



Σχολή Κοινωνικών Επιστημών
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»

Διπλωματική Εργασία

Η σημασία ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης προορισμού (DDMMO) στην τουριστική ανάπτυξη μιας πόλης: Η Θεσσαλονίκη ως μελέτη περίπτωσης

Όλγα Τσαπανίδου

Α' επιβλέπων καθηγητής: Ανδρέας Παπαθεοδώρου

Β' επιβλέπων καθηγητής: Αλέξιος Πατάπιος Κόντης

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2023

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης η συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας της συγγραφέας/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

Η σημασία ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και
προώθησης προορισμού (DDMMO) στην τουριστική ανάπτυξη
μιας πόλης: Η Θεσσαλονίκη ως μελέτη περίπτωσης

Όλγα Τσαπανίδου

Επιτροπή Επίβλεψης Πτυχιακής / Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ανδρέας Παπαθεοδώρου
Καθηγητής Α΄ Παν. Αιγαίου
Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Αλέξιος Πατάπιος Κόντης
Επίκουρος Καθηγητής Παν. Αιγαίου
Μέλος ΣΕΠ, ΕΑΠ

Πάτρα, Σεπτέμβριος 2023

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους επιβλέποντες καθηγητές μου κ. Παπαθεοδώρου και κ. Κόντη, των οποίων η καθοδήγηση συνέβαλε ιδιαίτερα στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμβούλους των θεματικών ενοτήτων του μεταπτυχιακού προγράμματος στην Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, όπως και τη γραμματεία, για την αгаστή συνεργασία μας. Επιπλέον, θα ήθελα να πω ευχαριστώ σε όλους τους ανθρώπους του τουριστικού χώρου που δέχτηκαν να εκφράσουν τις απόψεις τους, για το θέμα που διερεύνησα. Τέλος θα ήθελα να πω ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την αμέριστη υποστήριξη της στη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια τουριστική βιομηχανία, και κατά συνέπεια και η ελληνική οικονομία, βιώνει μια κρίση λόγω της πανδημίας. Ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας κλάδος με εθνικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που συμβάλλει στην ελληνική κοινωνία και οικονομία. Επί του παρόντος, υπάρχει ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των τουριστικών φορέων προκειμένου ο κλάδος να διατηρήσει το ισχυρό ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, γεγονός που έχει οδηγήσει στην δημιουργία των Οργανισμών Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών (DDMMO).

Η παρούσα μελέτη εστιάζει στα εμπλεκόμενα μέρη του τουρισμού και ειδικότερα αυτών που αναπτύσσονται στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη είχε ως στόχο να διερευνήσει την προοπτική ανάπτυξης ενός Οργανισμού Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού (DDMMO) στην πόλη της Θεσσαλονίκης, ο οποίος θα λειτουργεί ως ενορχηστρωτής των προσπαθειών των εμπλεκόμενων φορέων σε επίπεδο πόλης, αποτυπώνοντας, με τις εις βάθος συνεντεύξεις, την άποψη των εμπλεκόμενων φορέων του κλάδου.

Αρχικά παρουσιάζονται πληροφορίες που σχετίζονται με την έννοια των DMO, τους ρόλους και τις λειτουργίες τους, ως μέρος μιας κριτικής ανασκόπησης της σχετικής επιστημονικής βιβλιογραφίας σχετικά με τους Οργανισμούς Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού. Στη συνέχεια διερευνάται η περίπτωση δημιουργίας ενός Οργανισμού Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού της Θεσσαλονίκης, σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο. Η διπλωματική εργασία τελειώνει με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Λέξεις – Κλειδιά

Οργανισμός Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Τουριστική Ανάπτυξη, Τουριστικός Προορισμός, Θεσσαλονίκη, Εμπλεκόμενα Μέρη του Τουρισμού, Βιωσιμότητα.

The importance of a Destination Development, Management and Marketing Organization (DDMMO) in the tourism development of a city: Thessaloniki as a case study

Olga Tsapanidou

Abstract

In recent years, the global tourism industry, and consequently the Greek economy, has been experiencing a crisis due to the pandemic. Greek tourism is an industry with a national competitive advantage that contributes to Greek society and economy. Currently, there is a need for cooperation between tourism stakeholders in order for the industry to maintain its strong competitive advantage, which has led to the creation of Destination Development Management and Promotion Organizations (DDMMOs).

The present study focuses on the involved parts of tourism and in particular those that develop in the city of Thessaloniki. More specifically, the research aims to explore the prospect of developing a Destination Development Management and Marketing Organization (DDMMO) in the city of Thessaloniki, which will act as an orchestrator of the efforts of the stakeholders at the city level, recording, through in-depth interviews, the point of view of the industry stakeholders.

First, as part of the critical review of the relevant scientific literature on Destination Development Management and Marketing Organizations, information related to the concept of DMOs, their role and functions is presented. Then, the case of creating a Management Development and Promotion Organization for the Destination of Thessaloniki is explored, at a theoretical and empirical level. The thesis ends with the conclusions obtained from the research.

Keywords

DMO, Tourism Development, Tourism Destination, Thessaloniki, Tourism Stakeholders, Sustainability.

Περιεχόμενα

Περίληψη	v
Abstract	vi
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	ix
Κατάλογος Εικόνων.....	x
Κατάλογος Πινάκων	xi
Συντομογραφίες & ακρωνύμια	xii
Εισαγωγή	2
1. Ο ρόλος του σχεδιασμού στην τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού	5
1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου.....	5
1.2 Η δυναμική πορεία του τουριστικού φαινομένου	5
1.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου	7
2. Περιγραφική ανάλυση ενός DDMMO (Οργανισμός Ανάπτυξης, Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού).....	9
2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	9
2.2 Ο ρόλος των εμπλεκόμενων μερών σε έναν τουριστικό προορισμό	9
2.2 Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (DMO).....	12
2.3 Ο ρόλος των DMOs	13
2.4 Η οργάνωση των DMOs	14
2.5 Η χρηματοδότηση των DMOs	15
2.6 Η εξέλιξη του DMO σε DDMMO	17
2.7 Οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ενός προορισμού.....	17
2.7.1 Εξωτερικό Μάρκετινγκ Προορισμού (EDM).....	18
2.7.2 Διαδικτυακό Μάρκετινγκ Προορισμού	19
2.7.3 Εσωτερική Ανάπτυξη Προορισμού (IDD).....	20
2.8 Η τουριστική πολιτική και ο σχεδιασμός προορισμού	23

2.9 Η αποτελεσματικότητα ενός DMO.....	24
2.10 Πετυχημένοι DMOs: το παράδειγμα της Βιέννης	26
2.11 Οι DMOs στην Ελλάδα.....	26
2.12 Η πανδημία COVID-19 και οργανισμοί διαχείρισης προορισμού	28
2.13 Συμπεράσματα κεφαλαίου	29
3. Η διαχείριση του προορισμού της Θεσσαλονίκης.....	30
3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	30
3.2 Ο ελληνικός τουρισμός.....	30
3.3 Η Θεσσαλονίκη ως City Break προορισμός.....	32
3.4 Τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) του τουρισμού στη Θεσσαλονίκη.....	33
3.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου	40
4. Μεθοδολογία έρευνας.....	41
4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	41
4.2 Ο ερευνητικός σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικοί στόχοι.....	41
4.3 Η ερευνητική προσέγγιση.....	42
4.4 Η δομή του ερωτηματολογίου	44
4.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου	45
5. Αποτελέσματα έρευνας.....	46
5.1 Εισαγωγή κεφαλαίου	46
5.2 Ανάλυση δεδομένων	46
5.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου	64
6. Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	65
Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	69
Ξενόγλωσσες.....	69
Ελληνόγλωσσες	78
Παράρτημα Α: «Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων»	81

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Ο κύκλος ζωής ενός τουριστικού προορισμού (Πηγή: Butler, R,W. (1980), 'The concept of a tourist area cycle of evolution' Implications for Management of resources ', Canadian Geographer, 14, pp. 5-12).....	6
Διάγραμμα 2: Διάκριση ενδιαφερόμενων μερών (Πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html , μετάφραση επεξεργασία συγγραφέα)	10
Διάγραμμα 3: Στρατηγικές διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών (Πηγή: Morisson, 2018, pp.265, μετάφραση και επεξεργασία συγγραφέα).....	12
Διάγραμμα 4: Τα χρηματοδοτικά μοντέλα ενός DMO (Πηγή: COMCEC, 2018)	16
Διάγραμμα 5: Η συμβολή του τουρισμού στο Α.Ε.Π. (Πηγή: Insete Intelligence).....	31
Διάγραμμα 6: ετήσιες αφίξεις, διανυκτερεύσεις και εισπράξεις (Πηγή: Insete Intelligence) .	31
Διάγραμμα 7: Διάκριση ενδιαφερόμενων μερών τουρισμού Θεσσαλονίκης (πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html , επεξεργασία συγγραφέα)	38
Διάγραμμα 8: Η απουσία εμπλοκής των κύριων ενδιαφερόμενων μερών της πόλης της Θεσσαλονίκης. (Πηγή: πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html , επεξεργασία συγγραφέα).....	64

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1: Ο τροχός μάρκετινγκ προορισμού (Πηγή: Presenza et al., 2005).....	18
Εικόνα 2: Οι 6 πυλώνες του IDD (Πηγή: Ritchie & Crouch, 2003:63).....	21

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Διεθνείς Αφίξεις και έσοδα (Πηγή: UNWTO, 2017; UNWTO, 2023).....	5
Πίνακας 2. Συγκεντρωτική παρουσίαση απόψεων σχετικά με τον DDMMO. Πηγή: επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας.....	62

Συντομογραφίες & ακρωνύμια

CBBE	Consumer Base Brand Equity (Αξία Επωνυμίας Βάσει Καταναλωτών)
COMCEC	Committee for Economic and Commercial Cooperation of the Organization of the Islamic Cooperation (Επιτροπή Οικονομικής και Εμπορικής συνεργασίας του Οργανισμού Ισλαμικής συνεργασίας)
DDMMO	Destination Development Management Marketing Organization (Οργανισμός Ανάπτυξης Διαχείρισης Προώθησης Προορισμού)
DMAI	Destination Marketing Association International (Διεθνής Ένωση Μάρκετινγκ Προορισμών)
DMMO	Destination Management Marketing Organization (Οργανισμός Διαχείρισης Μάρκετινγκ Προορισμού)
DMO	Destination Management Organization (Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού)
DMO	Destination Marketing Organization (Οργανισμός Μάρκετινγκ Προορισμού)
ECM	European Cities Marketing (Μάρκετινγκ Ευρωπαϊκών Πόλεων)
EDM	External Destination Marketing (Εξωτερικό Μάρκετινγκ Προορισμού)
IDD	Internal Destination Development (Εσωτερική Ανάπτυξη Προορισμού)
ODM	Overall Destination Management (Συνολική Διοίκηση Προορισμού)
SMI	Social Media Influencers (Επηρεάζων στα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης)
TCB	Thessaloniki Convention Bureau (Γραφείο Συνεδρίων Θεσσαλονίκης)
UGC	User Generated Content (Περιεχόμενο χρήστη)
UNWTO	United Nations World Tourism Organization (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού)
WOM	Word Of Mouth (Από Στόμα σε Στόμα)
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΝΕΟΤΑ	Αναπτυξιακές Εταιρείες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΔΕΘ	Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης

ΕΕΨΚΘ	Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών Καφέ-Μπαρ Θεσσαλονίκης
ΕΞΘ	Ένωση Ξενοδοχείων Θεσσαλονίκης
ΕΟΤ	Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
ΕΤΓΜΘ	Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας Θράκης
ΙΝΣΕΤΕ	Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
ΟΜΜΘ	Οργανισμός Μεγάρου Μουσικής Θεσσαλονίκης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΟΤΘ	Οργανισμός Τουρισμού Θεσσαλονίκης
ΠΟΤ	Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
ΠΥΤΚΜ	Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας
ΣΔΙΤ	Σύμπραξη Δημόσιου Ιδιωτικού Τομέα
ΣΕΤΕ	Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
ΣΞΘ	Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης

Εισαγωγή

Εν μέσω κρίσης οι τουριστικοί προορισμοί αναζητούν νέους τρόπους ανάπτυξης, διαχείρισης και προβολής, προκειμένου να καθορίσουν το κατάλληλο πλαίσιο που θα τους καταστήσει βιώσιμους και θα τους αποτρέψει από το να πέσουν θύματα της ίδιας τους της επιτυχίας. Είναι κατανοητό πως όσο πιο ανταγωνιστικό είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται ένας τουριστικός προορισμός, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη εξεύρεσης καινοτόμων λύσεων που θα αυξήσουν τη ζήτηση του. Σημαντικό κομμάτι αυτής της θωράκισης είναι ο εκσυγχρονισμός της οργάνωσης της δομής του τουριστικού προορισμού και της διοίκησης του. Οι νέες, περισσότερο ευέλικτες και τεχνοκρατικές δομές, μπορούν να βοηθήσουν τους τουριστικούς προορισμούς να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες τάσεις της καταναλωτικής συμπεριφοράς και της ζήτησης. Στην προσπάθεια αυτή, η ουσιαστική συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών ενός τουριστικού προορισμού αποτελεί μονόδρομο. Η δημιουργία μιας ομπρέλας, κάτω από την οποία θα βρίσκονται οι εμπλεκόμενοι φορείς (stakeholders) του τουρισμού, διασφαλίζει την ενιαία φωνή, η οποία παράλληλα προστατεύει την εικόνα και τη φήμη του. Στην Ελλάδα, ο πρόσφατος Νόμος 4875/2021 προσφέρει τη δυνατότητα σε όλους τους τουριστικούς προορισμούς να προχωρήσουν στη δημιουργία ενός Οργανισμού Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Προώθησης Προορισμού. Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται αν τα εμπλεκόμενα μέρη του τουρισμού της Θεσσαλονίκης είναι έτοιμα να ιδρύσουν έναν τέτοιο οργανισμό (DDMMO), ενώ παράλληλα θα μελετηθεί εάν μπορούν να αντιληφθούν το κοινό όφελος μιας μεταξύ τους συνεργασίας.

Σκοπός αυτής της εργασίας είναι η διερεύνηση της προοπτικής ίδρυσης ενός Οργανισμού Διαχείρισης, Ανάπτυξης και Προώθησης Προορισμού στην πόλη της Θεσσαλονίκης, μέσα από τη μελέτη των απόψεων των στελεχών των εμπλεκόμενων φορέων του τουριστικού τομέα της πόλης. Από μία ευρύτερη οπτική γωνία, ο σκοπός αυτής της εργασίας είναι να εξετάσει την έννοια του DDMMO, του ενορχηστρωτικού του ρόλου και των λειτουργιών που θα μπορούσε να έχει αυτός και να διερευνήσει το βαθμό κατανόησης και αντίληψης του όρου μέσα από την οπτική των «ειδικών».

Μέσα από την έρευνα του συγκεκριμένου θέματος, βασική επιδίωξη είναι η κατανόηση της ανάγκης των εμπλεκόμενων μερών του τουρισμού της Θεσσαλονίκης για μεταξύ τους συνεργασία, υπό τον συντονισμό ενός DDMMO. Αυτό θα βοηθήσει τους εμπλεκόμενους φορείς να θέσουν όλοι μαζί κοινές στρατηγικές και στόχους προς όφελος του προορισμού. Οι

ίδιοι οι εμπλεκόμενοι φορείς του τουρισμού της πόλης της Θεσσαλονίκης θα βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων για την υπό εξέταση περίπτωση και σε αυτό το στοιχείο έγκειται και το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη του θέματος. Η διερεύνηση της επίδρασης των εμπλεκόμενων στην ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη, ο βαθμός στον οποίο εμπλέκονται σε έναν τέτοιο οργανισμό και η αντίληψή τους για τη συμμετοχή τους στη δημιουργία του, αποτελούν στοιχεία για μια μελλοντική προσπάθεια ενορχήστρωσης δυνάμεων που θα λειτουργεί προς όφελος της πόλης.

Η συλλογή πληροφοριών έγινε σύμφωνα με την ποιοτική μεθοδολογία και περιλαμβάνει συνεντεύξεις εις βάθος με ειδικούς του τουρισμού. Για την έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκαν 15 προσωπικές συνεντεύξεις με επαγγελματίες-στελέχη των εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού της Θεσσαλονίκης και της ευρύτερης περιοχής. Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε ένα ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από την εισαγωγή και έξι κεφάλαια. Στην εισαγωγή παρουσιάζονται οι εισαγωγικές πληροφορίες, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας, η συνεισφορά και η μεθοδολογία της έρευνας και η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας. Το πρώτο κεφάλαιο εξοικειώνει τον αναγνώστη με την έννοια του τουριστικού φαινομένου και την εξελικτική του πορεία τις τελευταίες δεκαετίες. Εν συνεχεία, αναφέρονται οι αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού σε έναν προορισμό και οι επιπτώσεις της απουσίας ενός βιώσιμου τουριστικού μοντέλου. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται η επισκόπηση της σύγχρονης και σχετικής βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στα εμπλεκόμενα μέρη ενός τουριστικού προορισμού, ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έννοια του DDMMO ώστε να γίνει κατανοητός ο ρόλος του και τα χαρακτηριστικά του. Επιπλέον περιγράφονται θέματα χρηματοδότησης και λειτουργίας του. Έπειτα εξετάζεται η εξέλιξη του DMO σε DDMMO και μια εργαλειοθήκη καλών πρακτικών μέσα από το παράδειγμα ενός πετυχημένου DMO. Για το σκοπό αυτό, το κεφάλαιο κλείνει με την παρουσίαση του τρόπου λειτουργίας των DDMMO στην Ελλάδα και το ρόλο τους στην διαχείριση κρίσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται μια περιγραφή του ελληνικού τουρισμού και της πόλης της Θεσσαλονίκης ως City Break προορισμός. Ειδικότερα, αναλύονται οι κύριοι εμπλεκόμενοι φορείς της πόλης ώστε να γίνει κατανοητή η παρούσα κατάσταση του τουρισμού της Θεσσαλονίκης και αν πληρούνται οι προϋποθέσεις προκειμένου να δημιουργηθεί ένας DDMMO. Το κεφάλαιο κλείνει με την αποτύπωση των εμπλεκόμενων μερών της Θεσσαλονίκης σε ένα διάγραμμα Venn, αναδεικνύοντας το ρόλο του κάθε εμπλεκόμενου και τον τρόπο επίδρασης του καθενός στον

τουρισμό της πόλης. Το τέταρτο κεφάλαιο εισάγει και αιτιολογεί τη μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε για την ανάπτυξη του εμπειρικού τμήματος της μελέτης. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε και επεξηγούνται οι λόγοι επιλογής του. Στο τέλος, γίνεται περιγραφή της όλης διαδικασίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να συλλεχθούν τα δεδομένα. Στο πέμπτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας για τη δυνατότητα ίδρυσης ενός DDMMO στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Με το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο ολοκληρώνεται η παρούσα εργασία και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Ανακεφαλαιώνοντας, η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα εισαγωγικά στοιχεία της εργασίας. Πιο ειδικά αναφέρονται οι στόχοι της έρευνας, η συνεισφορά της, και η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας. Έπειτα γίνεται αναφορά στη δομή της εργασίας ώστε ο αναγνώστης να αποκτήσει μια πλήρη ιδέα του τι έπεται να ακολουθήσει.

