο στην διαμόρφωση του DDMMO, λόγο και βήμα να έχει ο ιδιωτικός τομέας καθώς επίσης να υπάρχει ομοφωνία των ιδιωτικών φορέων για την δημιουργία του οργανισμού. Επιπρόσθετα, στο νομοσχέδιο δεν αναφέρεται ποιος θα είναι υπεύθυνος και με ποιον τρόπο θα πραγματοποιηθεί η καταβολή πόρων για την δημιουργία του οργανισμού.
- **Νομική μορφή των DDMMO**: Η νομική μορφή τους μπορεί να ποικίλει αλλά πλέον μπορούν να λειτουργούν και αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα με εταίρους Ο.Τ.Α. ως DDMMO's με σύμφωνη απόφαση του δημοτικού ή περιφερειακού συμβουλίου ή των οικείων Ο.Τ.Α. ή του διοικητικού Συμβουλίου της Περιφερειακής Ένωσης Δήμων (ΠΕΔ).  
Αν και πλέον δίνεται η ευκαιρία για την λειτουργία ενός αστικού μη κερδοσκοπικού οργανισμού, οι απόψεις των εμπλεκόμενων φορέων για την νομική μορφή του οργανισμού είναι κατακερματισμένες. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όπως επίσης αναφέρει η ένωση ξενοδόχων η υποστήριξη και συμβουλή ενός δικηγορικού συλλόγου ή του συλλόγου τεχνοκρατών λογιστών θα προσδώσει στον οργανισμό την κατάλληλη νομική μορφή βάσει των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του τουριστικού προορισμού.
- **Σκοπός του DDMMO**: Ο νόμος του κράτους για τον σκοπό του DDMMO αναφέρει μία ευρύ γκάμα δραστηριοτήτων:  
Την τουριστική προώθηση όπως συμβουλευτική/επιστημονική/τεχνική υποστήριξη προς τους Ο.Τ.Α. και ιδιωτικών φορέων (προώθηση/ προβολή), η διαχείριση της θέσης και επωνυμίας του προορισμού (ανάδειξη ταυτότητας, δημιουργία τοπικών σημάτων ταυτότητας).  
Την τουριστική διαχείριση όπως η διαχείριση εμπλεκόμενων μελών (πληροφόρηση των Ο.Τ.Α. για τον σύνολο του τουριστικού προϊόντος, σύναψη συμβάσεων/ μνημονίων συνεργασίας με σκοπό την προώθηση του προορισμού καθώς και την διασφάλιση της ποιότητας του προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος, υποστήριξη και τεχνική βοήθεια συνεργατικών σχηματισμών επιχειρήσεων.), η διαχείριση πόρων (μελέτη/ παρακολούθηση υποδομών κοινής ωφέλειας), διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών ( παραγωγή/ ανάπτυξη) καθώς

και την διαχείριση χρηματοδοτικών κονδυλίων (όπου το 50%. θα προέρχεται από δημόσιους φορείς (όπως τον Ε.Ο.Τ. τους Ο.Τ.Α. κλ.π.) και το υπόλοιπο από ιδιωτικούς φορείς).

Την τουριστική ανάπτυξη με την δημιουργία/υποστήριξη και εφαρμογή αναπτυξιακής πολιτικής, υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου βιώσιμης ανάπτυξης και διαχείρισης προορισμού και υλοποίηση στρατηγικών μάρκετινγκ/ ερευνητικού έργου (ανάλυση της αγοράς, προσέγγιση νέων αγορών κλ.π.).

Επίσης θα μπορούν να δραστηριοποιηθούν με δράσεις εθελοντισμού και κοινωνικής ευθύνης (διατήρηση του οικιστικού/φυσικού περιβάλλοντος κλ.π.).

Οι εν λόγω δράσεις εκτιμάται πως είναι πολλές για να διαχειρίζονται εξολοκλήρου από έναν τοπικό DDMMO σε έναν από τους πρώτους νομούς που συνεισφέρουν το λιγότερο στο συνολικό ΑΕΠ της χώρας καθώς διανύει μία περίοδο υγειονομικής κρίσης και καταστροφών (πυρκαγιές, πλημμύρες κλ.π) που απαιτεί όλο και μεγαλύτερη οικονομική στήριξη αποσπώντας κονδύλια από άλλους οικονομικούς κλάδους. Αυτό σημαίνει πως οι πόροι του οργανισμού δεν θα είναι επαρκής από δημόσιες χρηματοδοτήσεις για την στήριξη όλων των παραπάνω δραστηριοτήτων. Η πλειοψηφία των εμπλεκόμενων που συμφώνησε πως θα απέδιδε στα μέγιστα για την στήριξη του οργανισμού (είτε υλικά, είτε χρηματικά) ίσως να είναι το κλειδί της επιτυχίας του οργανισμού μοιράζοντας το φόρτο των δραστηριοτήτων του σε φορείς που είναι πρόθυμοι/ φερέγγυοι και διαφανής να ενεργήσουν υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του προορισμού. Αντίστοιχα στα πλαίσια του εθελοντισμού, ο οργανισμός πρέπει να λάβει σημαντικά υπόψη του ,την σύμφωνη γνώμη και την συναίνεση του ντόπιου πληθυσμού ώστε να μπορέσει να είναι αποτελεσματικός στις εν λόγω λειτουργίες καθώς επίσης θα ήταν συνετό να τους ενθαρρύνει ούτος ώστε να συμμετέχουν ενεργά μαζί του.

### **Έκθεση και εποπτεία του DDMMO:**

Όπως έχει διατυπωθεί και στην θεωρία της εργασίας, η διαφάνεια του οργανισμού είναι πολύ σημαντική διαδικασία η οποία βοηθά την αποφυγή της υπονόμησης του οργανισμού. Ο DDMMO υποχρεούται ανά δύο έτη την αναλυτική αναφορά για την πραγματική κατάσταση του προορισμού και την αναπτυξιακή στρατηγική του η οποία απευθύνεται και κατατίθεται στην ηλεκτρονική πλατφόρμα της διεύθυνσης στρατηγικού σχεδιασμού του υπουργείου τουρισμού. Η πρώτη έκθεση κατατίθεται μέσα στο πρώτο εξάμηνο στο οικείο Γενικό Μητρώο (Γ.Ε.Μ.Η.) της γενικής γραμματείας του εμπορίου προστασίας του καταναλωτή του υπουργείου ανάπτυξης .

Όταν πρόκειται για έναν DDMMO όπου θα βασίζει ένα μεγάλο μέρος του σκελετού του στην συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς του προορισμού (που στην συγκεκριμένη περίπτωση η πλειοψηφία είναι ιδιωτικοί φορείς) θα ήταν καταστροφικό να υπάρξει λογοδοσία μόνο σε δημόσιους εθνικούς φορείς. Ο οργανισμός θα μπορούσε δημοσιεύσει τις αντίστοιχες αναφορές στην προσωπική του σελίδα ούτως ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς αλλά και οι ίδιοι οι πολίτες να έχουν την δυνατότητα να κρίνουν αν εν τέλει ο οργανισμός είναι αποτελεσματικός για την περιοχή.

### **Παρατηρητήρια βιώσιμης ανάπτυξης**

Ο κάθε DDMMO έχει την επιλογή να συστήσει έναν τοπικό ή περιφερειακό παρατηρητήριο βιώσιμης ανάπτυξης με σκοπό:

- Την μελέτη της τουριστικής αγοράς και παρουσίαση πορισμάτων
- Πρόταση στοχευόμενων μέτρων αναπτυξιακών μέτρων
- Ανάδειξη όλων των θεματικών ενοτήτων του εγχωρίου τουριστικού προϊόντος
- Παρακολουθεί τους δείκτες βιώσιμης ανάπτυξης και συντάσσει ετήσια έκθεση με βάση το στρατηγικό πλαίσιο , την στοχοθεσία, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης και τα αποτελέσματα λειτουργίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης βελτίωσης

- Παραθέτει προτάσεις σε ζητήματα όπως η ανάλυση της αγοράς και τα έργα υποδομής (τα οποία κατατίθενται και αναρτώνται στον οικείο Ο.Τ.Α. και υποβάλλεται στο υπουργείου τουρισμού).

Τέλος, το κάθε τοπικό περιφερειακό παρατηρητήριο βιώσιμης ανάπτυξης δύναται να ενταχθεί στο διεθνές Δίκτυο των Παρατηρητηρίων Βιώσιμης Τουριστικής Ανάπτυξης (International Network of Sustainable Tourism Observatories) του Παγκόσμιου Οργανισμού.

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί οι αρμοδιότητες του παρατηρητηρίου βιώσιμου τουρισμού μπορεί να συμπέσουν με τις αρμοδιότητες του DDMMO. Αυτό μπορεί να καταστεί προβληματικό, αφού ο οργανισμός θα μεταβεί σε ένα πλαίσιο όπου θα κωλυσιεργεί στις εκάστοτε ενέργειες και αποφάσεις του μη γνωρίζοντας ποια είναι τα όρια διοίκησης και διαχείρισης του παρατηρητηρίου και ποια είναι τα αντίστοιχα δικά του. Μέχρις ότου ο προορισμός μεταβεί στα πλαίσια ενός Πρότυπου Τουριστικού Προορισμού Ολοκληρωμένης Διαχείρισης (όπου η σύσταση ενός παρατηρητηρίου βιώσιμης ανάπτυξης είναι αναγκαία), ο DDMMO μπορεί να συσχεφτεί και να καταθέσει προτάσεις στο πως θα επιθυμούσε να λειτουργεί το παρατηρητήριο έχοντας ως απώτερο στόχο τους καλύτερους και αποδοτικότερους τρόπους λειτουργίας του αλλά και ευρύτερα για την αποτελεσματικότερη ανάπτυξη του προορισμού.

## 4.4. Γενικά συμπεράσματα, περιορισμοί, προτάσεις για περαιτέρω μελέτη

Συνοψίζοντας, ένας οργανισμός ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του προορισμού θα ήταν εφικτός να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει στον τουριστικό προορισμό της Ευρυτανίας. Ο DDMMO ως συντονιστής/ ηγέτης, διαχειριστής της τουριστικής ανάπτυξης και των επιμέρους τουριστικών δραστηριοτήτων θα έχει ως αποτέλεσμα την μετατροπή της Ευρυτανίας σε έναν ανταγωνιστικό και βιώσιμο τουριστικό προορισμό. Ο DDMMO, ως οργανισμός όπου θα ικανοποιεί και θα εκπροσωπεί τους εκάστοτε ενδιαφερόμενους θα έχει την δυνατότητα να δημιουργήσει της κατάλληλης συνθήκες με απώτερο σκοπό την δημιουργία ενός "success story" στον νομό Ευρυτανίας.

Αντίστοιχα, οι εμπλεκόμενοι φορείς του προορισμού κατανοούν και αντιλαμβάνονται ένα ευρύ φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη τις εκάστοτε ιδιαιτερότητες του προορισμού. Αξιοσημείωτο επίσης είναι να αναφερθεί, ο υψηλός βαθμός της συμπληρωματικότητας των ενδιαφερόμενων όσο αφορά της οπτικές που διαθέτουν για την δημιουργία και λειτουργία του DDMMO στην περιοχή, αναδεικνύοντας έτσι την σημαντικότητα της διαμόρφωσης κατάλληλων συνεργασιών/ συνεργιών μεταξύ τους αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό.