1. Ο ρόλος του σχεδιασμού στην τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού

1.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στην εργασία, στοχεύοντας στην εξοικείωση του αναγνώστη με το φαινόμενο του τουρισμού και την εξέλιξη του από το 1950 κι έπειτα. Παρουσιάζονται οι επιπτώσεις του τουρισμού ως απόρροια της ραγδαίας αύξησης του και τα τεράστια προβλήματα που δημιουργούνται από τη μη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.

1.2 Η δυναμική πορεία του τουριστικού φαινομένου

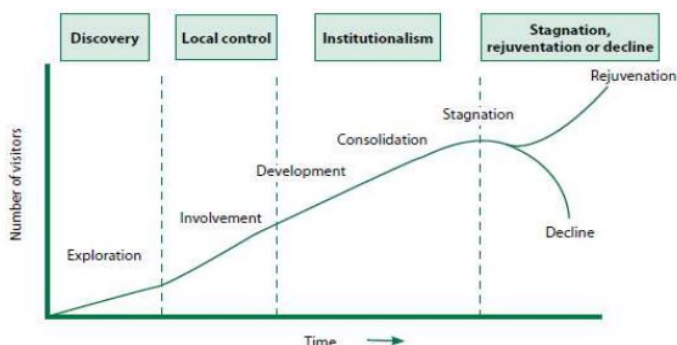
Ο τουρισμός είναι ένας από τους μεγαλύτερους και δυναμικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας. Ιδιαίτερα, μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η τουριστική βιομηχανία επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο. Η παγκοσμιοποίηση συνδυαστικά με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, των πληροφοριών και των μεταφορών οδήγησε στην αλματώδη αύξηση του τουρισμού, καθιστώντας τον κόσμο ένα παγκόσμιο χωριό (Mbaiwa et al., 2019). Από την δεκαετία του 1950, η τάχιστη ανάπτυξή του τουρισμού αποδεικνύεται από τον ρυθμό αύξησης του αριθμού αφίξεων και εσόδων. Έτσι, το 1950 ο αριθμός των παγκόσμιων αφίξεων ήταν 25 εκατομμύρια, το 2019 ξεπέρασε τα 1.465 εκατομμύρια, ενώ το 2022, στη μετά COVID-19 περίοδο, άγγιξε τα 917 εκατομμύρια. Παρόμοια εικόνα παρουσίασε και η πορεία των εσόδων (UNWTO, 2017; UNWTO, 2023). Τα παρακάτω δεδομένα δείχνουν την ανοδική πορεία του τουρισμού από το 1950 ως το 2022 (βλ. Πίνακα 1):

	1950	1980	2000	2010	2019	2022
Διεθνείς αφίξεις (εκατ.)	25	278	674	957	1465,8	917
Διεθνή έσοδα (δισεκατ.)	2	104	495	1004	1493,7	637,2

Πίνακας 1: Διεθνείς Αφίξεις και έσοδα (Πηγή: UNWTO, 2017; UNWTO, 2023)

Με την πάροδο των χρόνων άρχισε ο κλάδος να γίνεται πιο σύνθετος και ο ανταγωνισμός μεταξύ των κύριων ενδιαφερόμενων μερών του τουριστικού συστήματος πιο έντονος (Katemliadis, 2020). Αν και ο τουρισμός συμβάλλει θετικά στην οικονομική ανάπτυξη μιας περιοχής, θεωρείται επίσης ότι έχει δυσμενείς επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον, καθώς η κατασπατάληση φυσικών πόρων αποτελεί απειλή για τη βιωσιμότητα του (Mikayilov et al.,

2019). Επιπλέον, η ραγδαία αύξηση του τουρισμού, η οποία οφείλεται στην αυξανόμενη ζήτηση για κινητικότητα, αναψυχή και μοναδικές εμπειρίες, όπως και οι εκθετικές αυξήσεις της επισκεψιμότητας προορισμών δημιουργούν επώδυνα προβλήματα όπως για παράδειγμα αυτό του υπερτουρισμού, της τουριστοφοβίας (Milano et al., 2021), και της πιθανότητας ένας προορισμός να πέσει θύμα της δικής του επιτυχίας και να φτάσει εύκολα στο στάδιο της παρακμής. Η βιώσιμη ανάπτυξη ενός προορισμού απαιτεί τη θέσπιση ορίων, δηλαδή τον προσδιορισμό της φέρουσας ικανότητας του προορισμού όπου αναπτύσσεται και λαμβάνει χώρα ο τουρισμός (Butler, 2019). Επιπρόσθετα, η φέρουσα ικανότητα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στο πλαίσιο της θέσης ενός προορισμού στον κύκλο ζωής του, δεδομένης της δυναμικής αλληλεπίδρασης των δύο εννοιών. Ένας προορισμός τοποθετείται σε έναν συγκεκριμένο σημείο στον κύκλο ζωής (βλέπε Διάγραμμα 1), όπου υπάρχει το αρχικό στάδιο της εξερεύνησης και το οποίο ακολουθείται από μια ορισμένη ανάπτυξη του τουρισμού εντός του προορισμού. Στην πορεία αυτής της εξέλιξης, ο αριθμός των επισκεπτών αυξάνεται σταθερά, με τον προορισμό να φτάνει σε ένα κρίσιμο σημείο ως προς τη διαθέσιμη χωρητικότητα. Τότε εξετάζονται πιθανά σενάρια μείωσης του αριθμού των τουριστών ή στην περίπτωση της αναζωογόνησης του προορισμού, μια περαιτέρω αριθμητική ανάπτυξη (Eckert et al., 2019). Οι όροι «υπερτουρισμός» και «τουριστοφοβία» οφείλονται στην αλματώδη ανάπτυξη μη βιώσιμων πρακτικών μαζικού τουρισμού και στην υπερβολική εξάρτηση από τον τουρισμό σε βάρος άλλων κλάδων της οικονομίας. Αντίστοιχα, η ποιότητα ζωής και η ευημερία του ντόπιου πληθυσμού ενός προορισμού αποτελούν τον κύριο λόγο εμφάνισης κοινωνικών κινημάτων, τα οποία στόχο έχουν την προστασία των κατοίκων από τις συνέπειες της υπερβάλλουσας και ανεξέλεγκτης τουριστικής ανάπτυξης στην περιοχή τους (Milano et al., 2021).



Διάγραμμα 1: Ο κύκλος ζωής ενός τουριστικού προορισμού (Πηγή: Butler, R.W. (1980), 'The concept of a tourist area cycle of evolution' Implications for Management of resources ', Canadian Geographer, 14, pp. 5-12)

Επιπλέον, η εμφάνιση της πανδημίας COVID-19 καταβαράθρωσε τον τουρισμό με επώδυνες επιπτώσεις για τους εμπλεκόμενους φορείς και τις υπό-ομάδες τους. Προκειμένου να ανακοπεί η εξάπλωση του ιού, λήφθηκαν περιοριστικά μέτρα τα οποία προκάλεσαν πτώση της διεθνούς ζήτησης. Το 2020 ήταν η χειρότερη χρονιά του παγκόσμιου τουρισμού, με τον αριθμό των αφίξεων να πέφτει στα επίπεδα του 1990 (UNWTO, 2022). Ωστόσο, η πανδημία COVID-19 παρέδωσε σημαντικά μαθήματα, όπως τους άρρηκτους δεσμούς μεταξύ της δημόσιας υγείας και της οικονομικής ανάπτυξης, της δημόσιας υγείας και του περιβάλλοντος και το γεγονός ότι ο τουρισμός αποτελεί βασικό παράγοντα για την ευημερία των προορισμών. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν, ότι η αναγκαιότητα εφαρμογής μακροπρόθεσμων και βιώσιμων στρατηγικών για την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας στο διηνεκές είχε, έχει και θα έχει πρωταγωνιστικό ρόλο στην πορεία των τουριστικών προορισμών (ETC, 2020).

Επιπρόσθετα, η πρόσφατη πανδημία δείχνει πώς μια κρίση μπορεί να επηρεάσει τους τουριστικούς προορισμούς και ποιες ενέργειες απαιτούνται για τη μετρίαση των επιπτώσεων και τη βελτίωση της ανθεκτικότητας του προορισμού (Bui et al., 2021). Ένα σχέδιο διαχείρισης κρίσεων και μια ομάδα εργασίας για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων είναι απαραίτητα στοιχεία για την διατήρηση της ανθεκτικότητας ενός προορισμού, καθώς η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει στρατηγικές και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την πρόληψη, την αντιμετώπιση και την ανάκαμψη του προορισμού από προκλήσεις (Kirant Yozcu & Cetin, 2019).

Επομένως, ένας οργανισμός ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης ενός προορισμού έχει ως βασικό ρόλο αυτόν του ενορχηστρωτή των εμπλεκόμενων μερών και σε περιόδους κρίσεων, όπως ήταν αυτή της COVID-19, του συντονιστή της όλης διαδικασίας. Με την ίδρυση ενός DDMMO ένας προορισμός θα επιδιώξει να μην γίνει θύμα της επιτυχίας του ενώ θα καταφέρει να αναπτυχθεί βιώσιμα, λαμβάνοντας υπόψη πάντα και τη σημασία της κοινωνικό-οικονομικής ανάπτυξης, τη σημασία της διαφύλαξης του περιβάλλοντος και της φέρουσας ικανότητας του προορισμού.

1.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο διαπιστώνεται ότι ο τουρισμός αποτελεί έναν πολύ σημαντικό τομέα της παγκόσμιας οικονομίας και η βιώσιμη ανάπτυξη του είναι μείζονος σημασίας. Οι τουριστικοί προορισμοί πρέπει να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες προκλήσεις για να επιβιώσουν και να

δημιουργήσουν ένα πλαίσιο τέτοιο όπου τα εμπλεκόμενα μέρη, υπό την καθοδήγηση ενός DDMMO, θα μπορούν να συνεργαστούν για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του προορισμού.

2. Περιγραφική ανάλυση ενός DDMMO (Οργανισμός Ανάπτυξης, Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού)

2.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

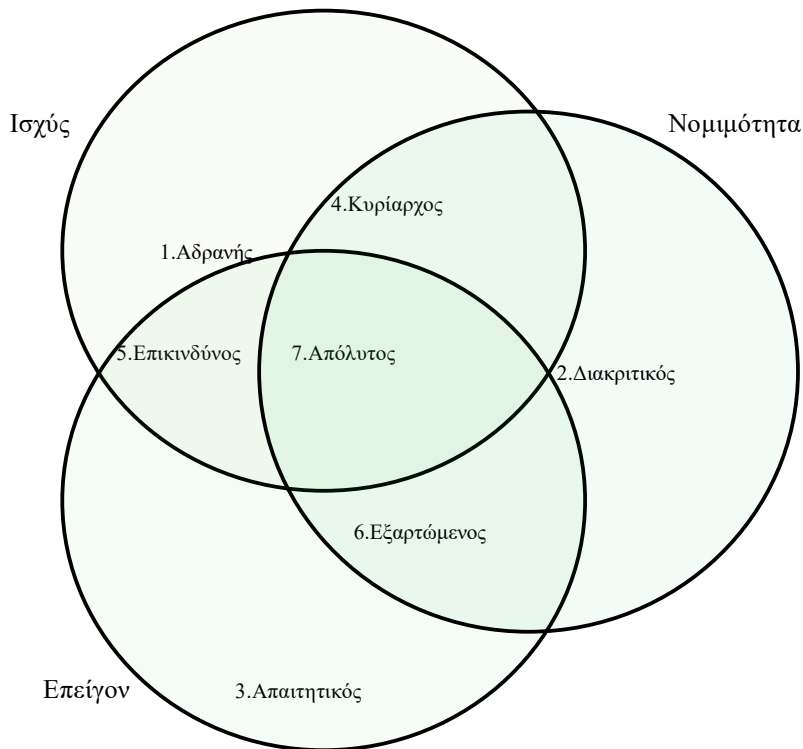
Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στις εμπλεκόμενες ομάδες και το ρόλο που διαδραματίζουν σε ένα τουριστικό προορισμό. Επιπλέον, θα γίνει μια θεωρητική προσέγγιση του DDMMO ώστε να γίνει κατανοητός ο όρος, ο ρόλος που διαδραματίζει, η κατηγοριοποίηση του, η χρηματοδότηση του, οι βασικές λειτουργίες του. Θα γίνει αναφορά στην εξέλιξη του DMO σε DDMMO και στην τουριστική πολιτική ανάπτυξης ενός προορισμού. Επιπρόσθετα θα παρουσιαστεί ένα παράδειγμα πετυχημένου DMO, ο τρόπος λειτουργίας DDMMO στην Ελλάδα και ο ρόλος τους στην διαχείριση κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας COVID-19.

2.2 Ο ρόλος των εμπλεκόμενων μερών σε έναν τουριστικό προορισμό

Ο όρος «εμπλεκόμενα μέρη» (stakeholders) αρχικά προήλθε από της ανάγκες της οικονομίας να περιγράψει τις ομάδες που δρουν και είναι απαραίτητες για την επιβίωση των οικονομικών οργανισμών. Ήταν το 1984, όταν ο R.E. Freeman χρησιμοποίησε για πρώτη φορά τον όρο αυτό, σε μια προσπάθεια να περιγράψει ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων που επηρεάζουν ή επηρεάζονται από την υλοποίηση και την απόδοση των σκοπών μιας οικονομικής οργάνωσης. Ο όρος αυτός εξαιρεί τις ομάδες συμφερόντων, οι οποίες δεν επηρεάζουν ή επηρεάζονται από τις λειτουργίες της οργάνωσης λόγω της απουσίας κάποιου είδους οικονομικής σχέσης μεταξύ τους. Αντίθετα περιλαμβάνονται οι ενδιαφερόμενοι που δεν μπορούν να επηρεάσουν της λειτουργίες του οργανισμού αλλά επηρεάζονται από αυτόν ή εκείνοι που επηρεάζουν τις λειτουργίες του οργανισμού αλλά δεν επηρεάζονται από αυτόν (Freeman, 1984).

Σύμφωνα με την έρευνα των Mitchel et al. (1997), οι εμπλεκόμενοι πρέπει να εκδηλώνουν τουλάχιστον ένα από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: ισχύς, νομιμότητα, κρισιμότητα του ζητήματος. Η ένταση αυτών των χαρακτηριστικών καθορίζει την επίδραση των εμπλεκόμενων μερών. Οι συνδυασμοί των τριών χαρακτηριστικών οδηγούν στις ακόλουθες κατηγορίες ενδιαφερομένων (Διάγραμμα 2):

1. Αδρανής (Dormant): διαθέτει τη δύναμη αλλά όχι τη νομιμότητα ή το επείγον, με αποτέλεσμα να αδιαφορεί.
2. Διακριτικός (Discretionary): έχει χαμηλό βαθμό εμπλοκής και σχεδόν δεν αναγνωρίζεται ως stakeholder.
3. Απαιτητικός (Demanding): δεν έχει ισχύ ή νομιμότητα αλλά έχει την ανάγκη άμεσης επίλυσης του προβλήματος
4. Κυρίαρχος (Dominant): βασικό ενδιαφερόμενο μέρος που έχει την ισχύ και τη νομιμότητα όμως απουσιάζει η επείγουσα ανάγκη του ζητήματος.
5. Επικίνδυνος (Dangerous): έχει τη δύναμη και την επείγουσα ανάγκη, αλλά δεν έχει τη νομιμότητα να ενεργεί μέσα στο καθορισμένο πλαίσιο. Όταν δρα εκτός πλαισίου, γίνεται επικίνδυνος.
6. Εξαρτώμενος (Dependent): δε διαθέτει ισχύ, αλλά επείγεται για άμεση επίλυση του προβλήματος.
7. Απόλυτος (Definitive): αποτελεί τον άμεσα εμπλεκόμενο, διαθέτει ισχύ, νομιμότητα και δρα άμεσα (Mitchel et al, 1997).



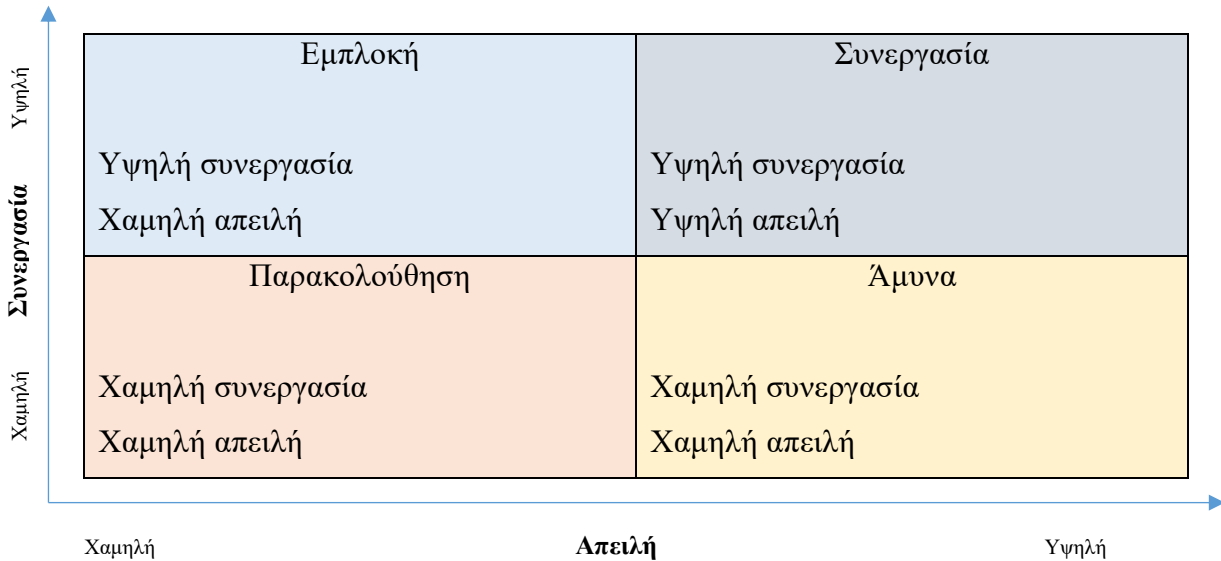
Διάγραμμα 2: Διάκριση ενδιαφερόμενων μερών (Πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html, μετάφραση επεξεργασία συγγραφέα)

Στον κλάδο του τουρισμού τα εμπλεκόμενα μέρη είναι οντότητες που επηρεάζουν ή και επηρεάζονται από την υλοποίηση των στόχων της διαχείρισης της προορισμού (Nguyen et al, 2019).