Όλα τα παραπάνω είναι ζωτικής σημασίας ζητήματα, διότι όλοι οι εμπλεκόμενοι που σε έναν μεγάλο βαθμό είναι και πολίτες της περιοχής βιώνουν τις αρνητικές επιπτώσεις που υπόκειται ο προορισμός όλη αυτή την περίοδο κρίσεων, μειωμένων χρηματοδοτήσεων και αναποτελεσματικών τουριστικών στρατηγικών πολιτικών. Ως αποτέλεσμα, κατανοούν και αντιλαμβάνονται την κρίσιμη επιτακτικότητα της διαμόρφωσης ενός ορθού και αντικειμενικού οργανισμού όπου θα πραγματοποιεί διαφανής και στοχευόμενες στρατηγικές που θα αποσκοπούν στην αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου των ίδιων των πολιτών.

Εν συνεχεία, τα πλαίσια των περιορισμών που είχε ο ερευνητής, μπορούν να διατυπωθούν η χαμηλή απόκριση των εμπλεκόμενων στην εν λόγω έρευνα. Οι εμπλεκόμενοι όπως το εργατοϋπαλληλικό κέντρο, το ΚΤΕΛ Ευρυτανίας, ο πολιτιστικός σύλλογος Καρπενησίου, ο ορειβατικός σύλλογος Αγράφων καθώς και οι επιλεγμένοι ιδιώτες των κλάδων της φιλοξενίας των ενοικιαζόμενων δωματίων και σίτισης οι οποίοι δεν ανταποκρίθηκαν στην συμμετοχή τους στην έρευνα θα είχε ως αποτέλεσμα μίας πληρέστερης εικόνας για τις οπτικές των εμπλεκόμενων στην δημιουργία του DDMMO. Επίσης, η έλλειψη συλλόγων των παραπάνω ιδιωτών ήταν καταλυτικός παράγοντας για την αντικειμενικότητα των απαντήσεων, ενώ η ψήφιση του νομοσχεδίου για τους DDMMO's (υπ' αριθμ. 4875 (ΦΕΚ Α' 250/23-12-2021)), η οποία πραγματοποιήθηκε στα μέσα της περιόδου της διεξαγωγής της πρωτογενούς έρευνας είχε ως αποτέλεσμα να μην δοθεί στον ερευνητή η ευκαιρία να πραγματοποιήσει μία πιο στοχευόμενη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τις νέες συνθήκες που διέπουν πλέον τους οργανισμούς.

Τέλος, προτάσεις για την περαιτέρω ανάλυση της έρευνας θα μπορούσε να είναι η ενδελεχής μελέτη για την εκπαίδευση και κατάρτιση που διαθέτουν οι εμπλεκόμενοι φορείς για την τουριστική δραστηριότητάς. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να ανιχνευθεί ποιοι εμπλεκόμενοι χρήζουν εκπαίδευση και ποιοι όχι με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη των εκάστοτε προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχουν. Επιπρόσθετα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μία έρευνα, εφόσον εγκαθιδρυθεί και λειτουργήσει ο DDMMO, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του στην περιοχή αλλά και διατύπωση της γνώμης/ οπτικής των πολιτών σχετικά με την λειτουργία του.



## Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J. & Payne, A., 2009. Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *ELSEVIER*, 15 October, pp. 202-210.
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B. & Sheehan, L., 2009. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *ELSEVIER*, 9 June, pp. 572-589.
- 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 Organization of Islamic Cooperation (COMCEC).
- COMCEC COORDINATION OFFICE, 2019. *Sustainable Destination Management Strategies in the OIC Member Countries*, Ankara/TURKEY: Standing Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of Islamic Cooperation (COMCEC).
- d'Angella, F. & Go, F. M., 2008. Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *ELSEVIER*, 29 July, pp. 429-440.
- Josef A. Mazanec, A. H. Z., 2014. *Research Gate*. [Online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/249701318\\_Tourism\\_Destination\\_Competitiveness\\_From\\_Definition\\_to\\_Explanation](https://www.researchgate.net/publication/249701318_Tourism_Destination_Competitiveness_From_Definition_to_Explanation) [Accessed 21 July 2021].
- Lewis, D., 2008. Strategic management tools and public sector management. *Public Management Review*, September, pp. 653-670.
- Mak, J., 2016. *Creating Tourism Improvement Districts to Raise Stable Funding for Destination Marketing and Promotion*, Manoa HAWAII: THE ECONOMIC RESEARCH ORGANIZATION AT THE UNIVERSITY ON HAWAII (UHERO).
- Morrison, A. M., 2013. *Research Gate*. [Online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/257603625\\_Destination\\_management\\_and\\_destination\\_marketing\\_The\\_platform\\_for\\_excellence\\_in\\_tourism\\_destinations](https://www.researchgate.net/publication/257603625_Destination_management_and_destination_marketing_The_platform_for_excellence_in_tourism_destinations) [Accessed 25 July 2021].
- Negruşa, A. L. & Coroş, M. M., 2016. *DESTINATION MANAGEMENT ORGANIZATIONS' (DMOS') ROLES AND PERFORMANCE – LITERATURE REVIEW*. Romania, The 2nd International Scientific Conference SAMRO.
- Papatheodorou, A. et al., 2019. The Airline–Airport–Destination Authority Relationship: The Case of Greece. In: M. K. Nazmi Kozak, ed. *Tourist Destination Management: Instruments, Products, and Case Studies*. Cham, Switzerland: Springer, pp. 27-41.
- 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.
- RITCHIE, J. B. & CROUCH, G. I., 2003. *The Competitive Destination A Sustainable Tourism Perspective*. 1st Publication ed. London, UK: CABI Publishing.
- Rust, R. a. O. R., 1994. *Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier*. 1 ed. London: Sage Publications.
- Spyriadis, T., 2014. *Performance Evaluation Framework for Destination Management Organisations: Managers' Perspectives*. [Online] Available at: <http://eprints.bournemouth.ac.uk/21384/> [Accessed 15 July 2021].
- TOPOSOPHY; EUROPEAN CITIES MARKETING, 2020. *THE DDMMO COVID-19 CINTINUITY CHECKLIST: AN ECM GUIDE FOR SUSTAINABLE RECOVERY*, s.l.: EUROPEAN CITIES MARKETING .