Τα κύρια εμπλεκόμενα μέρη σε επίπεδο προορισμού είναι τα ακόλουθα:

- Ο ντόπιος πληθυσμός, ο οποίος πρεσβεύει τον προορισμό και με τη συμπεριφορά του επιδρά στην τουριστική εμπειρία του επισκέπτη.
- Η πολιτική εξουσία, η οποία καθορίζει τις τουριστικές πολιτικές.
- Ο κρατικός και δημόσιος τομέας, ο οποίος είναι αρμόδιος για την συντήρηση των αξιοθέατων του προορισμού, την ανάπτυξη των υποδομών και κατ' επέκταση της ποιότητας του προορισμού.
- Οι οργανισμοί προώθησης προορισμών, οι οποίοι αναλαμβάνουν την ανάδειξη των σημείων τουριστικού ενδιαφέροντος του προορισμού.
- Η αναβάθμιση των υπηρεσιών των δικτύων μεταφορών (πχ. Αεροδρόμιο, οδικό δίκτυο).
- Οι ομάδες που μπορούν να διοργανώσουν πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις και να λειτουργήσουν ως πόλος έλξης τουριστών.
- Οι επιχειρήσεις, οι οποίες ανάλογα με το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της συμβάλλουν στην επιτυχία του προορισμού.
- Οι εκπαιδευτικοί οργανισμοί (π.χ. πανεπιστήμια), οι οποίοι εκπαιδεύουν και επιμορφώνουν το ανθρώπινο δυναμικό του προορισμού.
- Οι θρησκευτικοί φορείς με τους τόπους λατρείας που λειτουργούν ως αξιοθέατα για τους επισκέπτες (Stubbs & Warnaby, 2015).

Τα εμπλεκόμενα μέρη του τουρισμού θα πρέπει να θεωρούνται οι κύριοι συντελεστές για την επιτυχία και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός προορισμού. Αυτά μπορούν να συνεργαστούν ή συγκρουστούν λόγω αντίθετων συμφερόντων, επιδρώντας κατασταλτικά στην ανάπτυξη του προορισμού. Υπάρχουν τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών της φαίνονται παρακάτω (διάγραμμα 3):



Διάγραμμα 3: Στρατηγικές διαχείρισης των εμπλεκόμενων μερών (Πηγή: Morisson, 2018, pp.265, μετάφραση και επεξεργασία συγγραφέα)

1. Εμπλοκή: η στρατηγική όπου υπάρχει υψηλή δυναμική συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και χαμηλή απειλή
2. Συνεργασία: η στρατηγική όπου υπάρχει υψηλή δυναμική συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και υψηλή απειλή
3. Παρακολούθηση: η στρατηγική όπου υπάρχει χαμηλή δυναμική συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και χαμηλή απειλή
4. Άμυνα: η στρατηγική όπου υπάρχει χαμηλή δυναμική συνεργασίας των εμπλεκόμενων μερών και υψηλή απειλή

Με τόσα πολλά και διαφορετικά ενδιαφερόμενα μέρη που εμπλέκονται στο τουριστικό φαινόμενο, καθίσταται δύσκολο να βρεθεί κοινό έδαφος. Ορισμένα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο κρίσιμα λόγω των οικονομικών πόρων τους, ενώ υπάρχουν κι άλλα (Sheehan, Ritchie, & Hudson, 2007), των οποίων οι απόψεις πρέπει να ληφθούν υπόψη. Για την ομαλή συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών, την αποχή πολυφωνίας και την ανάδειξη του προορισμού κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός συντονιστή, του οποίου τον ρόλο μπορεί να αναλάβει ο Οργανισμός Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού – DDMMO (Morisson, 2018).

2.2 Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμού (DMO)

Σύμφωνα με τον Π.Ο.Τ (2019), ένας Οργανισμός Διαχείρισης Προορισμών (DMO) είναι «η κορυφαία οργανωτική οντότητα που μπορεί να περιλαμβάνει τις διάφορες αρχές ενός

προορισμού, τους ενδιαφερόμενους φορείς και επαγγελματίες και να διευκολύνει τις μεταξύ τους συνεργασίες σε ένα συλλογικό όραμα για τον προορισμό». Οι Papatheodorou et al. (2019), περιγράφουν τον DMO ως μια συλλογική δομή που σκοπό έχει τη διαχείριση και την ικανοποίηση των αναγκών των ενδιαφερομένων μερών συνολικά, με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζεται η μακροχρόνια επιτυχία και βιωσιμότητα του τουριστικού προορισμού. Στη βέλτιστη περίπτωση, ο DMO θα πρέπει να είναι μια σύμπραξη του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ). Η σύμπραξη αυτή θα αποτελεί τον καλύτερο τρόπο ώστε να εκπροσωπούνται όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, να διατηρείται η αντικειμενικότητα του οργανισμού και να μην παραβιάζεται ο ανταγωνισμός.

Η πολυσύνθετη φύση του τουριστικού προϊόντος σε συνδυασμό με το έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον και τις σύγχρονες προκλήσεις που υπάρχουν παγκοσμίως στον τουρισμό οδήγησαν στην ανάπτυξη των DMOs, προκειμένου οι εν λόγω φορείς να διαχειριστούν αποτελεσματικά και ποιοτικά τον προορισμό και να ηγηθούν της τουριστικής του ανάπτυξης (Foris et al., 2020).

2.3 Ο ρόλος των DMOs

Αν και οι DMOs συνήθως αναλαμβάνουν δράσεις μάρκετινγκ, οι αρμοδιότητές τους καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα και περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων και το βιώσιμο σχεδιασμό ενός προορισμού, τη διαχείριση των δικτύων προορισμού και την προώθηση της συνεργασίας μεταξύ των φορέων προορισμού. Η ανάπτυξη θεσμών βιώσιμης διακυβέρνησης απαιτεί συνεργασίες κι ο DMO αναγνωρίζεται ως ο κύριος συντελεστής για την τουριστική ανάπτυξη και διαχείριση ενός προορισμού. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης του προορισμού θα πρέπει να αποτελεί το σημείο αφετηρίας για ένα DMO και ιδανικά η ανάληψη μιας διαδικασίας διαβούλευσης, η οποία θα περιλαμβάνει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς του προορισμού. Ο DMO θα πρέπει να έχει τη στήριξη και βοήθεια όλων των εμπλεκόμενων και να θεωρείται η νόμιμη οντότητα (σε θεσμικό, νομικό και λειτουργικό επίπεδο) που ηγείται της τουριστικής διαχείρισης του προορισμού (UNWTO, 2019). Αξίζει να αναφερθεί ότι, η δημιουργία ενός DMO κρίνεται αναγκαία για τους τουριστικούς προορισμούς που η κύρια οικονομική τους δραστηριότητα είναι ο τουρισμός, προκειμένου να διευκολυνθεί ο διάλογος μεταξύ των εμπλεκόμενων ομάδων και να υπάρξει μια βιώσιμη ανάπτυξη στο τοπικό κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον (Papatheodorou et al., 2019).

Οι ρόλοι και οι ευθύνες στη διαχείριση ενός προορισμού είναι πολλοί και διαφέρουν μεταξύ των προορισμών. Ορισμένες βασικές λειτουργίες ενός DMO μπορεί να περιέχουν:

- Στρατηγική σχεδίαση
- Καθορισμός και εκτέλεση της τουριστικής πολιτικής του προορισμού
- Ευφυΐα αγοράς
- Τουριστικό προϊόν και επιχειρησιακή ανάπτυξη
- Ψηφιοποίηση και καινοτομία
- Monitoring
- Crisis Management
- Κατάρτιση και ανάπτυξη ικανοτήτων των εργαζομένων στον τουρισμό
- Marketing και Branding
- Χρηματοδότηση και ενίσχυση των επενδύσεων.

Οι παραπάνω λειτουργίες πρέπει να συντονιστούν με τις αρχές, τα εμπλεκόμενα μέρη και τους επαγγελματίες, προκειμένου να διευκολυνθεί και να υποστηριχθεί ο ίδιος ο τομέας. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η συμμετοχή του μεγαλύτερου μέρους των δημόσιων και ιδιωτικών φορέων (καθώς και των κατοίκων και των τοπικών κοινοτήτων) στην κατάρτιση σχεδίου και στην εκτέλεση μιας ευρύτερης στρατηγικής αντίληψης, ώστε να εξασφαλιστεί ο απώτερος στόχος της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας του προορισμού (UNWTO, 2019).

2.4 Η οργάνωση των DMOs

Οι δομές των DMOs ποικίλλουν καθώς μπορεί να αποτελούνται από έναν ενιαίο δημόσιο φορέα, ένα μοντέλο συνεργασίας ιδιωτικού και δημόσιου φορέα ή σπανιότερα από ένα πλήρως ιδιωτικό μοντέλο. Η οργάνωση τους μπορεί να είναι σε:

- Εθνικό επίπεδο. Ως εθνικές τουριστικές αρχές, οι DMOs έχουν αρμοδιότητες διοίκησης και μάρκετινγκ του τουριστικού προορισμού.
- Περιφερειακό επίπεδο. Ως περιφερειακές αρχές οι DMOs έχουν στόχο τη διοίκηση και το μάρκετινγκ μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.
- Τοπικό επίπεδο, όπου οι DMOs είναι υπεύθυνοι για κάποια πόλη ή συγκεκριμένη γεωγραφικά μικρή περιοχή.

Οι αρμοδιότητες των DMO μπορεί να ποικίλλουν τόσο σε επίπεδο προορισμού (εθνικό, περιφερειακό, τοπικό), όσο και σε βαθμό συγκέντρωσης της δημόσιας διοίκησης, πάντα σε αναλογία με τις υφιστάμενες και τις δυμητικές ανάγκες. Επιπλέον σχήματα που μπορούν να πάρουν οι DMOs είναι τα Γραφεία Συνεδρίων και Επισκεπτών (UNWTO, 2019).

2.5 Η χρηματοδότηση των DMOs

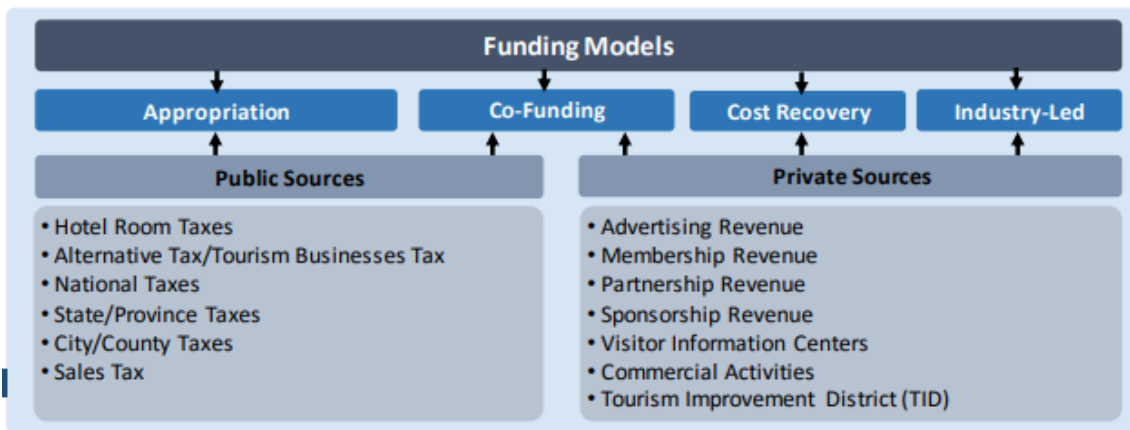
Το οργανωτικό πλαίσιο ενός DMO δύναται να έχει κρατικό, ιδιωτικό ή μεικτό σχήμα. Από χρηματοδοτικής πλευράς, το κρατικό σχήμα διαθέτει μεγαλύτερους πόρους, ενώ το ιδιωτικό είναι περισσότερο αποτελεσματικό λόγω της προσαρμοστικότητας του στις μεταβολές των αγορών. Παγκοσμίως, το πιο διαδεδομένο οργανωτικό σχήμα DMO είναι αυτό του μεικτού που συνήθως έχει νομική μορφή μη κυβερνητικής οργάνωσης.

Επιπρόσθετα, τρία είναι τα χρηματοδοτικά σχήματα του DMO:

- Η δημόσια επιχορήγηση,
- Η ιδιωτική επιχορήγηση,
- Η μεικτή (δημόσια και ιδιωτική) επιχορήγηση.

Συνήθως είναι το δημόσιο αυτό που συνεισφέρει με το μεγαλύτερο ποσοστό χρηματοδότησης στους DMO σε εθνικό επίπεδο (WTO, 2007), ενώ στους υπόλοιπους η χρηματοδότηση γίνεται από κοινού από δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Mintel report, 2005). Εντούτοις, η σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (ΣΔΙΤ), ως μορφή DMO, θεωρείται η βέλτιστη, καθώς ένα ΣΔΙΤ εκπροσωπεί όλα τα εμπλεκόμενα μέρη με αποτελεσματικότητα λόγω του ότι λειτουργεί και ενεργεί με αντικειμενικότητα κι εντός νομικού πλαισίου (Paratheodorou et al., 2019). Επιπλέον, για την αποφυγή προβλημάτων εξάρτησης του DMO από τις κρατικές επιχορηγήσεις, προτείνεται η αναζήτηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης όπως: οι περιφέρειες, οι δήμοι, οι συνδρομές μελών κ.ά. (Pike, 2020).

Σύμφωνα με τον COMCEC υπάρχουν τέσσερα χρηματοδοτικά μοντέλα για έναν DMO και παρουσιάζονται παρακάτω (διάγραμμα 4):



Διάγραμμα 4: Τα χρηματοδοτικά μοντέλα ενός DMO (Πηγή: COMCEC, 2018)

Στο διάγραμμα απεικονίζονται τα τέσσερα μοντέλα χρηματοδότησης που μπορεί να προέρχονται από τον δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα ή από το συνδυασμό των δυο. Πιο συγκεκριμένα, το μοντέλο ιδιοποίησης (Appropriation), όπου ο DMO λαμβάνει χρηματοδότηση από τον δημόσιο τομέα, συνήθως από φόρο το διαμονής των ξενοδοχείων. Κι ενώ υπάρχουν κι άλλες πηγές χρηματοδότησης όπως οι εθνικοί φόροι, οι φόροι από τη διαμονή των επισκεπτών αποτελούν πιο σταθερή πηγή εσόδων, καθώς εισπράττονται ευκολότερα και δεν επιβαρύνουν τον ντόπιο πληθυσμό. Αντίθετα, οι πιο γενικοί φόροι μπορεί να αποτελέσουν χρηματοδοτική πηγή και για άλλους κλάδους (Reinhardt et al., 2019). Η ανάκτηση κόστους (Cost recovery) και τα μοντέλα που καθοδηγούνται από τη βιομηχανία (Industry-led) εξαρτώνται από ιδιωτικές πηγές χρηματοδότησης. Το μοντέλο της ανάκτησης κόστους στηρίζεται σε χρεώσεις-τέλη που επιβάλλει ο DMO για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Το μοντέλο χρηματοδότησης που καθοδηγείται από τη βιομηχανία (Tourism Improvement District ή Tourism Marketing District) βασίζεται σε επιχειρήσεις του κλάδου συνεισφέροντας ένα ποσό σαν αμοιβαίο κεφάλαιο που διαχειρίζεται ο DMO (Nissen, 2016). Επιπλέον, ο DMO μπορεί να αποκτήσει οικονομικούς πόρους από διαφημίσεις, από συνδρομές μελών, από τουριστικές επιχειρήσεις που στηρίζουν κάποιες δράσεις, από χορηγίες, από δικαιώματα πώλησης προϊόντων όπου αναγράφεται το λογότυπο του DMO, από τη διοργάνωση εκδηλώσεων και τέλος, από τη δημιουργία ταξιδιωτικού τμήματος του DMO (COMCEC, 2018). Το μοντέλο της συγχρηματοδότησης (Co-funding), αφορά την οικονομική συμβολή των τουριστικών επιχειρήσεων και του κράτους στη χρηματοδότηση του DMO. Οι γνωστότεροι DMO σε όλο τον κόσμο διαφοροποιούν τις πηγές χρηματοδότησής τους προκειμένου να διασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους. Ένας DMO ελέγχεται για τις χρηματοδοτήσεις του είτε από ιδιωτικούς είτε από δημόσιους φορείς εξασφαλίζοντας με αυτό

τον τρόπο τη διαφάνεια του οργανισμού σε ότι αφορά την αξιοποίηση των χρηματοδοτήσεων και το στρατηγικό σχεδιασμό που θα ακολουθήσει (Pike, 2021).

2.6 Η εξέλιξη του DMO σε DDMMO

Ο τουρισμός είναι ένας κλάδος που λόγω της ταχύτατης ανάπτυξης του γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστικός στην παγκόσμια αγορά. Οι DMOs αναλαμβάνουν πέρα από το ρόλο του οργανισμού μάρκετινγκ προορισμού αυτόν του οργανισμού διαχείρισης προορισμού. Διαχρονικά, πολλοί συγγραφείς αντιλαμβάνονται τους DMOs ως οργανώσεις με κύρια δραστηριότητα τους το μάρκετινγκ του προορισμού (Dore & Crouch, 2003). Ωστόσο, όλο και περισσότερο, ενισχύεται η άποψη ότι ο ρόλος του DMO επεκτείνεται σε επιπλέον δραστηριότητες που είναι σημαντικές για την βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη του προορισμού.

Ως άλλο πρόβλημα στη βιβλιογραφία θεωρείται η συζήτηση που επικρατεί για το μάρκετινγκ και την προώθηση προορισμού (Ritchie & Crouch, 2003). Ο Kaspar (1995) υποστηρίζει ότι οι DMOs ασχολούνται πρωτίστως με την προώθηση της συνέργειας και τον συντονισμό των στόχων ενός προορισμού όσο το δυνατόν ευρύτερα. Οι Dore και Crouch (2003) δηλώνουν ότι το μάρκετινγκ προορισμού συχνά παρουσιάζεται κι εφαρμόζεται ως προώθηση του προορισμού, παίρνοντας τη μορφή διαφήμισης, άμεσου μάρκετινγκ, προώθησης, προσωπικών πωλήσεων, δημοσιότητας και δημοσίων σχέσεων. Οι Ritchie και Crouch (2003) σχολιάζουν ότι οι DMOs μπορεί να ονομαστούν Οργανισμοί Προώθησης Προορισμού, λόγω του γεγονότος ότι η πλειονότητα των οργανισμών νοεί ως κύρια αρμοδιότητα τους μόνο την προώθηση του προορισμού. Υποστηρίζουν επιπλέον τη μετατροπή του "M" στο DMO, για να αναφερθούν στο «Management» και όχι στο «Marketing», καθώς ο DMO έχει γίνει πιο ενεργός σε θέματα προώθησης προορισμού αλλά και σε θέματα διαχείρισης των ωφελειών της τουριστικής ανάπτυξης.

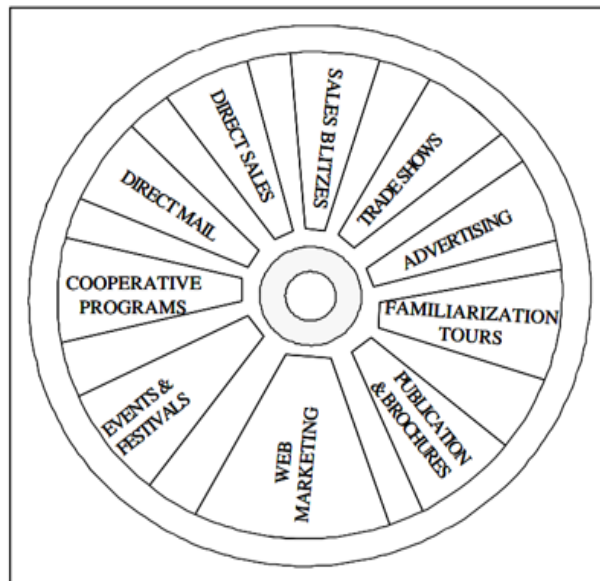
2.7 Οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ενός προορισμού

Οι αρμοδιότητες των DMO θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη λειτουργία «εξωτερικού μάρκετινγκ προορισμού» (EDM), τη λειτουργία «εσωτερικής ανάπτυξης προορισμού» (IDD) και τη λειτουργία «συνολικής διοίκησης προορισμού» (ODM) (Presenza et al., 2005). Αυτές οι λειτουργικές δραστηριότητες μάρκετινγκ εφαρμόζονται μετά την ολοκλήρωση των

στρατηγικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ όπως η εικόνα, η επωνυμία και η τοποθέτηση (Arbogast et al., 2017).

2.7.1 Εξωτερικό Μάρκετινγκ Προορισμού (EDM)

Η λειτουργία EDM περιλαμβάνει τις δράσεις που στοχεύουν στην έλξη επισκεπτών στον προορισμό. Οι κύριες δραστηριότητες μάρκετινγκ του DMO συνοψίζονται στον Τροχό Μάρκετινγκ του προορισμού (Εικόνα 1).



Εικόνα 1: Ο τροχός μάρκετινγκ προορισμού (Πηγή: Presenza et al., 2005)

Η κύρια δραστηριότητα ενός DMO είναι η προώθηση του προορισμού (Dore & Crouch, 2003). Μετά την ανάπτυξη ενός σχεδίου μάρκετινγκ, ο DMO μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα συνδυασμό εργαλείων προώθησης. Ενδεικτικά αναφέρονται οι προσωπικές πωλήσεις, το άμεσο μάρκετινγκ, η διαφήμιση, η προώθηση πωλήσεων, η δημοσιότητα και οι δημόσιες σχέσεις. Παρόλο που η πώληση των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών ενός προορισμού μπορεί να γίνεται από μεμονωμένες εταιρείες, ο DMO μπορεί να θεωρηθεί ότι «διαχειρίζεται» τη συνολική πώληση ενός προορισμού με μια ευρύτερη έννοια. Κοινές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε εμπορικές εκθέσεις, εκδηλώσεις, εκδρομές εξοικείωσης (Fam trips) για ταξιδιωτικούς πράκτορες και συγγραφείς, τηλεφωνικά κέντρα και περίπτερα τουριστικών πληροφοριών (info kiosk).

Η διαφήμιση αποτελεί σημαντικό εργαλείο προβολής και χρησιμοποιεί διάφορα μέσα, όπως τα έντυπα, την τηλεόραση, τα διαδικτυακά μέσα κ.ά. Η χρήση του άμεσου μάρκετινγκ έχει

αυξηθεί σημαντικά, καθώς η χρήση παγκόσμιων συστημάτων διανομής και ιστοσελίδων προορισμού διευκολύνουν την άμεση επικοινωνία και τις κρατήσεις (Dore & Crouch, 2003).

Επιπλέον σημαντική για τον DMO είναι η διαφήμιση "από στόμα σε στόμα" που δημιουργείται αυθόρμητα από προηγούμενους επισκέπτες του προορισμού, γιατί φαίνεται ότι δημιουργεί αναγνωρισιμότητα και «δέσιμο» με τον προορισμό. Αξίζει να αναφερθεί ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική και θα πρέπει να διακρίνεται από αντικειμενικότητα και να μην ωραιοποιεί τον προορισμό (Toyama, 2020).

Οι κύριες τεχνικές δημοσιότητας είναι: οι εκδηλώσεις, οι ομιλίες, οι ειδήσεις και το έντυπο υλικό και περιλαμβάνουν πληροφορίες από εξωτερικές πηγές. Από την άλλη πλευρά, οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν ένα ευρύτερο φάσμα δραστηριοτήτων για την οικοδόμηση σχέσεων με τα διάφορα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού, την απόκτηση ευνοϊκής δημοσιότητας, τη δημιουργία μιας καλής «εταιρικής εικόνας» και τη διαχείριση τυχών δυσμενών φημών. Οι ειδικές εκπτώσεις σε εμπορικές εκθέσεις της ταξιδιωτικής βιομηχανίας μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικές στην οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ του DMO και των διάφορων επιχειρήσεων τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών του προορισμού. Τα προγράμματα συνεργασίας μεταξύ DMO και επιχειρήσεων φιλοξενίας οδηγούν σε μια κοινή και ενοποιημένη παρουσία μάρκετινγκ. Αναπτύσσουν αμοιβαίο σεβασμό και εκτίμηση, μεγιστοποιώντας τη συμμετοχή των μελών και την προβολή του προορισμού. Το διαδικτυακό μάρκετινγκ είναι το σημαντικότερο στοιχείο του τροχού μάρκετινγκ προορισμού ως πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας του μάρκετινγκ προς τα εμπλεκόμενα μέρη (Presenza et al., 2005).

2.7.2 Διαδικτυακό Μάρκετινγκ Προορισμού

Στην εποχή του διαδικτύου, οι πρακτικές μάρκετινγκ των DMOs έχουν αλλάξει, καθώς αυτοί θα πρέπει να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του παγκόσμιου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και τις νέες τάσεις στις καταναλωτικές ανάγκες. Η ιστοσελίδα ενός DMO αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία επικοινωνίας για τη διάδοση πληροφοριών σε πιθανούς επισκέπτες. Ως εκ τούτου, οι DMOs οφείλουν να διαθέτουν ιστοσελίδα, η οποία θα παρέχει επαρκείς πληροφορίες και τη δυνατότητα εύκολης χρήσης ώστε να είναι ελκυστική και να μετατρέπει έναν πιθανό επισκέπτη σε αληθινό. Τα βασικά στοιχεία ενός επιτυχημένου ιστότοπου DMO

αποτελούν ουσιαστικά οι πληροφορίες για τον προορισμό, ο μηχανισμός επικοινωνίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο και η δομή των σχέσεων (Chek & Lei, 2020).

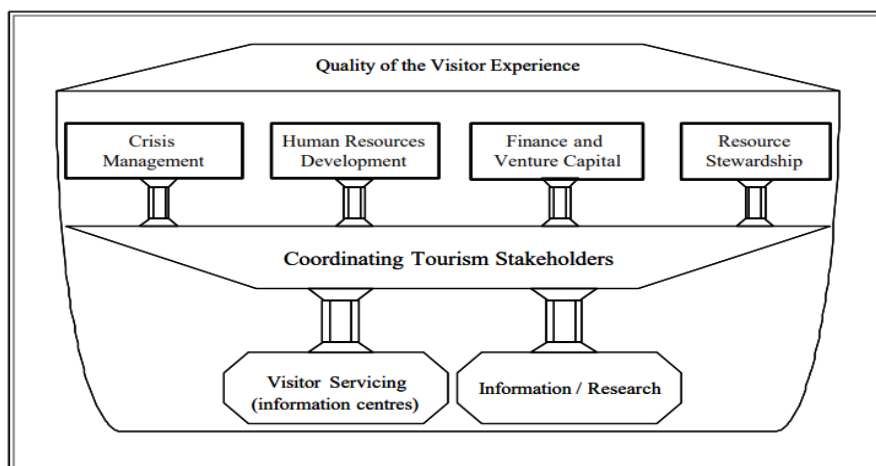
Οι DMOs έχουν τη δυνατότητα να ωφεληθούν από το διαδίκτυο προσαρμόζοντας τις πληροφορίες που παρέχουν και να αλληλοεπιδρούν με τους καταναλωτές, οι οποίοι χρησιμοποιούν ιστοτόπους και μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως πηγές πληροφόρησης. Οι διαδικτυακές πηγές πληροφοριών επιδρούν έντονα στην τουριστική συμπεριφορά, καθώς η αλληλεπίδραση με ιστοσελίδες και μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνει τη δυνατότητα στους καταναλωτές να επισκεφτούν ψηφιακά έναν προορισμό και να σχηματίσουν στο μυαλό τους μια εικόνα του προορισμού (Molinillo et al., 2018). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η δύναμη του από στόμα σε στόμα (WOM) οδήγησαν στην άνοδο του περιεχομένου που δημιουργείται από χρήστες (UGC). Το γεγονός αυτό οδήγησε στη δημιουργία χρηστών που επιδρούν με μέρος του κοινού ως ηγέτες της κοινής γνώμης (SMI). Οι DMOs θα έπρεπε να αναγνωρίζουν τη δύναμη επιρροής των SMI, και να τους χρησιμοποιούν ως μέρος της ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ για την αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού (Ong & Ito, 2018). Ωστόσο, η χρήση των ψηφιακών κοινωνικών δικτύων από τους DMO δεν είναι ευρέως διαδεδομένη (Molinillo et al., 2018).

Η προσαρμογή των DMO στο τεχνολογικό περιβάλλον παρέχει πολλά οφέλη για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική διαχείριση ενός προορισμού. Τα οφέλη από τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών περιλαμβάνουν και τη δυνατότητα σύνδεσης κι επικοινωνίας μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και τη συλλογή, αποθήκευση και κοινή χρήση μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών. (Zainal-Abidin et al., 2023).

2.7.3 Εσωτερική Ανάπτυξη Προορισμού (IDD)

Οι δραστηριότητες Ανάπτυξης Εσωτερικού Προορισμού (IDD) ενός DMO περιλαμβάνουν οποιαδήποτε μορφή δράσης (εξαιρουμένου το μάρκετινγκ) που στοχεύει στην τουριστική ανάπτυξη ενός προορισμού. Η ανάπτυξη του προορισμού γίνεται εσωτερικά, λόγω του ότι οι δραστηριότητες έχουν βασικό στόχο τις εσωτερικές πρωτοβουλίες του προορισμού. Πολλές από τις δράσεις αυτές χρειάζονται πόρους και ενέργειες από άλλα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders). Σε αυτούς τους τομείς, ο DMO βοηθά κυρίως στον συντονισμό της συλλογής και διαχείρισης των πόρων. Οι πιο σημαντικές δράσεις του IDD απεικονίζονται στην Εικόνα 2 και περιγράφονται παρακάτω. Έτσι, κύριο έργο του DMO είναι να συντονίζει και να

κινητοποιεί αυτούς τους ενδιαφερόμενους αποτελεσματικά αλλά και να αναπτύξει τους πόρους ώστε να επιτευχθούν θετικά αποτελεσμάτων στους έξι τομείς, οι οποίοι παρουσιάζονται ως πυλώνες στην Εικόνα 2 (Arbogast et al., 2017).



Εικόνα 2: Οι 6 πυλώνες του IDD (Πηγή: Ritchie & Crouch, 2003:63)

Οι Sheehan και Ritchie (2005) στην έρευνα τους έδειξαν ότι οι DMOs έχουν στη διάθεση τους ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων με μεγάλες δυνατότητες συνεργασίας αλλά και πιθανότητες να απειλήσουν τα σχέδια τους. Αρχικά προσδιορίστηκαν συνολικά 32 ενδιαφερόμενοι τουριστικοί φορείς, αλλά οι πιο σημαντικοί από αυτούς ήταν: τα ξενοδοχεία, η κυβέρνηση (σε διαφορετικά επίπεδα), τα αξιοθέατα, το διοικητικό συμβούλιο του DMO, τα συνεδριακά κέντρα, τα μέλη DMO, οι κάτοικοι, τα εστιατόρια, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, το τοπικό εμπορικό επιμελητήριο και οι χορηγοί. Σύμφωνα με την Εικόνα 2, ο συντονισμός των ενδιαφερομένων μερών στον τουρισμό εμφανίζεται στο κέντρο του μοντέλου επειδή θεωρείται ότι είναι η βασικός ρόλος του DMO για την επίτευξη επιτυχίας στις διάφορες διαστάσεις του IDD. Μόνο μέσω της εξασφάλισης της συνέργειας των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να κινητοποιήσει ο DMO τους απαραίτητους πόρους και να πετύχει τους στόχους του. Ο ρόλος του ενορχηστρωτή του DMO στο δίκτυο μπορεί να αποτελέσει θεμέλιο για την ανάπτυξη κι άλλων διαστάσεων του IDD, όπως φαίνεται στην παραπάνω εικόνα.

Οι δραστηριότητες IDD που αντιπροσωπεύουν τους υποστηρικτικούς πυλώνες του μοντέλου είναι η υποστήριξη των επισκεπτών και οι πληροφορίες/έρευνα. Ο λόγος είναι γιατί η διαχείριση επισκεπτών αντιπροσωπεύει την αποτελεσματική επικοινωνία με τον επισκέπτη κατά την άφιξη του στον προορισμό, ενώ οι πληροφορίες/έρευνα είναι απαραίτητες για την υποστήριξη, τη λήψη αποφάσεων, ενεργειών και δράσεων σε όλες τις άλλες δραστηριότητες

IDD. Ο ρόλος αυτών των πυλώνων φαίνεται καλύτερα αν αναλογιστεί κανείς ότι ο DMO πρέπει να λειτουργεί ως επαφή μεταξύ της ζήτησης της αγοράς (καταναλωτής) και της προσφοράς του προορισμού (βιομηχανίας). Μία από τις κύριες (και τυπικές) δραστηριότητες του IDD είναι η διαχείριση επισκεπτών (εξυπηρέτηση επισκεπτών), η οποία είναι σημαντική για την επικοινωνία της προσφοράς τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών του προορισμού στους επισκέπτες. Η επικοινωνία περιλαμβάνει συστήματα που ρυθμίζουν την πρόσβαση των επισκεπτών σε σημεία ενδιαφέροντος, ώστε να μην αλλοιωθεί η εμπειρία λόγω υπερπληθυσμού ή υποβάθμισης του περιβάλλοντος (Ritchie & Crouch, 2003). Η πληροφόρηση/έρευνα, υποστηρίζει όλες τις δραστηριότητες του DMO καθώς επιτρέπει στο DMO να κατανοεί τις ανάγκες της αγοράς, την τρέχουσα προσφορά του κλάδου και τα κενά που πρέπει να αντιμετωπιστούν μέσω του σχεδιασμού και της ανάπτυξης. Οι Ritchie και Crouch (2003) υποδεικνύουν ότι ένα DMO πρέπει να αφορά δύο διαφορετικές ροές στις πληροφορίες/έρευνα: τις εισροές, οι οποίες παρέχουν χρήσιμα δεδομένα για τη λειτουργία διαχείρισης του DMO και τις εκροές, οι οποίες αφορούν την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) του προορισμού.

Οι δραστηριότητες του ανώτερου επιπέδου επιτυγχάνονται καλύτερα όταν υπάρχουν γερές βάσεις. Η ύπαρξη καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων σε όλες τις εγκαταστάσεις επισκεπτών, είναι το κλειδί για την επίτευξη υψηλής ποιότητας εμπειρία των επισκεπτών. Συνήθως ο DMO δεν ελέγχει το επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού, όμως μπορεί σίγουρα να ασκήσει πολιτική επιρροή, μέσω του δικτύου των ενδιαφερόμενων μερών του. Από αυτή την άποψη, ο DMO μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ύπαρξη μιας στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων για τον προορισμό, η οποία θα αφορά την κατάρτιση και την μετεκπαίδευση σε όλα τα επίπεδα εντός των τουριστικών οργανισμών (από τους παρόχους υπηρεσιών πρώτης γραμμής έως τα ανώτερα στελέχη) και για όλες τις δημογραφικές ομάδες (από παιδιά σχολικής ηλικίας μέχρι αλλαγή σταδιοδρομίας). Η διαχείριση των φυσικών πόρων είναι απαραίτητη για τη διαχείριση των προορισμών με βιώσιμο τρόπο. Αρχίζει από την φέρουσα ικανότητα του προορισμού και την κατανόηση αυτής και προχωρά με την ανάπτυξη ενός προγράμματος αντιμετώπισης των πιθανών επιπτώσεων που προκαλούνται από τον τουρισμό και τέλος αναπτύσσει δραστηριότητες διαχείρισης του προορισμού, ζωντανεύοντας την έννοια του βιώσιμου τουρισμού στον προορισμό (Ritchie & Crouch, 2003).

Οι Ritchie και Crouch (2003) αναφέρουν ότι ο DMO παίζει βοηθητικό ρόλο για τα εμπλεκόμενα μέρη του προορισμού δίνοντας πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια.