## Ελληνική Βιβλιογραφία

4875/2021, Ν. υ., n.d. *Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας και άλλες ρυθμίσεις για την ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης*. Αθήνα, Εφημερίδα της Κυβέρνησης ΦΕΚ 250/Α/23-12-2021.

LLOYD HARRISON COOPER, 2019. *ΑΣΤΙΚΗ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ – ΝΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ*, s.l.: lloydharrisoncooper.

Talking of Money Financial Magazine, n.d. *Talking of Money Financial Magazine*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://el.talkingofmoney.com/pros-and-cons-of-being-nonprofit> [Πρόσβαση 2022].

Γαλάνης, Ν., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (17 Δεκέμβριος 2021).

Δημητρακοπούλου, Δ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (20 Δεκέμβριος 2021).

Εκπρόσωπος, Π. Σ. Ε., 2022. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (3 Ιανουάριος 2022).

Εκπρόσωπος, Σ. Ο. Α., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (5 Δεκέμβριος 2021).

Εκπρόσωπος, Τ. δ. κ. δ. φ. π., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (19 Δεκέμβριος 2021).

Ζιώγα, Η., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (9 Δεκέμβριος 2021).

Καλατζή, Χ., 2009. *Ελληνικό ανοιχτό πανεπιστήμιο*. [Ηλεκτρονικό] Available at:

[https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/43386/1/109764\\_%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%A4%CE%96%CE%97\\_%20%CE%A7%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%91.pdf](https://apothesis.eap.gr/bitstream/repo/43386/1/109764_%CE%9A%CE%91%CE%9B%CE%91%CE%A4%CE%96%CE%97_%20%CE%A7%CE%91%CE%A1%CE%99%CE%9A%CE%9B%CE%95%CE%99%CE%91.pdf)

[Πρόσβαση 25 10 2021].

Καρδαμπίκης, Α., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (13 Δεκέμβριος 2021).

Κολοκύθας, Ν., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (7 Δεκέμβριος 2021).

Κοπανάκης, Μ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (13 Δεκέμβριος 2021).

Λάππα, Β., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (23 Νοέμβριος 2021).

Παπαδοπούλου, Σ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (24 Νοέμβριος 2021).

Σουλιώτης, Ν., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στην περιοχή της Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (30 Δεκέμβριος 2021).

Σταλίκας, Δ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (6 Δεκέμβριος 2021).

Τσάμπρας, Χ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (1 Δεκέμβριος 2021).

Χαντζόπουλος, Γ., 2021. *Διατύπωση οπτικής στην δημιουργία και λειτουργία ενός DDMMO στον νομό Ευρυτανίας* [Συνέντευξη] (12 Δεκέμβριος 2021).



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

Χάραξη πολιτικής & Στήριξη	Δεν έχει ξεκινήσει	Σε εξέλιξη	Ολοκληρώθηκε
Δημιουργία ειδικής ομάδας που περιλαμβάνει τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα εξετάζοντας τον Covid-19 για την τουριστική οικονομία			
Παροχή τακτικών ενημερώσεων στους αρμόδιους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για τις επιπτώσεις του Covid-19 στην τουριστική οικονομία			
Παροχή συμβουλών σχετικά με πολιτικά και φορολογικά μέτρα που μπορεί να ληφθούν για να μειωθεί η πίεση στις τουριστικές επιχειρήσεις			
Ενημέρωση όλων των πολιτικών που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια των μετεχόντων που συμβάλλουν στην διαμόρφωση του τουριστικού προϊόντος/			

υπηρεσίας			
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό &amp; Επιχειρηματικές Λειτουργίες</b>			
Επανεξέταση της οργανωτικής δομής και επανατοποθέτηση συναδέλφων προκειμένου να βοηθήσουν σε καίρια καθήκοντα			
Ρύθμιση εργαλείων για εργασία από απόσταση (ρύθμιση πλατφόρμων και λογισμικών κλπ.) , πραγματοποίηση εκπαίδευσης και καθορισμός οδηγιών για την χρήση τους			
Ενημέρωση όλων των πολιτικών που σχετίζονται με την υγεία και την ασφάλεια των μετεχόντων			
Πραγματοποίηση τακτικών κλήσεων για τον έλεγχο της ευημερίας και της αντιμετώπισης προβλημάτων των συναδέλφων			
Διερεύνηση και δημιουργία διαδικτυακών μαθημάτων κατάρτισης και ανανέωσης για την υποστήριξη της			

επανεκπαίδευσης του προσωπικού κατά την διάρκεια που είναι ανενεργοί			
Προσδιορισμός άλλων τομέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που μπορούν να μειωθούν/ διακοπούν ούτως ώστε να εξοικονομηθεί κόστους και να μειωθεί η περιβαλλοντική επίπτωση			
Έρευνα & Πληροφορία			
<p>Εποπτεία του αντικτύπου του Covid-19 στην τουριστική οικονομία χρησιμοποιώντας:</p> <p>Τα δεδομένα του ίδιου του οργανισμού (π.χ. πληροφορίες από το κέντρο πληροφοριών, τις λιανικές πωλήσεις κλπ.)</p> <p>Τα δεδομένα συνεργατών (π.χ. αριθμός κρατήσεων επισκεπτών)</p> <p>Έρευνες εταιρικών οργανισμών και τοπικών</p>			

επιχειρήσεων			
Ανάπτυξη σεναρίων για περαιτέρω αναβολές εκδηλώσεων και χαρτογράφηση εναλλακτικών ημερομηνιών για τον προγραμματισμό τους			
Εποπτεία της επίδρασης του Covid-19 στις επιμέρους αγορές του τουριστικού προορισμού και σχετικές αλλαγές τους στην ταξιδιωτική τους διάθεση			
Προγραμματισμός τακτικών ενημερώσεων για την ανάλυση των τάσεων και τις επιπτώσεις του Covid-19 στην συμπεριφορά , στις προτιμήσεις και τις προσδοκίες από τις κύριες αγορές που προσελκύει ο προορισμός			
Σχεδιασμός σεναρίων προκειμένου να αξιολογηθούν οι πιθανές οικονομικές , λειτουργικές και			



στρατηγικές επιπτώσεις στον τουριστικό προορισμό και ύστερα να τροποποιηθούν οι εκάστοτε υφιστάμενες στρατηγικές του προορισμού			
Ανάπτυξη/ ενίσχυση συνεργασιών και επικοινωνίας με τοπικά αεροδρόμια για την συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα σχέδια των αεροπορικών εταιρειών με σκοπό να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει τις αποφάσεις και δραστηριότητες των αεροπορικών εταιρειών όπου είναι απαραίτητο			
Δημιουργία μηχανισμών για την ταχεία συλλογή πληροφοριών από αξιόπιστες πηγές με σκοπό την λήψη βασικών αποφάσεων			
Δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος και κοινοτικής υποστήριξης			
Ενημέρωση των τοπικών αρχών σχετικά με την χρήση δημόσιων χώρων και			

τον εντοπισμό κινδύνων /ευκαιριών κατά την χρήση τους βοηθώντας έτσι ευάλωτους πολίτες, ασθενής ή εργαζόμενους			
Υποστήριξη των τοπικών αρχών για τις ενημερωτικές καμπάνιες περί μέτρων δημόσιας υγείας			
Αντιμετώπιση τυχόν περιπτώσεων αρνητικής δημοσιότητας που σχετίζονται με την δημόσια υγεία και την επωνυμία του τουριστικού προορισμού			
Δημιουργία διαδικτυακού φόρουμ για την ανταλλαγή ιδεών, συμβουλών και εμπειριών ενθαρρύνοντας έτσι την διαμόρφωση ενός είδους προληπτικής ηγεσίας			
Χρησιμοποίηση του ιστότοπου και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του οργανισμού για να οδηγήσετε τις δαπάνες των κατοίκων στις τοπικές επιχειρήσεις (π.χ. προγράμματα			

προπληρωμένων κουπονιών για κλειστά εστιατόρια ή μπαρ, οδηγοί εστιατορίων που παραδίδουν φαγητό κλπ)			
Συντονισμός του τομέα της φιλοξενίας για την υποστήριξη των βασικών εργαζόμενων και ευάλωτων ατόμων			
Δημιουργία ενός δικτύου υποστήριξης ή ένα ταμείο ανάκαμψης για σημαντικές ομάδες που έχουν επηρεαστεί από την πανδημία όπως μουσικοί κλπ.			
<b>Μάρκετινγκ &amp; Επικοινωνία</b>			
Ανάπτυξη/ Ανανέωση των σχεδίων και στρατηγικών επικοινωνίας που βασίζεται στην ενσυναίσθηση, σε μία ισορροπημένη και προσεκτική συναισθηματική επικοινωνία και στην δημιουργία προσδοκιών για μελλοντική ανάκαμψη			
Ορισμός ενός κέντρου υποστήριξης			

<p>επιχειρήσεων που περιλαμβάνει πρακτικές πληροφορίες, εκπαιδευτικούς πόρους, έγκαιρες ενημερώσεις και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να μοιραστούν τις δικές τους εμπειρίες ή πρωτοβουλίες που πήραν</p>			
<p>Παροχή στους πολίτες και επισκέπτες πληροφορίες σε τομείς όπως τα μέσα μαζικής μεταφοράς, ακυρώσεις/αναβολές εκδηλώσεων, ισχύοντες κανονισμοί κλπ.</p>			
<p>Εξασφάλιση όλων των χώρων ότι παρέχουν σαφείς , ενημερωμένες συμβουλές σχετικά με αναβολές / ακυρώσεις εκδηλώσεων καθώς και η μετάδοσή αυτών των πληροφοριών στους επισκέπτες</p>			
<p>Διατήρηση τακτικών επαφών με επαγγελματίες διοργανωτές συνεδρίων και εταιρειών διαχείρισης</p>			

προορισμών για την ενημέρωση τους για τα μέτρα δημόσιας υγείας και για την κράτηση χώρων			
Μετάδοση επίσημης καθοδήγησης σε ποικίλες γλώσσες βάση τις κύριες αγορές και με παραπομπές αυτών σε επίσημες πηγές			
Χρησιμοποίηση μέσων μαζικής δικτύωσης για την υποστήριξη των επισκεπτών και πολιτών για την εικονική εξερεύνηση προορισμών μέσω δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τις μοναδικές ιδιορρυθμίες και τον τρόπο ζωής των κατοίκων του τουριστικών προορισμού (π.χ. μέσω εικονικών περιηγήσεων, ζωντανών μεταδόσεων, διαδραστικού περιεχομένου για παιδιά, συνταγές από γνωστούς σεφ κλπ.)			
Την διάχυση πληροφοριών σχετικά με την στήριξη επιχειρήσεων , κοινοτικών			

<p>πρωτοβουλιών , την καθοδήγηση επισκεπτών και των εικονικών δραστηριοτήτων σε όλα τα διαδικτυακά κανάλια (π.χ. όπως ο εταιρικός ιστότοπος, τους ιστοτόπους των συνεργατών, μέσα μαζικής ενημέρωσης κλπ.)</p>			
<p>Ανάπτυξη καμπανιών για την υποστήριξη της ευαισθητοποίησης των καίριων ρόλων που έχουν οι συνεδρίες, οι εκθέσεις, οι επιχειρηματικές εκδηλώσεις και ο τουρισμός αναψυχής ως παράγοντες ανάκαμψης</p>			
<p><b>Ανάπτυξη προϊόντων &amp; Υπηρεσιών</b></p>			
<p>Δανεισμός φυσικών περιουσιακών στοιχείων σε κυβερνητικές αρχές που ασχολούνται με την αντιμετώπιση του Covid-19 και την θεραπεία ασθενών</p>			
<p>Προσφορά κινήτρων στους διοργανωτές εκδηλώσεων όπως δωρεάν ξεναγήσεις, εκπτώσεις σε διάφορους χώρους ώστε να</p>			