Πιο συγκεκριμένα, ο DMO μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τη μελλοντική αύξηση της τουριστικής ζήτησης του προορισμού και τα είδη των τουριστικών προϊόντων που μπορούν να αναπτυχθούν. Η πληροφόρηση αυτή θα δώσει κίνητρο στους επενδυτές να προχωρήσουν σε επενδύσεις στην περιοχή. Τέλος, ο DMO μπορεί να αντιμετωπίσει κρίσεις. Βέβαια, η ικανότητα αυτή απαιτεί ισχυρό συντονισμό των ενδιαφερομένων μερών αλλά και ένα σχέδιο αντιμετώπισης κρίσεων. Οι Ritchie και Crouch (2003) τονίζουν επιπλέον και τη σημασία της ανάπτυξης μιας ικανότητας πρόβλεψης και αντιμετώπισης κρίσεων. Οι κρίσεις μπορεί να κυμαίνονται από τοπικά ζητήματα που σχετίζονται με βίαιες εγκληματικές πράξεις ή προβλήματα μάρκετινγκ/εικόνας του προορισμού, μέχρι και πιο ευρύτερα θέματα όπως η τρομοκρατία, οι πόλεμοι ή φυσικές καταστροφές.

Ο DMO αποτελεί τον κρίσιμο κόμβο ενός προορισμού, καθώς έχει στη διάθεση του όλες τις χρήσιμες πληροφορίες της αγοράς, διαχειρίζεται τον προορισμό, συντονίζει τη ροή των τουριστών, αντιμετωπίζει τις τρέχουσες προκλήσεις και λειτουργεί ως μέσο επαφής για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη του τουρισμού καθώς και για πιθανούς επισκέπτες (Foris et al., 2020).

2.8 Η τουριστική πολιτική και ο σχεδιασμός προορισμού

Η ανάπτυξη τουριστικής πολιτικής για έναν προορισμό δημιουργεί ένα πλαίσιο τέτοιο, ώστε τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) να απολαμβάνουν τα μέγιστα οφέλη ενώ παράλληλα να ελαχιστοποιούνται οι όποιες επιπτώσεις μπορεί να επιφέρει η τουριστική ανάπτυξη στον προορισμό. Η σύνθεση της τουριστικής πολιτικής περιλαμβάνει οδηγίες, ρυθμίσεις, κατευθύνσεις και κανόνες, που στοχεύουν στην άμεση επίδραση της τουριστικής ανάπτυξης και της λήψης αποφάσεων. Η ανάπτυξη μιας τουριστικής πολιτικής έχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για τον προορισμό, καθώς διαμορφώνει το κανονιστικό πλαίσιο για τις τουριστικές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα δείχνει στα εμπλεκόμενα μέρη την κατεύθυνση προς το όραμα του προορισμού, διαμορφώνει το πεδίο διαλόγου μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων φορέων, σε ότι αφορά το κοινωνικοοικονομικό επίπεδο του τουρισμού. Επίσης, συμβάλλει στη διασύνδεση του τουρισμού με άλλους οικονομικούς κλάδους και τέλος εφαρμόζει αποτελεσματικές πρακτικές για τη διαχείριση του προορισμού (Spyriadis, 2014).

Οι Ritchie και Crouch (2003) σχολιάζουν ότι έχει σημασία να ληφθούν υπόψη η δομή, το περιεχόμενο και οι διαδικασίες της τουριστικής πολιτικής. Δηλαδή να καθοριστούν θέματα όπως η τουριστική φιλοσοφία, οι αξίες και το όραμα για τον προορισμό, όπως επίσης και αναλύσεις του ανταγωνισμού, το πρόγραμμα για την ανάπτυξη του προορισμού, το τουριστικό σύστημα του προορισμού, οι συνέργειες με φορείς, ο έλεγχος της πολιτικής και του προορισμού.

Σύμφωνα με τους Ritchie και Crouch (2003), η διαμόρφωση της τουριστικής πολιτικής περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

- Τη φάση του καθορισμού (definitional phase), κατά την οποία καθορίζεται η δομή και το περιεχόμενο της τουριστικής πολιτικής,
- τη φάση της ανάλυσης (analysis phase), κατά την οποία υλοποιούνται διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές διεργασίες στην πολιτική ενός προορισμού,
- τη φάση της λειτουργίας (operational phase), κατά την οποία εμφανίζονται οι διάφορες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία της τουριστικής πολιτικής
- τη φάση της υλοποίησης, κατά την οποία φαίνεται το επίπεδο εφαρμογής των τουριστικών πολιτικών.

Για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της τουριστικής πολιτικής, ο DMO οφείλει να συσχετίσει τις τουριστικές πολιτικές με τις οργανωτικές. Ουσιαστικά ο DMO πραγματοποιεί δραστηριότητες συγχρονισμού των επιμέρους δράσεων των ενδιαφερόμενων μερών, προκειμένου να επιτευχθεί το όραμα του προορισμού και να εφαρμοστεί επιτυχώς η βιώσιμη τουριστική πολιτική (Morisson, 2013; Ritchie & Crouch 2003). Ιδιαίτερα σημαντικό στην όλη διαδικασία είναι η ύπαρξη ενεργής συμμετοχής της τοπικής κοινότητας.

2.9 Η αποτελεσματικότητα ενός DMO

Η αποτελεσματικότητα ενός DMO δε μπορεί να μετρηθεί εύκολα παρά την ύπαρξη ποικίλων μεθόδων ανάλυσης της επιτυχίας του. Σίγουρα όμως, ένας DMO θεωρείται επιτυχής και αποτελεσματικός όταν διασφαλίζει μία καλή επικοινωνία με τα ενδιαφερόμενα μέρη και βεβαιώνει ότι ικανοποιούνται οι ανάγκες τους στο συνεργατικό πλαίσιο που έχει δημιουργηθεί (Pike, 2021).

Ο UNWTO και ο DMAI έχουν δημιουργήσει εργαλεία, με τα οποία μπορούν να μετρούν την πρόοδο ή και την αποτελεσματικότητα του DMO μέσα από τις εκάστοτε δράσεις του. Ειδικότερα, ο UNWTO έχει δημιουργήσει το πρόγραμμα QUEST, το οποίο μετρά και αναλύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων ενός DMO με τη βοήθεια δεικτών που βασίζονται σε 3 τομείς: στην στρατηγική ηγεσία, στην αποτελεσματική εφαρμογή των δραστηριοτήτων και στην αποτελεσματική διοίκηση. Το πλαίσιο του προγράμματος περιλαμβάνει μία ανάλυση των σχεδίων και των λειτουργιών του DMO, την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον DMO και τέλος την αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας και αποτελεσματικότητας των δραστηριοτήτων του DMO. Παρόμοια, η DMAI έχει δημιουργήσει ένα διαγνωστικό εργαλείο, το οποίο παρακολουθεί την απόδοση του DMO βασιζόμενο στο επίπεδο ποιότητας του και στο επίπεδο ποιότητας του κλάδου. Για την παρακολούθηση της απόδοσης χρησιμοποιούνται μεταβλητές που σχετίζονται με το βαθμό εμπλοκής της τοπικής κοινότητας και τη δύναμη του προορισμού (COMCEC, 2018).

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στους DMOs διαπιστώνεται ότι αυτοί ήταν κυρίως προσηλωμένοι στην αξιολόγηση των δράσεων μάρκετινγκ παρά σε θέματα αποτελεσματικότητας ή λήψης αποφάσεων των DMOs. Κυρίως γίνονταν μετρήσεις επισκεπτών, αποτελεσματικότητα επικοινωνίας κ.ά. (Pike & Page, 2014). Στη σημερινή εποχή γίνονται μετρήσεις επισκεπτών, αλλά και άλλες μετρήσεις όπως αυτή της αξιολόγησης των DMO από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η αξία της επωνυμίας βάση των καταναλωτών (Consumer Base Brand Equity (CBBE)) βασίζεται σε δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα του DMO σε τομείς όπως, η ανάδειξη της μάρκας, η απήχηση της μάρκας, η αφοσίωση σε αυτήν (Pike, 2007).
- Οι έρευνες ικανοποίησης των επισκεπτών, οι οποίες δείχνουν την ποιότητα των υπηρεσιών (COMCEC, 2018).
- Ο δείκτης οργανωτικής αποτελεσματικότητας του DMO είναι ένας δείκτης που μετρά την καταλληλότητα των στόχων, το βαθμό επίτευξής τους και την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής τους (COMCEC, 2018).

Τα παραπάνω δείχνουν τη σημασία της αξιολόγησης των DMO's, οι οποίοι διαχειρίζονται ένα προορισμό και οφείλουν να βελτιώνουν το επίπεδο ποιότητας του, να στοχεύουν στη βιώσιμη ανάπτυξη του και να αφουγκράζονται τον αντίκτυπο του στην τοπική κοινωνία (COMCEC, 2018).

2.10 Πετυχημένοι DMOs: το παράδειγμα της Βιέννης

Η Βιέννη η οποία είναι μια ευρωπαϊκή μητρόπολη, έχει περισσότερους από 1.500.000 κατοίκους, ενώ το 2019 δέχθηκε σχεδόν από 18 εκατομμύρια τουρίστες (wien.gv.at, 2019). Η ιστορία της πόλης σε συνδυασμό με την αναψυχή και τα επαγγελματικά ταξίδια έχουν καταστήσει τη Βιέννη σε πόλο έλξης πολλών και διαφορετικού τύπου επισκεπτών. Προκειμένου να ανταποκριθεί ο προορισμός στις απαιτήσεις των επισκεπτών και των ντόπιων κατοίκων, οι δημόσιοι φορείς της Βιέννης σε συνεργασία με το περιφερειακό κοινοβούλιο σύστησαν το 1955 το Wien-Tourismus ως DMO της Βιέννης.

Το Wien-Tourismus δημιουργήθηκε από φορείς του δημόσιου τομέα και το Διοικητικό του Συμβούλιο αποτελείται αποκλειστικά από αυτούς. Η στρατηγική του DMO της Βιέννης περιλαμβάνει την οικονομία επισκεπτών, μια στρατηγική μέσω της οποίας ο DMO επιδιώκει να δώσει μια προστιθέμενη αξία στην πόλη. Πιο συγκεκριμένα, η ατζέντα του DMO βασίζεται σε τρεις δράσεις που μπορούν να οριστούν ως οι στρατηγικοί στόχοι. Μια βασική δράση είναι το Place Making & Place Marketing, δηλαδή η δημιουργία νέων τοποθεσιών εντός του προορισμού με σκοπό την καλύτερη κατανομή των θετικών επιδράσεων της οικονομίας των επισκεπτών. Μια δεύτερη δράση είναι η Meeting Destination Vienna, η οποία έχει στόχο να κάνει τη Βιέννη τον κύριο ηγέτη-προορισμό στον τομέα συνεδρίων και επιχειρηματικών εκδηλώσεων, αυξάνοντας διεθνώς την ορατότητα και την ανταγωνιστικότητα του. Τέλος, η τρίτη δράση αφορά την ανάπτυξη του Smart Solution, δηλαδή την ανάπτυξη τρόπων που προάγουν την οικολογική και μακροπρόθεσμη χρήση των φυσικών πόρων αλλά και την ανάπτυξη έξυπνων λύσεων έτσι ώστε ο προορισμός να συνεχίσει να προσφέρει την καλή ποιότητα ζωής και στις μελλοντικές γενιές. Γίνεται αντιληπτό ότι η βιωσιμότητα αποτελεί τον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού της Βιέννης (The Vienna Tourist Board, 2023).

2.11 Οι DMOs στην Ελλάδα

Η Ελλάδα ως χώρα στηρίζει την οικονομία της στον τουρισμό. Πιο συγκεκριμένα, το 2019, ο τουρισμός αποτελούσε το 20,7% του Α.Ε.Π. και το 21% της συνολικής απασχόλησης (WTTC, 2021). Κατά συνέπεια η ύπαρξη DMO είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της. Στην Ελλάδα, ο DMO λειτουργεί υπό τη σκέπη του κράτους, ως μέρος των τοπικών αρχών ή οργανισμών εποπτευόμενος από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και η

νομική του μορφή είναι αυτή της δημοτικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας. Σε ότι αφορά το μάρκετινγκ και τη διοίκηση-διαχείριση του προορισμού, αυτή υλοποιείται σε εθνικό επίπεδο (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού - ΕΟΤ), σε περιφερειακό επίπεδο (Περιφερειακές Αρχές και Νομαρχιακές Επιτροπές Τουριστικής Προώθησης) και σε τοπικό επίπεδο (Δήμοι και θυγατρικοί φορείς αυτών). Ο Εθνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) διαφοροποιήθηκε πολλές φορές μέχρι το 2014 (Ν. 4254/2014 (ΦΕΚ 2014)). Έκτοτε επικεντρώνεται στην έρευνα αγοράς και την προώθηση της χώρας. Αρμόδιος για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του τουρισμού είναι μόνο το Υπουργείο Τουρισμού, ενώ περιορίζεται και το πλήθος των φορέων διαχείρισης και υλοποίησης επιδοτούμενων προγραμμάτων σε λίγους, όπως για παράδειγμα οι Αναπτυξιακές Εταιρείες των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΑνΕΟΤΑ).

Σύμφωνα με το Ν. 2190/1920 (ΦΕΚ 1920), ένας DMO μπορεί να πάρει μια διαφοροποιημένη μορφή μιας κοινής ΑνΕΟΤΑ από έναν ή περισσότερους δήμους ή κοινότητες, η οποία θα έχει στην κατοχή της το 51% του μετοχικού κεφαλαίου και το υπόλοιπο μετοχικό κεφάλαιο θα κατέχουν άλλα φυσικά ή νομικά πρόσωπα προερχόμενα από τον ιδιωτικό τομέα. Η αδυναμία σε αυτή την περίπτωση είναι ότι ο DMO ότι δεν μπορεί να λειτουργήσει ως ενδιάμεσος φορέας διαχείρισης προγραμμάτων της ευρωπαϊκής ένωσης, σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία. Για αυτό το λόγο οι ΟΤΑ προτιμούν να επιλέγουν εταιρικούς σχηματισμούς τύπου ΑνΕΟΤΑ (DevSALGO). Ενδεικτικά παράδειγμα είναι το «Athens Development and Destination Management Agency», το οποίο ιδρύθηκε στην Αθήνα το 2003. Στόχος του είναι η βιώσιμη ανάπτυξη της πόλης, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της επιχειρηματικότητας, η αναβάθμιση του επιπέδου ζωής των κατοίκων και η αντιμετώπιση της φτώχειας. Επιπλέον, DMO σε αρχικό στάδιο υπάρχει στη Χερσόνησο της Κρήτης (Paratheodorou et al., 2019) και προσπάθειες γίνονται για τη δημιουργία DMO στην περιφέρεια νοτίου Αιγαίου. Πιο συγκεκριμένα μετά τη θέσπιση του Ν. 4875/2021 (ΦΕΚ 2021), οποίος αφορά την ίδρυση Οργανισμών διαχείρισης και Προώθησης Προορισμών, η περιφέρεια νοτίου Αιγαίου προχωρά στην ίδρυση DMO προκειμένου αυτός να λειτουργήσει ως εννοχρηστωτής όλων των εμπλεκόμενων μερών, ώστε να διευκολυνθούν οι μεταξύ τους συνέργειες, και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία του προορισμού. Παράδειγμα συνέργειας είναι η πρωτοβουλία συνεργασίας του Διεθνούς Αερολιμένα Αθηνών και του «Athens Development and Destination Management Agency», η οποία συστάθηκε το 2016 με σκοπό να δυναμώσει την αναγνωρισιμότητα της μπράντας «Αθήνα» και ενισχύσει την προώθηση της πόλης ως city προορισμός, προκειμένου να ελαττωθεί η εποχικότητα του τουρισμού και να εδραιωθεί η

Αθήνα ως προορισμός. Έτσι θα επωφελούνταν και οι δυο εταίροι αυτής της συμμαχίας (Vlassi & Paratheodorou, 2020).

2.12 Η πανδημία COVID-19 και οργανισμοί διαχείρισης προορισμού

Η πανδημία του COVID-19 εμφανίστηκε για πρώτη φορά το Δεκέμβριο του 2019 στην Κίνα. Οι ενέργειες που αναλήφθηκαν για τον μετριασμό της εξάπλωσής της επηρέασαν όλους τους τομείς της οικονομίας. Ο περιορισμός της κινητικότητας επίδρασε έντονα στην τουριστική βιομηχανία, καθώς οι χώρες απαγόρευαν την είσοδο των τουριστών και όλες οι εκδηλώσεις ανακλήθηκαν (Han et al., 2020). Οι κρατήσεις που έγιναν πριν από την πανδημία ακυρώθηκαν και δεν έγιναν νέες. Αυτό οδήγησε στην απώλεια θέσεων εργασίας. Το ECM (2020) ανέφερε ότι για να επέλθει η ανάκαμψη πρέπει να εφαρμοστούν μέτρα δημόσιας υγείας για την αντιμετώπιση της πανδημίας και μια οικονομική πολιτική πάνω σε υγειονομικά ζητήματα. Συνεπώς, οι τουριστικοί προορισμοί οφείλουν να προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία. Επιπλέον, ο προορισμός θα πρέπει να έχει πρωταρχικό στόχο τη βιώσιμη ανάπτυξη προκειμένου να προστατέψει την τοπική κοινωνία και να ανταπεξέλθει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάγκη διασφάλισης της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας του τουρισμού καθώς και οι άμεσες ανάγκες υποστήριξης απαιτούν νέες στρατηγικές κατευθυντήριες γραμμές στους ακόλουθους τομείς:

1. Πολιτική, Στρατηγική και Συνεργασίες. Για την ανάπτυξη του βιώσιμου τουρισμού θα πρέπει να ακολουθηθούν στρατηγικές στόχευσης ταξιδιωτών που ευθυγραμμίζονται με τις αειφόρες πρακτικές, να εφαρμοστεί ένα σχέδιο διαχείρισης προορισμού και να ενισχυθούν οι δεσμοί μεταξύ των τοπικών και περιφερειακών DMO ώστε οι τελευταίοι να εξελιχθούν σε Οργανισμούς Διαχείρισης και Μάρκετινγκ Προορισμού (DMMO). Οι εθνικοί DMO μπορούν να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην υποστήριξη των φορέων σε αυτό το έργο, επινοώντας βιώσιμα μοντέλα χρηματοδότησης για τοπικούς DMMO και διασφαλίζοντας ότι μπορούν βασιστούν σε εξειδικευμένο προσωπικό με την απαιτούμενη τεχνογνωσία.
2. Έρευνα και Νοημοσύνη. Οι DMO πρέπει να δημιουργήσουν νέες συνεργασίες για τη συλλογή δεδομένων και να διασφαλίσουν ότι οι πληροφορίες αυτές θα διαχέονται σε ένα ολοένα ευρύτερο κοινό.

3.Branding, Μάρκετινγκ και Προώθηση. Μακροπρόθεσμα, τα εργαλεία αυτά θα αποτελούν σημαντικό μέρος της υλοποίησης του νέου οράματος και της στρατηγικής, όπως αναφέρονται παραπάνω.