αποφευχθούν οι ακυρώσεις			
Σύνδεση προγραμματισμένων συσκέψεων με τοπικό κουπόνι ή προπληρωμένου συστήματος για την προώθηση προκαταβολικής πληρωμής αγαθών και υπηρεσιών			
Προσφορά οποιοδήποτε κατάλληλου αποθέματος από κέντρα πληροφοριών ή εμπορευμάτων σε ευάλωτες ομάδες ή κύριους/ βασικούς εργαζόμενους			
Υποστήριξη επιχειρήσεων φιλοξενίας και γενικότερα τουριστικών επιχειρήσεων αποκτώντας διαδικτυακή ρυθμιζόμενη καθοδήγηση για διαδικτυακές αποστολές			



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

Χάραξη πολιτικής & Στήριξη	Δεν έχει ξεκινήσει	Σε εξέλιξη	Ολοκληρώθηκε
Καθορισμός βασικών προτεραιοτήτων και στόχων για την περίοδο ανάκαμψης όπως έχει διαμορφωθεί από την ειδική ομάδα			
Προσδιορισμός και υποστήριξη των μέτρων πολιτικής για την συμβολή της επιτάχυνσης της ανάκαμψης του τουριστικού τομέα (όπως σχέδια συνεργασίας, επενδύσεις σε υποδομές κλπ.)			
Συμφωνία και κοινοποίηση με σαφές τρόπο τους νέους δείκτες απόδοσης για την ανάκτηση του τουριστικού προορισμού			
Προσδιορισμός των προγραμμάτων υποστήριξης της τοπικής κοινότητας ως ένας βασικός πυλώνας στρατηγικής προτεραιότητας			
Συντονισμός των υπηρεσιών υγείας προκειμένου να προωθηθούν τα μέτρα υγείας στην τουριστική βιομηχανία για την			

αντιμετώπιση οποιωνδήποτε αμφιβολιών / ανησυχιών σχετικά με την εφαρμογή των κανόνων			
Σταδιακή επανεισήγηση τυχόν χρεώσεων συνδρομών ή υπηρεσιών που ανεστάλησαν και εισαγωγή κινήτρων για την συμμετοχή νέων μελών			
Επιβράβευση διοργανωτών εκδηλώσεων που ανέλαβαν την εκδήλωσή τους στην περίοδο ανάκαμψης (π.χ. δωρεάν δημοτικές αποδοχές, μειωμένα κόστη διανυκτερεύσεων, εκπτώσεις στους χώρους ενοικίασης κλπ.)			
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό &amp; Επιχειρηματικές Λειτουργίες</b>			
Παροχή τακτικών πληροφοριών στο προσωπικό σχετικά με τις στρατηγικές, τα μέτρα ανάκαμψης και την δημιουργία σαφών καναλιών πληροφόρησης για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων ανησυχιών			
Ρύθμιση προγραμμάτων για εναλλαγή από προσωπικές συναντήσεις με προμηθευτές και ταξιδιωτικούς πράκτορες σε			

εικονικές συναντήσεις με τη χρήση εργαλείων διαχείρισης έργου			
<b>Έρευνα &amp; Πληροφορίες</b>			
Πραγματοποίηση ελέγχου προσφοράς του προορισμού και την αξιολόγηση της βάση της επιρροής που άσκησε ο Covid- 19 στην ικανότητά της να φιλοξενεί επισκέπτες (π.χ. αξιολόγηση απώλειας μεγάλων επιχειρήσεων, αξιοθέατων κλπ)			
Χρησιμοποίηση δεδομένων που συλλέχθηκαν κατά την περίοδο απόκρισης για την πραγματοποίηση μίας εκτίμησης των οικονομικών επιδόσεων			
Εποπτεία αναδυόμενων προτύπων ζήτησης στην τουριστική συμπεριφορά (π.χ. προβλήματα υγείας , αλλαγές στα μοτίβα κράτησης κλπ)			
Παρακολούθηση μοτίβων τουριστικής επιχειρηματικής κινητικότητας και δημοφιλών δημόσιων χώρων προκειμένου να κατανοηθεί η ζήτηση και να υιοθετηθούν ειδικοί κανόνες όπου είναι απαραίτητο			
Χρησιμοποίηση των τάσεων και της αξιολόγησης της απόδοσης του			

προορισμού ούτως ώστε να προσαρμοστεί στην στρατηγική ανάκαμψης και στην ενημέρωση της ανάπτυξης των υπηρεσιών			
<b>Ανάπτυξη προϊόντων &amp; Υπηρεσιών</b>			
Σύσταση πρωτοβουλιών για την τόνωση της ζήτησης των τοπικών επιχειρήσεων (π.χ. δωροεπιταγές, ειδικές προσφορές, εκπτώσεις)			
Προσφορά χώρων και εξοπλισμών για την υποστήριξη τοπικών φιλανθρωπικών ιδρυμάτων για την υποστήριξη ευάλωτων ατόμων			
Εργασία με αξιοθέατα που έχουν επηρεαστεί αρνητικά από τα μέτρα δημόσιας υγείας με σκοπό να μετριαστούν οι αρνητικές επιπτώσεις και να εξασφαλιστεί σαφή επικοινωνία με τους επισκέπτες			
Μείωση στον ελάχιστο αριθμό εκπροσώπων και άλλων παραμέτρων που απαιτούνται στις διασκέψεις ώστε να ληφθούν δημοτικές στηρίξεις για την τόνωση της ζήτησης			
Υιοθέτηση επιπλέον επιπέδων σχεδιασμού και			

πρωτοκόλλων με κρατικούς φορείς για την διασφάλιση της προστασίας της δημόσιας υγείας στις εκδηλώσεις			
Διευκόλυνση των συνδέσεων μεταξύ των διοργανωτών εκδηλώσεων και τοπικών φιλανθρωπικών οργανώσεων για την διασφάλιση ότι οι εκδηλώσεις μπορούν να υποστηρίξουν ευάλωτα άτομα του προορισμού (π.χ. τρόφιμα οικονομικές δωρεές)			
Ανάπτυξη μίας λίστας προγραμματισμού για την υποστήριξη τοπικών επιχειρήσεων και διοργανωτών εκδηλώσεων ενισχύοντας την ικανότητά τους να παραδίδουν εικονικές εκδηλώσεις υπό την επωνυμία του προορισμού (στις εικονικές πλατφόρμες του προορισμού)			
Επιβράβευση των βασικών εργαζομένων με είδη κινήτρων αναψυχής κλπ.			
Δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος και κοινοτικής υποστήριξης			
Καθησυχασμός των επισκεπτών (σε θέματα υγείας και			

χώρων συνωστισμού) με αξιόπιστες πιστοποιήσεις και βελτιώσεις των κτηρίων και των συστημάτων διαχείρισης του πλήθους			
Συμβουλή των αρχών του προορισμού για τον μετασχηματισμό των δημόσιων χώρων που βασίζονται σε ένα υγιεινό περιβάλλον και των οδηγιών κοινωνικής απόστασης			
Συμβουλή των αρχών του προορισμού των επιχειρήσεων και των θέλγητρων για παρεμβάσεις στον αστικό σχεδιασμό με σκοπό την υποστήριξη των επισκεπτών να νιώσουν πιο οικεία μεταξύ αγνώστων			
Υποστήριξη των τοπικών επιχειρήσεων μέσω δεικτών απόδοσης και ενθαρρύνοντας να υιοθετηθεί το παραπάνω και από άλλους εμπλεκόμενους του τουρισμού			
Ενθάρρυνση της επίσκεψης σε συγγενείς και φίλους για την οικοδόμηση μίας εγχώριας κυκλοφορίας			
Υποστήριξη πρωτοβουλιών των τοπικών θέλγητρων για την προσέλκυση			

κατοίκων			
<b>Μάρκετινγκ και Επικοινωνίες</b>			
Προσέλκυση τοπικών επιχειρηματικών συνεργατών πριν από κάθε εξωτερική δραστηριότητα μάρκετινγκ προκειμένου να δημιουργηθεί μία ξεκάθαρη ομάδα για την προσέγγιση της ανάκαμψης			
Ανάπτυξη καμπάνιας ενημέρωσης του κοινού που απευθύνεται σε ντόπιους και εγχώριους επισκέπτες ενθαρρύνοντας τους για μία υπεύθυνη ταξιδιωτική συμπεριφορά (π.χ. προσοχή περί υγιεινής σε δημοφιλείς περιοχές κλπ.)			
Δημιουργία μιας λίστας επικοινωνιών για την υποστήριξη των οργανωτών εκδηλώσεων προς τους επισκέπτες για την σαφή καθοδήγηση τους σχετικά με τα μέτρα δημόσιας υγείας καθώς και στο πως να μείνουν ασφαλείς			
Ανάπτυξη και κοινοποίηση νέων δεικτών απόδοσης για την ανάκαμψη			
Υιοθέτηση στρατηγικών που βασίζονται στις μηχανές αναζήτησης και που εστιάζουν			



στην τοπική αγορά των κατοίκων του προορισμού			
Διατύπωση νέων στόχων για τις μελλοντικές καμπάνιες			
Παροχή σαφών, καθησυχαστικών οδηγιών σχετικά με τις ώρες λειτουργίας (των αξιοθέατων και των μουσείων) με σκοπό να βοηθηθούν οι επισκέπτες να προγραμματίσουν τα δικά τους ταξίδια			
Μετάδοση μηνυμάτων προσηλωμένα στο μέλλον της αγοράς			
Ανακάλυψη των μοναδικών προτάσεων αξίας για τον προορισμό και ευθυγράμμιση αυτών με τις ανάγκες των πελατών			

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

Χάραξη πολιτικής & Στήριξη	Δεν έχει ξεκινήσει	Σε εξέλιξη	Ολοκληρώθηκε
Ανάπτυξη μιας ατζέντας στήριξης από την κρίση βάση των στοιχείων που έχουν συλλεχθεί από την φάση απόκρισης και της ανάκαμψης			
Επαναξιολόγηση των πολιτικών που σχετίζονται με την χρήση δημοτικών φόρων και πρόταση αναθεώρησης όπου είναι απαραίτητο προκειμένου να υποστηριχτούν μακροπρόθεσμοι στόχοι βιώσιμη ανάπτυξης			
Έλεγχος βασικών δεικτών απόδοσης του προορισμού και εισαγωγή νέων γύρω από την περιβαλλοντική και κοινωνική βιωσιμότητα			
<b>Ανθρώπινο Δυναμικό &amp; Επιχειρηματικές Λειτουργίες</b>			
Ανάπτυξη προγραμμάτων κατάρτισης προσωπικού και προγραμμάτων ανάπτυξης δεξιοτήτων γύρω από τις νέες στρατηγικές που είναι σημαντικές στην μετά Covid-19 εποχή (π.χ. κατανόηση της τεχνικής νοημοσύνης στα ταξίδια κλπ.)			
Αποφυγή της συρρίκνωσης από την συνεργασία με την δημοτική αρχή για την			