4.Καινοτομία και χρήση νέας τεχνολογίας. Η μετάβαση σε νέους τομείς πολιτικής και η επίλυση σύνθετων ζητημάτων χρειάζεται καινοτομία και συνεργασία μεταξύ νέων ομάδων ενδιαφερομένων. Οι DMO μπορούν να βρουν νέες λύσεις και να χτίσουν την ανθεκτικότητα του προορισμού διευκολύνοντας νέες συνέργειες. Να διαδραματίσουν δηλαδή το βασικό ρόλο στη δημιουργία ομάδων από τον ακαδημαϊκό κόσμο αλλά και από φορείς έρευνας και ανάπτυξης.

5.Επιχειρησιακή υποστήριξη και δεξιότητες. Η πανδημία του COVID-19 έχει φέρει τους DMO πιο κοντά στην επιχειρηματική κοινότητα, καθώς οι επιχειρήσεις δείχνουν να έχουν υψηλό βαθμό εξάρτησης από τους DMO σε θέματα πληροφόρησης και καθοδήγησης τους σε περιόδους κρίσης. Συνεπώς, οι DMO μπορούν να αξιοποιήσουν αυτή τη δυναμική τους και να δημιουργήσουν ένα νέο όραμα για την αειφορία του τουρισμού στη χώρας. Η πανδημία μπορεί να έφερε την αβεβαιότητα στον τουρισμό, όμως αποτέλεσε ταυτόχρονα και ευκαιρία για την ανοικοδόμηση του σε νέες βάσεις που προωθούν την αειφορία (ETC, 2020).

2.13 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Αυτό το κεφάλαιο επιχείρησε να αναλύσει τον όρο DDMMO. Ειδικότερα, τα κεφάλαια ανάπτυξης εστίασαν στην αποσαφήνιση της ορολογίας παρέχοντας δεδομένα, ενώ επιχειρεί να συνδέσει τον όρο DDMMO με την ανταγωνιστικότητα ενός προορισμού και την βιώσιμη ανάπτυξη του. Μέσα από την προηγούμενη ανάλυση διαπιστώθηκε ότι από την εμφάνιση του μέχρι σήμερα, ο όρος συνεχώς εξελίσσεται και προσαρμόζεται στις εκάστοτε συνθήκες. Πλέον έχει ως βασικό του στόχο τη διαχείριση, ανάπτυξη και προώθηση ενός προορισμού μέσα από συνεργασίες που αναπτύσσονται μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Η ουσία του DDMMO εστιάζεται στην προσπάθειά του να αναπτύξει εποικοδομητικές συνεργασίες μεταξύ των ενδιαφερόμενων φορέων με σκοπό την ανάδειξη του προορισμού και την αειφορία του μέσα στο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον.

3. Η διαχείριση του προορισμού της Θεσσαλονίκης

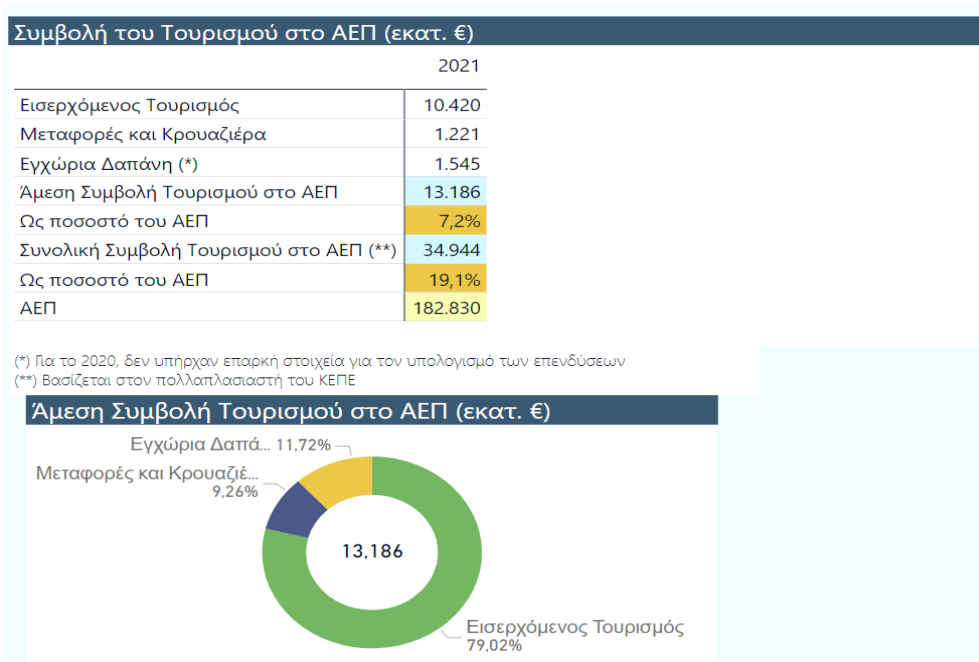
3.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια παρουσίαση του ελληνικού τουρισμού και εξετάζει τη Θεσσαλονίκη ως city break προορισμό. Στη συνέχεια γίνεται μια αναλυτική αναφορά στους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς της Θεσσαλονίκης. Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να ενημερώσει τον αναγνώστη για τις τρέχουσες συνθήκες που ισχύουν στην πόλη της Θεσσαλονίκης, προκειμένου να δημιουργηθεί ένας DDMMO. Επιπλέον, η αποτύπωση των εμπλεκόμενων μερών της Θεσσαλονίκης σε ένα διάγραμμα Venn βοηθά τον αναγνώστη να αντιληφθεί την προτεραιότητα αλλά και την βαρύτητα που έχει ο κάθε φορέας.

3.2 Ο ελληνικός τουρισμός

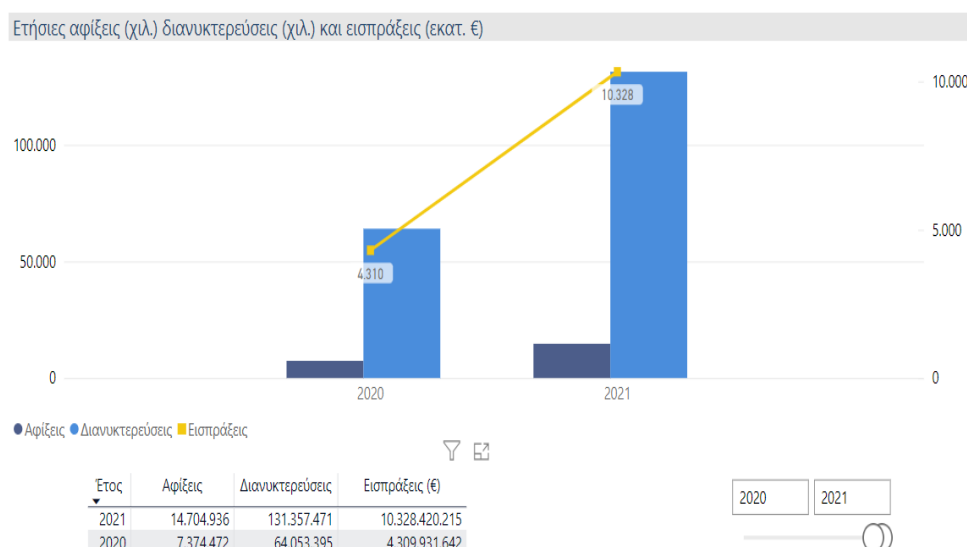
Ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους κύριους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, καθώς δημιουργεί χιλιάδες θέσεις εργασίας και συμβάλλει στην εισαγωγή ξένου συναλλάγματος. Ιδιαίτερα στην περίοδο της κρίσης του COVID-19 λειτούργησε ως αμυντικός μηχανισμός κατά της ύφεσης και της ανεργίας και ώθησε τη χώρα στην ανάπτυξη. Η αυξητική τάση των εμβολιασμών, σε συνδυασμό με την χαλάρωση των ταξιδιωτικών περιορισμών συνέβαλαν στην απελευθέρωση της τουριστικής ζήτησης που κατεγράφη το 2021.

Πιο συγκεκριμένα, ο τουρισμός εκτιμάται ότι δημιούργησε μεταξύ 37,6% και 45,2% της συνολικής απασχόλησης (άμεσης και έμμεσης) κατά την αιχμή της τουριστικής σεζόν του 2021. Επιπλέον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5, ο τουρισμός προσελκύει εγχώριες όσο και ξένες επενδύσεις, ενώ το 2021 η έμμεση συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας άγγιξε το 19,1% (Ίκκος & Κουτσός, 2022).



Διάγραμμα 5: Η συμβολή του τουρισμού στο Α.Ε.Π. (Πηγή: Insete Intelligence)

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 6, η αναφορά του ΣΕΤΕ για το 2021 δείχνει ότι ο αριθμός αφίξεων των τουριστών κατά το 2021 ανήλθαν σε 14,7 εκατομμύρια, παρουσιάζοντας αύξηση μεγαλύτερη του 49% σε σχέση με τις αφίξεις του 2020. Παρόμοια αύξηση δείχνουν και οι διανυκτερεύσεις, ενώ η αύξηση στις εισπράξεις ξεπερνά το 58% σε σχέση με το 2020, γεγονός που επίδρασε θετικά στα συνολικά έσοδα που προέκυψαν από τον τουρισμό το 2021 (Ίκκος & Κουτσός, 2022).



Διάγραμμα 6: ετήσιες αφίξεις, διανυκτερεύσεις και εισπράξεις (Πηγή: Insete Intelligence)

Σύμφωνα με τη μελέτη του INΣΕΤΕ (2022a) για τη συνολική φήμη της Ελλάδας και της Αθήνας, υπήρξε μια κάμψη στο πρώτο μισό του Q3, η οποία σταδιακά άλλαξε θετικά προς το τέλος του τριμήνου. Η ανάκαμψη αυτή οφείλεται στη θετική διαδικτυακή φήμη και στην εμπειρία επίσκεψης. Η επίδραση της παγκόσμιας αστάθειας και των συνεχών προκλήσεων (κλιματική αλλαγή, πληθωρισμός, κ.ά.) που αντιμετωπίζουν οι τουριστικοί προορισμοί, φαίνεται να μην επιδρά ιδιαίτερα στον ελληνικό τουρισμό, ο οποίος δείχνει να έχει επιστρέψει στα επίπεδα επισκεψιμότητας που είχε πριν από την πανδημία. Η θετική διαδικτυακή φήμη της Ελλάδας οφείλεται στους διαμορφωτές γνώμης (ambassadors), οι οποίοι συνέβαλλαν με το διαμοιρασμό ταξιδιωτικού περιεχομένου που αφορά τον πολιτισμό, τη γαστρονομία, την καινοτομία, τη βιωσιμότητα κ.ά. Αξίζει να αναφερθεί ότι το net sentiment score της Ελλάδας ξεπέρασε κατά +2 μονάδες το αντίστοιχο της Ισπανίας, ενώ υπολείπεται της Ιταλίας και της Πορτογαλίας. Επίσης, η Ελλάδα ως προορισμός θεωρείται value for money με βαθμολόγηση πάνω από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο.

3.3 Η Θεσσαλονίκη ως City Break προορισμός

Ο τουρισμός πόλης ή «city break» αναδύεται ως μια πρωτοποριακή τάση στον τουρισμό σε παγκόσμιο επίπεδο. Τα ταξίδια έχουν μικρή διάρκεια, πραγματοποιούνται σε πόλεις και έχουν ως κύρια κίνητρα την κουλτούρα και τα πολιτιστικά στοιχεία της πόλης, τα αθλητικά γεγονότα, τα συνέδρια, τη γαστρονομία κ.ά. (Κοκκώσης κ.ά., 2020). Ο τουρισμός πόλεων έχει μια δυναμική φύση και απασχολεί έντονα την τουριστική βιομηχανία (Arıkan & Ünsever, 2020). Η αντίληψη των ταξιδιωτών για τις πόλεις ως τουριστικούς προορισμούς έχει αλλάξει προς θετική κατεύθυνση και οι πόλεις δεν νοούνται μόνο ως τόποι εισόδου, εξόδου ή διέλευσης, αλλά ως επιθυμητοί προορισμοί. Πρόσφατες μελέτες (Vujičić et al., 2020) έδειξαν ότι οι πόλεις αποτελούν βασικούς προορισμούς για ταξίδια. Περαιτέρω, η τάση του να ληφθεί μια ξαφνική απόφαση για επίσκεψη σε μια πόλη, χαρακτηρίζει αυτό το είδος τουριστικών ταξιδιών. Επιπλέον, ο αστικός τουρισμός δε γνωρίζει εποχικότητα, καθώς οι τουρίστες είναι ελεύθεροι να κάνουν και να απολαμβάνουν τέτοια ταξίδια οποιαδήποτε στιγμή του χρόνου. Οι πόλεις αντιπροσωπεύουν ένα κράμα τέχνης, διασκέδασης, φαγητού και παράδοσης, ενώ παρέχουν απολαυστικές εμπειρίες που μπορούν και αιχμαλωτίζουν τις αισθήσεις των τουριστών. Ως εκ τούτου, οι πόλεις θεωρούνται ιδανικοί προορισμοί για διακοπές μικρής διάρκειας (Arıkan & Ünsever, 2020).

Η ανάπτυξη του ευρωπαϊκού τουρισμού από το 2000-2019 αφορούσε κυρίως τις πόλεις λόγω της επέκτασης των αεροδρομίων, των αεροπορικών εταιρειών χαμηλού κόστους, των διεθνών ταξιδιών, του επιχειρηματικού τουρισμού και των μεγάλων γεγονότων (Mega Events) (ETC, 2021). Τα τελευταία χρόνια και η Θεσσαλονίκη μετατρέπεται σε δημοφιλή city break – προορισμό, καθώς σύμφωνα με τη μελέτη των Deloitte & Remaco για λογαριασμό του ΙΝΣΕΤΕ (2022b), διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και αυτή είναι η κύρια αιτία που προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη αυτού του είδους τουρισμού.

Πρόσφατα η Θεσσαλονίκη επιδίωξε να προβληθεί ως city break προορισμός και σε συνεργασία με τον ΕΟΤ και το Υπουργείο Τουρισμού ξεκίνησαν την καμπάνια για ένα «αυθεντικό ελληνικό Σαββατοκύριακο» στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, με κεντρικό σύνθημα «Greekend: End your week like a Greek». Το μικρής διάρκειας βίντεο συστήνει στο κοινό τις δυο πόλεις ως προορισμούς για να «ολοκληρώσει κάποιος τη βδομάδα του α λα ελληνικά» (Visit Greece, 2023a).

Διαπιστώνεται ότι η Θεσσαλονίκη μπορεί να επωφεληθεί του νέου νόμου Ν. 4875/2021 (ΦΕΚ 2021) και να προχωρήσει στη δημιουργία ενός Οργανισμού Διαχείρισης Ανάπτυξης και Προώθησης (DDMMO), καθώς διαθέτει τα απαραίτητα στοιχεία. Σύμφωνα με τον ίδιο νόμο, οι Αναπτυξιακές Ανώνυμες Εταιρείες των Ο.Τ.Α. έχουν τη δυνατότητα να μετατραπούν και να λειτουργήσουν ως DDMMO, εφόσον τροποποιήσουν το καταστατικό τους. Η περίπτωση της αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας με την επωνυμία «Γραφείο Προσέλκυσης Συνεδρίων και Επισκεπτών Μητροπολιτικής Περιοχής Θεσσαλονίκης» (TCB), η οποία ξεκίνησε να λειτουργεί ως ενδιάμεσος κρίκος και να προωθεί τον αστικό τουρισμό της Θεσσαλονίκης, θα μπορούσε να μετεξελιχθεί σε DDMMO, καθώς σύμφωνα με το καταστατικό της βασικός μέτοχος είναι η «Μητροπολιτική Αναπτυξιακή Θεσσαλονίκης Ανώνυμος Εταιρεία».

3.4 Τα εμπλεκόμενα μέρη (stakeholders) του τουρισμού στη Θεσσαλονίκη

Τα εμπλεκόμενα μέρη του τουρισμού στην πόλη είναι πολλά. Ωστόσο αυτά που εμπλέκονται περισσότερο είναι τα παρακάτω:

1. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) - Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) έχει ως στόχο την τουριστική οργάνωση, την ανάπτυξη και την προώθηση της Ελλάδας στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Καταστρώνει

στρατηγικά σχέδια για την προώθηση των ελληνικών τουριστικών προορισμών (GNTO, 2023). Μέσα από την ιστοσελίδα της Visit Greece, η Θεσσαλονίκη προωθείται ως αστικός τουριστικός προορισμός με διάφορες πληροφορίες για την πόλη (Visit Greece, b, 2023). Η τουριστική πολιτική και ανάπτυξη της Ελλάδας είναι αρμοδιότητα του Υπουργείου Τουρισμού (Ministry of Tourism, 2023). Επιπρόσθετα, το υπουργείο ασκεί έλεγχο στην τουριστική δραστηριότητα της χώρας μέσω των περιφερειακών του τμημάτων, τις επονομαζόμενες Περιφερειακές Υπηρεσίες Τουρισμού (ΠΥΤ). Η Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας, έχει την έδρα της στη Θεσσαλονίκη (Προεδρικό Διάταγμα, 2017).

2. Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας είναι η μεγαλύτερη σε έκταση περιφέρεια της Ελλάδας και η δεύτερη σε πληθυσμό. Κύριος σκοπός της είναι η οικονομική και τουριστική ανάπτυξη της περιφέρειας. Διαχειρίζεται ευρωπαϊκά προγράμματα και προγράμματα στρατηγικού σχεδιασμού ΕΣΠΑ για την περιφερειακή ανάπτυξη γενικότερα και του τουριστικού της κλάδου ειδικότερα (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, χ.η.). Επιπρόσθετα προβάλλει τους τουριστικούς προορισμούς της περιφέρειας μέσα από την ιστοσελίδα που έχει δημιουργήσει (Visit Central Macedonia, 2023).

3. Ο Δήμος Θεσσαλονίκης

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης αποτελεί τον δεύτερο μεγαλύτερο πληθυσμιακά δήμο της Ελλάδας. Περιλαμβάνει το ιστορικό κέντρο της πόλης με τις γύρω περιοχές. Ο Δήμος διαχειρίζεται πολλούς χώρους πολιτισμού και εκδηλώσεις όπως τα Δημήτρια και το Food Festival. Επίσης μέσω της ιστοσελίδας και των κοινωνικών μέσων, προβάλλει πληροφορίες προς τους επισκέπτες της πόλης (Δήμος Θεσσαλονίκης, 2023).