ανάπτυξη προγραμμάτων επαγγελματικής κινητικότητας των συνεργατών DDMMO's (π.χ. μέσω της διαχείρισης εκδηλώσεων, μέσω τομέων προώθησης του προορισμού κλπ.)			
<b>Έρευνα &amp; Πληροφορίες</b>			
Πραγματοποίηση ανάλυσης επιπτώσεων της μετά Covid-19 εποχής, χρησιμοποιώντας όλα τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κατά τις περιόδους απόκρισης και ανάκαμψης			
Εκτίμηση οικονομικών επιπτώσεων σε εθνικό και τοπικό επίπεδο με σκοπό την αξιοποίηση προγραμμάτων υποστήριξης			
Ενημέρωση της αξιολόγησης του κινδύνου της υγειονομικής κρίσης ώστε να ενημερωθεί ο σχεδιασμός των μελλοντικών σεναρίων			
Έρευνα και ανάπτυξη σχεδίων διαχείρισης κινδύνων / κρίσεων που σχετίζονται με επαγγελματικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις και ανάπτυξη πρωτοκόλλων σε περίπτωση εμφάνισης περαιτέρω απροόπτων			
Συνεργασία με την τουριστική βιομηχανία για την απόκτηση καλύτερης κατανόησης του προφίλ των επισκεπτών που			

προσφέρουν υψηλή απόδοση επένδυσης (ROI)			
Ανάπτυξη ενός νέου συνόλου δεικτών απόδοσης που θέτει νέους στόχους για βιώσιμη ανάπτυξη και μέτρηση του αντικτύπου. Δημιουργία συνεργασιών που επιτρέπουν την μακροπρόθεσμη μέτρηση			
<b>Ανάπτυξη προϊόντων &amp; Υπηρεσιών</b>			
Ρύθμιση ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος εκπτώσεων επιβράβευσης βασικών εργαζομένων, ηλικιωμένων και άλλων που επηρεάστηκαν αρνητικά από την πανδημία του Covid-19			
Εργασία σε σημαντικά θέλγητρα για την ανάπτυξη διαδικτυακών προγραμμάτων (π.χ. εικονικές περιηγήσεις, εικονικά μαθήματα και εκθέσεις)			
Ανάπτυξη ημερολογίου εικονικών εκδηλώσεων για εικονικές επιχειρηματικές δραστηριότητες και την διεξαγωγή εικονικών εκδηλώσεων αναψυχής			
Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ ταξιδιωτικής αγοράς και οργανισμών που έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην μετάδοση μέσω διαδικτύου για τον			

συνδυασμό πραγματικών εμπειριών			
Δημιουργία ποιοτικού περιβάλλοντος και κοινοτικής υποστήριξης			
Ανάπτυξη στρατηγικής δημιουργίας ψηφιακών θέσεων, συμπεριλαμβανομένου των ερευνών που απαιτούνται ούτως ώστε να γίνουν κατανοητές οι ροές των επισκεπτών και πως επηρεάζεται η συμπεριφορά τους προκειμένου να αποφευχθούν περαιτέρω κίνδυνοι για την δημόσια υγεία			
Συνεργασία με την δημοτική αρχή για την βελτίωση της καθαριότητας και την συντήρηση δημοφιλών δημόσιων χώρων			
Δημιουργία ενός μακροπρόθεσμου προγράμματος συμμετοχής της κοινότητας για κάθε τομέα της τουριστικής βιομηχανίας προκειμένου να διοχετευτούν δαπάνες των επισκεπτών προς όφελος των τοπικών κοινωνιών			
Εξερεύνηση ευκαιριών στην τουριστική οικονομία για επιχειρήσεις για να ενταχθεί ένα μοντέλο εργασίας κυκλικής οικονομίας			
Μάρκετινγκ & Επικοινωνίες			
Ενσωμάτωση μίας επικοινωνιακής			

προσέγγισης προς τον ντόπιο πληθυσμό έναντι εγχώριων και ξένων επισκεπτών (εξυπηρέτηση ανθρώπων , όχι ντόπιων εναντίων τουριστών)			
Δημιουργία μακροπρόθεσμου προγράμματος για την τόνωση της τοπικής περιοχής μεταξύ των κατοίκων χρησιμοποιώντας παραδείγματα από την περίοδο απόκρισης και ανάκαμψης			
Αξιολόγηση αποτελεσμάτων των στρατηγικών μηχανών αναζήτησης (SEO) και επαναπροσδιορισμός αυτών αναλόγως σχεδίου			
Δημιουργία διαδικτυακών καναλιών και προγραμμάτων εικονικών συναντήσεων με αυτούς που απαρτίζουν το ταξιδιωτικό εμπόριο, επιτρέποντας την χρήση διοικητικών ερευνητικών εργαλείων όπου ενδείκνυται			
Επικοινωνία μέσω νέων στρατηγικών προσεγγίσεων (νέοι δείκτες απόδοσης κλπ.) με τους τοπικούς εταίρους			

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

1. Κατά πόσο πιστεύετε ότι είναι σκόπιμη η ύπαρξη ενός DDMMO στην περιοχή; και γιατί;
2. Ποια πιστεύετε θα ήταν η δικιά σας εμπλοκή για την δημιουργία ενός DDMMO;
3. Ποιες αρμοδιότητες πιστεύετε ότι θα πρέπει να έχει ο DDMMO;
4. Κατά πόσο θεωρείται αναγκαία την συνεργασία σας με άλλους φορείς του τουρισμού (που ενασχολούνται είτε άμεσα είτε έμμεσα) αλλά και με τον ίδιο τον οργανισμό;
5. Πιστεύετε ότι έχει καίρια θέση ο DDMMO στην διαμόρφωση και ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων/ υπηρεσιών;
6. Ποια πιστεύετε ότι θα μπορούσε να ήταν η σχέση του DDMMO για την αντιμετώπιση της κρίσης;
7. Με ποιον τρόπο πιστεύετε θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τον τουριστικό προορισμό;
8. Πιστεύεται πως ένας DMMO χρειάζεται να δραστηριοποιηθεί με θέματα βιωσιμότητας για τον τουριστικό προορισμό;
9. Ποια πιστεύεται ότι θα πρέπει να είναι η θέση των πολιτών στην δημιουργία αλλά και στην λειτουργία ενός DDMMO;
10. Θα στηρίζατε την δημιουργία ενός DDMMO;
11. Ποια πιστεύετε θα πρέπει να είναι η νομική μορφή του οργανισμού;