4. Οργανισμός Τουριστικής Προβολής και Μάρκετινγκ του νομού Θεσσαλονίκης (ΟΤΘ)

Ο οργανισμός (ΟΤΘ) είναι αστικός μη κερδοσκοπικός οργανισμός και οι κύριοι άξονες δράσης του είναι:

- η Διαφήμιση και προβολή του νομού Θεσσαλονίκης
- Ο σχεδιασμός του brand της Θεσσαλονίκης
- Η ανάπτυξη και υλοποίηση στρατηγικών σχεδίων τουριστικής ανάπτυξης
- Η ανάδειξη των στρατηγικών πλεονεκτημάτων του νομού Θεσσαλονίκης ως τουριστικού προορισμού

- Η δημιουργία προωθητικού υλικού και εκδόσεων (Thessaloniki Tourism Organization, 2023).

5. Η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ)

Η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης ξεκίνησε τη λειτουργία της το 1926 και θεωρείται η μεγαλύτερη εμπορική έκθεση στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Στόχος της ΔΕΘ είναι η προώθηση της ελληνικής οικονομίας και η ενίσχυση των εμπορικών συνεργασιών της χώρας με το εξωτερικό και ειδικότερα την νοτιοανατολική Ευρώπη. Παράλληλα ασχολείται με την ανάπτυξη και άλλων εκθέσεων και εκδηλώσεων. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το πρόγραμμα «Hosted Buyers programme», το οποίο προσκαλεί στοχευμένα εμπορικούς επισκέπτες από όλο τον κόσμο, καλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες των εκθετών της, να κάνουν γνωστή την ελληνική αγορά και τη Θεσσαλονίκη στο εξωτερικό (Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης, 2023).

6. Το Γραφείο Συνεδρίων Θεσσαλονίκης (TCB)

Το Thessaloniki Convention Bureau (TCB) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος δημιουργήθηκε από μια ομάδα ιδιωτικών επιχειρήσεων, κορυφαίων συνεργατών του κλάδου εκδηλώσεων και συνεδρίων, ενεργώντας ως συνδετικός κρίκος μεταξύ προγραμματιστών συναντήσεων και τοπικών παρόχων υπηρεσιών, συνεδριακών κέντρων, ξενοδοχείων, εταιρειών PCO & DMC. Στόχος του είναι η καθιέρωση της πόλης ως ένας εξαιρετικός προορισμός συναντήσεων και συνεδρίων παγκόσμιας κλάσης. Το TCB παρέχει δωρεάν υποστήριξη σε διοργανωτές εκδηλώσεων και συνεδρίων από όλο τον κόσμο, προσφέροντας βοήθεια και συμβουλές (TCB, 2021).

7. Η Fraport Greece και το Διεθνές Αεροδρόμιο «Μακεδονία»

Η Fraport Greece διαχειρίζεται 14 αεροδρόμια στην Ελλάδα, ένα εκ των οποίων είναι το Διεθνές Αεροδρόμιο «Μακεδονία». Στόχος της είναι η ενίσχυση των αεροδρομίων στον διεθνή ανταγωνισμό μέσω της βελτιστοποίησης των επιχειρησιακών διαδικασιών, του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης των υποδομών τους, καθώς και μέσω της διαρκούς κατάρτισης του προσωπικού. Επιπλέον, η Fraport Greece συνεργάζεται με τις τοπικές κοινότητες και έχει ως στόχο την προώθηση προγραμμάτων τοπικής ανάπτυξης που στηρίζουν τις πόλεις και τις περιοχές γύρω από το αεροδρόμιο. Στη Θεσσαλονίκη, τα έργα ξεκίνησαν τον Απρίλιο του 2017 και ολοκληρώθηκαν τον Ιανουάριο του 2021. Ανάμεσα στα έργα ξεχωρίζει

η ανακαίνιση του παλιού τερματικού σταθμού και η κατασκευή του νέου (Fraport Greece, 2023).

8. Η Ένωση Ξενοδόχων της Θεσσαλονίκης (ΕΞΘ)

Η Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που στοχεύει στην προώθηση της Θεσσαλονίκης ως τουριστικός προορισμός. Αντιπροσωπεύει το 65% των καταλυμάτων και το 80% των διαθέσιμων κλινών του ξενοδοχειακού τομέα και ο ρόλος της είναι αποφασιστικός για την τουριστική ανάπτυξη της πόλης. Είναι ιδρυτικό μέλος της Ελληνικής Ομοσπονδίας Ξενοδοχείων και του Γραφείου Συνεδρίων και Επισκεπτών Θεσσαλονίκης (ΕΞΘ, 2023).

9. Τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα (δημόσια πανεπιστήμια όπως το διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας)

Το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας (ΔΙΠΑΕ) περιλαμβάνει 9 σχολές και 33 τμήματα σε όλη την περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας. Στη Θεσσαλονίκη υπάρχει η σχολή Διοίκησης, Μάρκετινγκ και Τουρισμού και το μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών (International Hellenic University, 2023).

10. Τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (όπως το City College, University of York)

Το City College, University of York είναι ένα διεθνές εκπαιδευτικό ίδρυμα με κέντρο τη Θεσσαλονίκη, το οποίο προσφέρει ένα μεγάλο αριθμό πτυχιακών και μεταπτυχιακών προγραμμάτων, όπως το αυτό της Διοίκησης Ξενοδοχειακών Μονάδων και Επιχειρήσεων Φιλοξενίας (City College, 2023).

11. Ο Οργανισμός Μεγάλου Μουσικής Θεσσαλονίκης (ΟΜΜΘ)

Το Μέγαρο Μουσικής Θεσσαλονίκης δημιουργήθηκε με σκοπό να αναπτυχθεί ως ένα σύγχρονο κέντρο πολιτισμού και συνεδρίων. Αποτελεί χώρο φιλοξενίας μιας ευρείας γκάμας πολιτιστικών και συνεδριακών εκδηλώσεων, καθώς διαθέτει 20 αίθουσες πολλαπλών χρήσεων (Οργανισμός Μεγάλου Μουσικής Θεσσαλονίκης, 2023).

12. Η Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης (ΕΤΓΜΘ)

Η Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης έχει ως σκοπό την ανάπτυξη και την προώθηση των ταξιδιών και του τουρισμού στην Ελλάδα καθώς και την υπεράσπιση των συμφερόντων των μελών της (ΕΤΓΜΘ, 2023).

13. Εταιρείες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ (όπως για παράδειγμα η Wise Ram)

Η Wise Ram είναι μια εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών που δραστηριοποιείται στον τουρισμό και πιο συγκεκριμένα στην προώθηση τουριστικών προορισμών (Wise Ram, 2021).

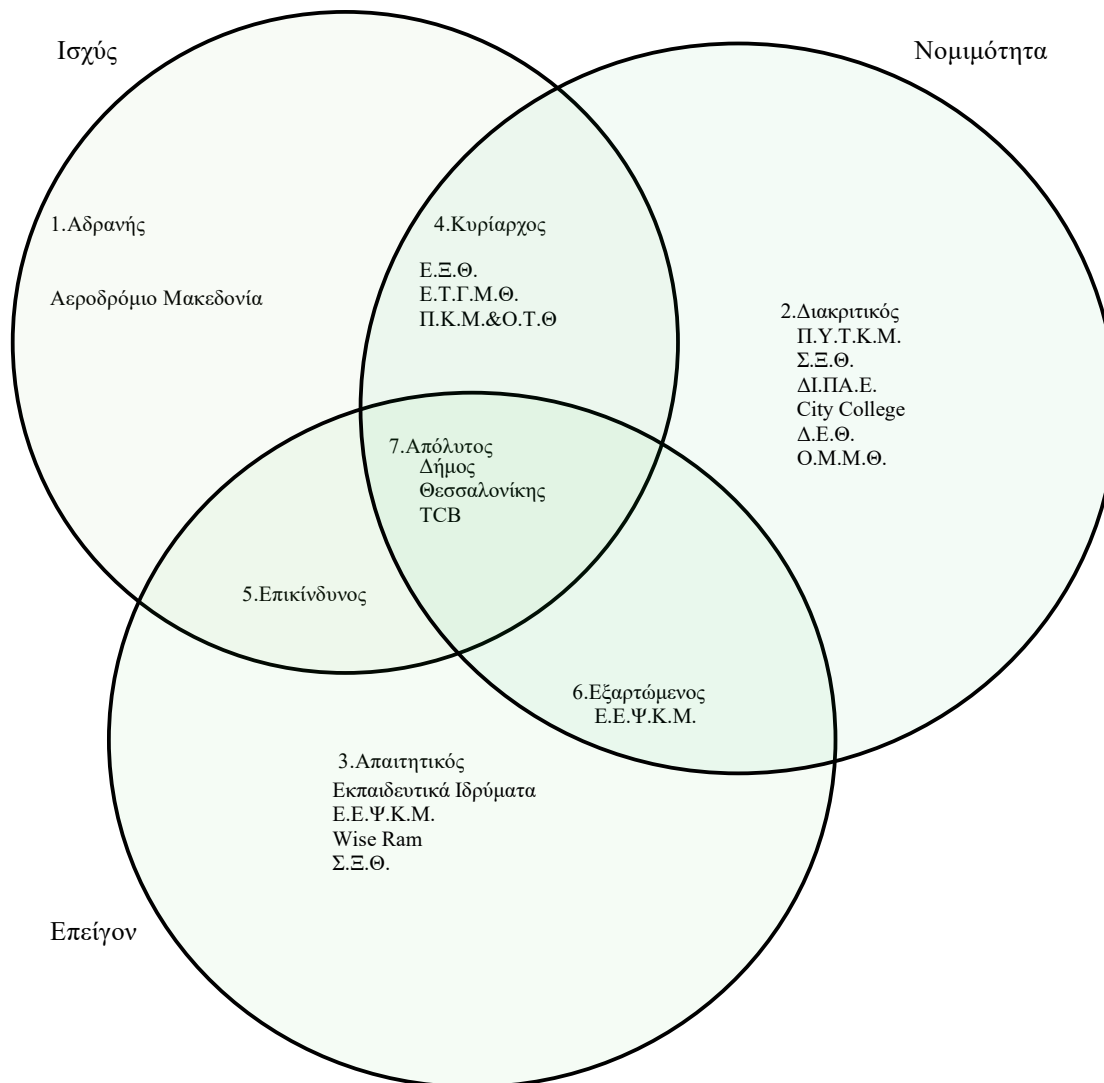
14. Ο Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης (ΣΞΘ)

Ο Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης, που ιδρύθηκε το 1956, ήταν ο πρώτος σύνδεσμος που ιδρύθηκε στην Ελλάδα. Ο κύριος στόχος του, που επιτεύχθηκε το 1981, ήταν να γίνει η Σχολή Ξεναγών Θεσσαλονίκης με πανελλήνια εμβέλεια. Ο ΣΞΘ στοχεύει στην προάσπιση των συμφερόντων των μελών του και στην ενημέρωσή τους, με σεμινάρια διαλέξεις κ.ά., σε θέματα του κλάδου τους (ΣΞΘ, 2023).

15. Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών και Καφέ-Μπαρ Θεσσαλονίκης

Η Ένωση Εστιατόρων-Ψητοπωλών και Καφέ-Μπαρ Θεσσαλονίκης, ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ιδρύθηκε με σκοπό την πληροφόρηση, την επικοινωνία και την δικτύωση μεταξύ των μελών της σε θέματα του κλάδου της (Ε.Ε.Ψ.Κ.Θ., 2023).

Τα ενδιαφερόμενα μέρη δεν έχουν όλα την ίδια βαρύτητα για τον DDMMO. Κατά συνέπεια θα πρέπει να τους δοθεί προτεραιότητα βάσει των χαρακτηριστικών τους, δηλαδή της ισχύς, της νομιμότητας και της επείγουσας ανάγκης που έχουν. Η δοθείσα προτεραιότητα είναι δυναμική και μπορεί να μεταβληθεί στη διάρκεια του χρόνου. Ο DDMMO οφείλει να γνωρίζει με ποια μέρη μπορεί άμεσα να συνεργαστεί, ποια μπορεί να επηρεάσει, ποια είναι αδρανή, ποια απειλούν τη λειτουργία του, ποια αδικούνται, ποια προσφέρονται για μελλοντική συνεργασία. Ακολουθεί η αποτύπωση των ενδιαφερόμενων μερών της Θεσσαλονίκης σε ένα διάγραμμα Venn (βλέπε διάγραμμα 7).



Διάγραμμα 7: Διάκριση ενδιαφερόμενων μερών τουρισμού Θεσσαλονίκης (πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salienc.html, επεξεργασία συγγραφέα)

7. Απόλυτος

Ένας DDMMO λαμβάνει υπόψη του αρχικά τον απόλυτο φορέα, ο οποίος στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης είναι ο Δήμος της και είναι αυτός που μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του DDMMO, καθώς διαθέτει και τα τρία χαρακτηριστικά, ενώ ταυτόχρονα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει έναν τέτοιο οργανισμό. Ταυτόχρονα απόλυτος θεωρείται και το TCB της Θεσσαλονίκης το οποίο διαθέτει και τα τρία χαρακτηριστικά και μπορεί να μετεξελιχθεί σε

DDMMO. Το σενάριο δημιουργίας ενός DDMMO που θα προκύψει από τη συνεργασία του Δήμου Θεσσαλονίκης και του TCB θα μπορούσε να θεωρηθεί πιθανό.

4. Κυρίαρχος

Η ομάδα που πολλές θεωρίες τοποθετούν ως τους μοναδικούς ενδιαφερόμενους φορείς ενός οργανισμού. Διαθέτουν τη δύναμη και τη νομιμοποίηση και η άποψη τους θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στον σχεδιασμό του προορισμού. Αποτελώντας μέρος της προσφοράς διαθέτουν τη γνώση της τουριστικής ζήτησης, γεγονός που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης και προώθησης του προορισμού. Εδώ εντάσσονται η Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης και η Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης. Επιπλέον εδώ εντάσσεται και η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, η οποία παρότι έχει τη νομιμοποίηση και τη δύναμη δε επείγεται για την πόλη, αφού περιλαμβάνει μια μεγαλύτερη γεωγραφικά περιοχή. Αντίστοιχα και ο Οργανισμός Τουρισμού Θεσσαλονίκης, ο οποίος ασχολείται με όλο τον νομό της Θεσσαλονίκης.

6. Εξαρτημένοι Ενδιαφερόμενοι

Οι ενδιαφερόμενοι αυτοί εξαρτώνται από άλλους, δηλαδή από τους απόλυτους και τους κυρίαρχους και δεν έχουν τη δύναμη να επιβληθούν. Στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης είναι η Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών και Καφέ Μπαρ Θεσσαλονίκης και ο DDMMO θα πρέπει να τους λαμβάνει υπόψη καθώς αποτελούν μέρος του επιχειρείν της πόλης.

5. Επικίνδυνοι Ενδιαφερόμενοι

Όσοι έχουν ισχυρές και επείγουσες αξιώσεις θα είναι καταναγκαστικοί και πιθανώς βίαιοι. Στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης δεν υπάρχουν επικίνδυνοι, αλλά δυνητικά επικίνδυνοι. Αν δηλαδή ο DDMMO δεν λειτουργήσει ως εννοχρηστωτής των εμπλεκόμενων φορέων και δεν γίνει αποδεκτός από αυτούς, το αποτέλεσμα θα είναι καταστροφικό για τον προορισμό.

1. Αδρανή Ενδιαφερόμενα Μέρη

Το αεροδρόμιο Μακεδονία έχει τη δύναμη αλλά όχι τη νομιμοποίηση ή το επείγον για να μεταβεί σε άλλη κατηγορία, όπου θα μπορούσε να ενεργοποιηθεί και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα του προορισμού.

2. Διακριτικοί ενδιαφερόμενοι

Ο DDMMO μπορεί να τους διαθέσει μια κάποια προσοχή και να τους ενθαρρύνει να αποκτήσουν και ένα δεύτερο χαρακτηριστικό ώστε να μεταβούν σε άλλη κατηγορία ή να τους

συμβουλευεται σε θέματα που εξειδικεύονται. Διαθέτουν μόνο τη νομιμοποίηση και στην περίπτωση της Θεσσαλονίκης είναι η Π.Υ.Τ.Κ.Μ., ο Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης, το Διεθνές Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, το City College, η διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης, το Μέγαρο Μουσικής.

3. Απαιτητικοί Ενδιαφερόμενοι

Έχουν επείγουσες αξιώσεις, αλλά χωρίς νομιμότητα ή ισχύ. Δρουν αντιδραστικά και κατακρίνουν τις όποιες προσπάθειες γίνονται από τον οργανισμό χωρίς κάποιο σκοπό. Δυνητικά απαιτητικοί θα μπορούσαν να είναι η Ε.Ε.Ψ.Κ.Μ., ο Σ.Ξ.Θ., τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και οι εταιρείες υπηρεσιών μάρκετινγκ (Wise Ram).

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι υπάρχουν πολλά εμπλεκόμενα μέρη στον τουρισμό της Θεσσαλονίκης, τα οποία συμβάλλουν σημαντικά. Ωστόσο διακρίνεται μια πολυφωνία που δεν οδηγεί στην επικέντρωση μιας συνεκτικής στρατηγικής καθώς απουσιάζει η πρωτοβουλία για συνεργατικές ενέργειες μεταξύ τους.

3.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο τρίτο κεφάλαιο αναδείχτηκαν τα στοιχεία εκείνα που διαθέτει η πόλη της Θεσσαλονίκης για να γίνει ένα δημοφιλής City Break προορισμός. Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι η πόλη διαθέτει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να δημιουργήσει έναν DDMMO. Επιπλέον έγινε περιγραφή των βασικών εμπλεκόμενων μερών του τουρισμού της πόλης της Θεσσαλονίκης και με τη χρήση ενός διαγράμματος Venn αξιολογήθηκε η προτεραιότητα του κάθε εμπλεκόμενου μέρους στην παρούσα φάση.

4. Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Η μεθοδολογία έρευνας είναι μια διαδικασία όπου γίνεται ο καθορισμός και η αξιολόγηση των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν στη μελέτη, ώστε να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα που θα βγάλουν τα συμπεράσματα. Η εν λόγω έρευνα είναι ποιοτική και στοχεύει μέσα από τις απόψεις των εμπλεκομένων της Θεσσαλονίκης, να διερευνηθεί η δυνατότητα δημιουργίας ενός DDMMO στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Για την μελέτη της παρούσας εργασίας με τίτλο “Η σημασία ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης προορισμού (DDMMO) στην τουριστική ανάπτυξη μιας πόλης: Η Θεσσαλονίκη ως μελέτη περίπτωσης”, επιλέχθηκε να υιοθετηθεί μια ποιοτική προσέγγιση με την χρήση συνεντεύξεων και εις βάθος ημι-δομημένων ερωτηματολογίων.

4.2 Ο ερευνητικός σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικοί στόχοι

Ο κύριος ερευνητικός σκοπός αφορά την άποψη και την οπτική των ανθρώπων του τουριστικού κλάδου της Θεσσαλονίκης για την προοπτική ανάπτυξης ενός οργανισμού ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του τουριστικού προορισμού της Θεσσαλονίκης (DDMMO).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα διερευνηθούν:

- Ποιος είναι ο βαθμός επιρροής των ενδιαφερόμενων μερών στη δημιουργία ενός DDMMO;
- Πως τα ενδιαφερόμενα μέρη με τις δράσεις τους εμπλέκονται με τον DDMMO;
- Πως τα ενδιαφερόμενα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η δημιουργία ενός DDMMO κρίνεται απαραίτητη για τη Θεσσαλονίκη;

Οι ερευνητικοί στόχοι προκύπτουν προκειμένου να απαντηθούν ικανοποιητικά τα ερευνητικά ερωτήματα και είναι οι ακόλουθοι:

- Έρευνα του βαθμού επείγοντος δημιουργίας ενός DDMMO
- Έρευνα για τη σύνθεση των μελών ενός DDMMO
- Αναφορά των τρόπων εμπλοκής των ενδιαφερόμενων μερών στον DDMMO

- Έρευνα του τρόπου λήψης αποφάσεων ενός DDMMO για τον προορισμό
- Έρευνα για την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών από τον DDMMO
- Έρευνα για την επίτευξη συνεργασίας με άλλους εμπλεκόμενους φορείς αλλά και με τον ίδιο τον DDMMO
- Αναφορά στις πιθανές αρμοδιότητες του DDMMO
- Έρευνα για την συμβολή του οργανισμού στην διαχείριση κρίσεων
- Έρευνα για την εμπλοκή ενός DDMMO σε θέματα βιωσιμότητας του προορισμού
- Έρευνα για τον τρόπο εξεύρεσης οικονομικών πόρων για τη δημιουργία και διατήρηση του DDMMO

Οι ερευνητικοί αυτοί στόχοι οδηγούν στη δημιουργία των ερωτημάτων του ερωτηματολογίου (βλέπε παράρτημα Α).

4.3 Η ερευνητική προσέγγιση

Η μεθοδολογία έρευνας είναι η διαδικασία καθορισμού και αξιολόγησης των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνα για τη συγκέντρωση των απαραίτητων δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Λόγω του ότι η ποσοτική έρευνα περιορίζει τις απαντήσεις των ερωτώμενων στις επιλογές του ερωτηματολογίου, για το συγκεκριμένο θέμα επιλέγεται η ποιοτική έρευνα ως η καταλληλότερη προσέγγιση καθώς στοχεύει στην ανάλυση, περιγραφή και κατανόηση της άποψης και της οπτικής του συνεντευξιζόμενου στο συγκεκριμένο θέμα (Durberry, 2020).

Δεδομένου ότι η έρευνα στοχεύει στο ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο του τουρισμού, η άμεση παρατήρηση των εμπλεκόμενων μερών του τουριστικού προορισμού της Θεσσαλονίκης και των απόψεων τους δεν θα ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί μέσω μιας ποσοτικής μεθοδολογίας. Η γνωστότερη τεχνική συλλογής δεδομένων ποιοτικής έρευνας είναι η συνέντευξη, η οποία βοηθά τον ερευνητή να ερευνήσει τις σκέψεις, τις στάσεις, τα συναισθήματα, τις απόψεις των ερωτώμενων ελεύθερα και σε βάθος. Τρία είναι τα είδη συνεντεύξεων:

1. η δομημένη, η οποία έχει συγκεκριμένες ερωτήσεις και αφορά συγκεκριμένη θεματολογία,
2. η ημι-δομημένη,

3. η μη δομημένη, η οποία δεν έχει ούτε προκαθορισμένες ερωτήσεις ούτε συγκεκριμένη θεματολογία (Durberry, 2020).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, θα γίνει χρήση ημι-δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, οι οποίες υποβάλλονται σε εκπροσώπους των εμπλεκόμενων ομάδων του τουριστικού προορισμού της Θεσσαλονίκης. Ο τύπος της ποιοτικής συνέντευξης σε αυτή τη μελέτη σχεδιάστηκε για να αποκτήσει μία συνολική εικόνα των απόψεων των εκπροσώπων των εμπλεκόμενων μερών για την ίδρυση ενός DDMMO.

Η συγκέντρωση των προσωπικών συνεντεύξεων έγινε από την 24^η Φεβρουαρίου του 2023 έως την 23^η Μαρτίου του 2023. Η πρώτη επαφή με τους εκπροσώπους έγινε μέσω τηλεφώνου προκειμένου να οριστεί η συνάντηση για τη συνέντευξη. Το επιλεγμένο δείγμα θεωρείται επαρκές για το μεθοδολογικό εργαλείο που χρησιμοποιείται. Στην παρούσα έρευνα, δεκαπέντε στελέχη από δεκαπέντε τουριστικούς φορείς της πόλης της Θεσσαλονίκης ζητήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Η επιλογή των φορέων κι επιχειρήσεων (δείγμα) έγινε με βάση την δραστηριότητα τους και το βαθμό άσκησης άμεσης ή έμμεσης επιρροής στον τουριστικό προορισμό της Θεσσαλονίκης. Ένα ακόμη κριτήριο για την επιλογή των συγκεκριμένων φορέων κι επιχειρήσεων, είναι η πίστη στην ικανότητα τους να παρέχουν αξιόπιστες απαντήσεις στο συγκεκριμένο θέμα. Το γεγονός αυτό ενισχύει την σημασία των ευρημάτων που προέκυψαν από τη συνέντευξη. Η έρευνα αυτή απευθύνθηκε σε 15 φορείς κι επιχειρήσεις από τους οποίους συμμετείχαν όλοι. Οι 10 από τις 15 συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και οι υπόλοιπες μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Viber και τηλεφώνου (λόγω αδυναμίας των εκπροσώπων να παραστούν με φυσική παρουσία). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω ηχογράφησης, απομαγνητοφωνήθηκαν για να καταγραφούν και να αναλυθούν. Στη συνέχεια οργανώθηκαν με βάση τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου στην ενότητα «Αποτελέσματα Έρευνας». Συγκεκριμένα στην έρευνα συμμετείχαν 15 εκπρόσωποι, οι οποίοι ανήκουν στις εξής δραστηριότητες:

1. Περσεφόνη Τρίχα, προϊσταμένη Περιφερειακής Υπηρεσίας Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Υ.Τ.Κ.Μ.) με 40 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
2. Αλέξανδρος Θάνος, αντιπεριφερειάρχης τουρισμού Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Κ.Μ.) με 17 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
3. Μαρία Καραγιάννη, αντιδήμαρχος πολιτισμού και τουρισμού Δήμου Θεσσαλονίκης με 4 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.

4. Μαρία Πουλουκτσή, Operation του Οργανισμού Τουριστικής προβολής και marketing του νομού Θεσσαλονίκης (Ο.Τ.Θ.) με 20 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
5. Κυριάκος Ποζρικίδης, διευθύνων σύμβουλος της Διεθνούς Εκθέσεως Θεσσαλονίκης (Δ.Ε.Θ.) με 30 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
6. Ασλάνης Ιωάννης, πρόεδρος Thessaloniki Convention Bureau (T.C.B.) με 27 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
7. Κατερίνα Πολλάτου, Airline Marketing Development Manager Fraport Greece με 26 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
8. Ανδρέας Μανδρίνος, πρόεδρος Ένωσης Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης (Ε.Ξ.Θ.) με 30 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
9. Αντώνης Γιαννόπουλος, επίκουρος καθηγητής στο τμήμα Διοίκησης Οργανισμών, Μάρκετινγκ και Τουρισμού στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος (ΔΙ.ΠΑ.Ε.) με 18 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
10. Λεμονιά Παπαδοπούλου-Κελίδου, λέκτορας του City College με 10 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
11. Πρόδρομος Μοναστηρίδης, διευθυντής Marketing του Οργανισμού Μεγάλου Μουσικής Θεσσαλονίκης (Ο.Μ.Μ.Θ.) με 22 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
12. Βύρων Θεολόγης, πρόεδρος της Ένωσης Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης (Ε.Τ.Γ.Μ.Θ.) με 40 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
13. Σπύρος Πέγκας, δημιουργός και CEO της Wise Ram (εταιρεία Destination Development & Marketing) με 12 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
14. Αναστασία Γαϊτάνου, πρόεδρος του Συνδέσμου Ξεναγών Θεσσαλονίκης και Βορείου Ελλάδος (Σ.Ξ.Θ.Β.Ε.) με 27 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.
15. Πάνος Καρασαββίδης υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων της Ένωσης Εστιατόρων Ψητοπωλών Καφέ Μπαρ Θεσσαλονίκης (Ε.Ε.Ψ.Κ.Μ.) με 30 έτη εργασίας στο χώρο του τουρισμού.

4.4 Η δομή του ερωτηματολογίου

Με βάση τη θεωρία για τους Οργανισμούς Ανάπτυξης Διαχείρισης και Προώθησης, η οποία αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με τρόπο που να αποσπά στοχευμένες απαντήσεις που

σχετίζονται άμεσα με το ερευνητικό θέμα. Οι ερωτήσεις διατυπώνονται με απλότητα και σαφήνεια ώστε να είναι πλήρως κατανοητές από τον ερωτώμενο.

Οι ερωτήσεις είναι ανοιχτού τύπου, καθώς δίνουν την ευκαιρία στον ερωτώμενο να εμβαθύνει συγκεκριμένες πτυχές του θέματος της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις εστιάζουν στην άποψη των ερωτώμενων για την εμπλοκή τους στην τουριστική ανάπτυξη της πόλης, για την εμπλοκή τους στην διαχείριση και προώθηση της Θεσσαλονίκης και τέλος για την δημιουργία, τη μορφή και τη λειτουργία ενός DDMMO. Η διάρκεια κάθε συνέντευξης ήταν 25 - 45 λεπτά και αξίζει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο χρησίμευσε ως κατευθυντήριο εργαλείο για την ορθή απάντηση στις ερωτήσεις που τέθηκαν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Επιπλέον, κατά τη διαδικασία της συνέντευξης, τέθηκαν και κάποιες άλλες ερωτήσεις, οι οποίες ήταν διαφορετικές για τον κάθε συνεντευξιζόμενο, κάτι που ήταν χρήσιμο. Έτσι, η συνέντευξη εξελίχθηκε με μεγαλύτερο ενδιαφέρον κι από τις δυο πλευρές και βοήθησε στην εξαγωγή περισσότερων δεδομένων που οδήγησαν στη συνέχεια σε σημαντικά συμπεράσματα για την συγκεκριμένη έρευνα.

4.5 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό περιεγράφηκε η διαδικασία πραγματοποίησης της έρευνας, αλλά και ο ερευνητικός σκοπός, τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικοί στόχοι. Στη συνέχεια παρουσιάστηκε αναλυτικά το μεθοδολογικό εργαλείο που εφαρμόστηκε στην έρευνα της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επιπλέον, αναφέρθηκαν οι λόγοι που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο.

5. Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Εισαγωγή κεφαλαίου

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η εξέταση των πληροφοριών, που προέκυψαν από τις πραγματοποιηθείσες συνεντεύξεις. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο τμήμα της παρούσας εργασίας, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, έλαβαν μέρος συνολικά δέκα πέντε άτομα, ως εκπρόσωποι διαφόρων φορέων και οργανισμών, από την ευρύτερη περιοχή της Θεσσαλονίκης. Στο ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να απαντήσουν, υπάρχουν πολλές και διαφορετικές ερωτήσεις, σχετικά με την τουριστική δραστηριότητα στην πόλη και κυρίως, με τη συμμετοχή και την επιρροή των εμπλεκόμενων μερών. Συνολικά έντεκα ήταν τα ερωτήματα που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν να εμφανίζουν μεταξύ τους ομοιότητες αλλά και διαφορές, επί των απόψεων των ερωτηθέντων.

5.2 Ανάλυση δεδομένων

Το πρώτο ερώτημα που διατυπώθηκε αφορούσε στο *ποια είναι εκείνα τα εμπλεκόμενα μέρη που θα μπορούσαν να συνθέτουν έναν DDMMO και ποιος ο καταλληλότερος συντονιστής για αυτά τα μέρη*. Το επίκεντρο της συγκεκριμένης ερώτησης, σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν, είναι πως απαιτείται να υπάρχει μια συνεργασία ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, με τους αντίστοιχούς φορείς τους, που μπορεί να είναι είτε ο Δήμος της Θεσσαλονίκης, είτε η Διεύθυνση Τουρισμού Περιφέρειας, είτε ακόμη και οι Ενώσεις Ξενοδόχων αλλά και οι Ενώσεις των ταξιδιωτικών γραφείων, καθώς και οι επιχειρήσεις της εστίασης. Γενικότερα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα έθεσαν το ζήτημα της ύπαρξης ενός συγκερασμού δράσεων μεταξύ όλων όσων με τρόπο άμεσο ή έμμεσο εμπλέκονται στην τουριστική δραστηριότητα της περιοχής.

Ακόμη μια σημαντική ομοιότητα που υπάρχει μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνα, σε έναν μεγάλο αριθμό απαντήσεων, είναι και αυτή που αναφέρεται στην ανάγκη ύπαρξης ενός συντονιστή ή εναλλακτικά manager, ο οποίος θα έχει και την ευθύνη για την οργάνωση και την υλοποίηση των δράσεων. Αυτό που επισημαίνεται είναι πως λόγω της διαφορετικότητας, ως προς τον τρόπο λειτουργίας των διαφόρων φορέων, η ύπαρξη ενός συντονιστή κρίνεται

αναγκαία προκειμένου να υπάρχει καλύτερη αποτελεσματικότητα και παράλληλα οι όποιες δράσεις να υλοποιούνται με μεγαλύτερη ταχύτητα.

Από την άλλη πλευρά, υπήρχαν και απόψεις που αφορούσαν στην ανάληψη δράσεων και από φορείς με διεθνή χαρακτήρα, που θα συνδράμουν με τις απόψεις αλλά και την τεχνογνωσία τους στην καλύτερη οργάνωση και στην επίτευξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας.

Ως προς το δεύτερο ερώτημα που διατυπώθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα, αυτό αναφερόταν *στις αρμοδιότητες εκείνες που θα πρέπει να έχει ο DDMMO*. Σε ότι αφορά στα κύρια σημεία των απαντήσεων των ερωτηθέντων, αυτά εμφανίζουν δυο βασικές ομοιότητες που σχεδόν στο σύνολο των απόψεων συναντώνται. Η μια ομοιότητα αφορά στο ότι ο DDMMO θα πρέπει να έχει το ρόλο του συντονιστή και η άλλη ομοιότητα σχετίζεται με το ότι θα πρέπει να είναι εκείνος ο φορέας που ουσιαστικά θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τη στρατηγική που θα αποφασίζεται. Αναφορικά με το ζήτημα του συντονισμού, αυτό που αναφέρθηκε από αρκετούς ερωτηθέντες είναι πως ο DDMMO πρέπει *«ουσιαστικά να συντονίζει, να συνθέτει, να κάνει βελτιωτικές προτάσεις όσον αφορά το προϊόν, να το τυποποιεί και να το διαμορφώνει ανάλογα με τη ζήτηση και μέσα από τα δίκτυα διανομής, με όποια στρατηγική έχει επιλέξει είτε στον τελικό χρήστη είτε μέσα από δίκτυα διανομής, να προσπαθεί να το πουλήσει»*. Παράλληλα, στο ζήτημα του συντονισμού των υπολοίπων φορέων, αυτό που επισημαίνεται είναι πως ο DDMMO θα πρέπει να έχει και τη δυνατότητα της συνεργασίας με κάθε άλλο φορέα, ώστε με τον τρόπο αυτό να συγκεντρώνει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες.

Αναφορικά με τη δεύτερη ομοιότητα, αυτή αναφέρεται στο ότι ο DDMMO θα πρέπει να είναι εκείνος ο φορέας που θα μπορεί να σχεδιάσει το *«στρατηγικό πλάνο ανάπτυξης του προορισμού, δηλαδή με βάση μια έρευνα αγοράς, με βάση desk research, με βάση την εμπειρία και γνώση όλων των βασικών εμπλεκόμενων φορέων, θα πρέπει να καταρτιστεί ένα σχέδιο με δράσεις»*. Ο σχεδιασμός αυτός του πλάνου πρέπει να έχει ως επίκεντρο τον τουρίστα, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε, και στον τρόπο που αυτός θα έρθει στην πόλη. Το στρατηγικό αυτό σχέδιο θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο την τουριστική προβολή της Θεσσαλονίκης, διοργανώνοντας επιμέρους δράσεις. Επίσης, θα πρέπει και να συνεργάζεται με τους απαραίτητους φορείς της τοπικής οικονομίας, της τοπικής αυτοδιοίκησης και της κεντρικής πολιτικής εξουσίας, ώστε να συνδιαμορφώνει ουσιαστικά τα τουριστικά προϊόντα και να επεμβαίνει σε επίπεδο υποδομών όσον αφορά το κομμάτι της εθνικής στρατηγικής που εμπλέκεται ο τουρισμός.

Από την άλλη πλευρά, πλην των ομοιοτήτων, υπάρχουν και ορισμένες διαφορές που παρουσιάζονται μεταξύ των απόψεων των ερωτηθέντων. Ειδικότερα, εκφράστηκε και η άποψη πως, ο DDMMO θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την εξωστρέφεια της πόλης της Θεσσαλονίκης, με την τουριστική της ανάπτυξη να μην είναι αυτοσκοπός. Ειδικότερα αναφέρθηκε πως, «θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται κι άλλοι παράμετροι σε αυτή την πολιτική εξωστρέφειας την οποία θα εξασκεί αυτός ο οργανισμός. Θα πρέπει να υπάρχει μια άμεση επαφή και διαβούλευση και με τη βάση, εννοώντας τους κατοίκους, τον τόπο τον ίδιο, να υπάρχει μια συμπεριληπτική αντίληψη για τα πράγματα και από εκεί να ξεκινάει και να εκπορεύεται η όποια πολιτική εξωστρέφειας στη συνέχεια». Επίσης, μια ακόμη διαφορά είναι και αυτή που αναφέρεται στο ότι ο DDMMO δεν θα πρέπει να έχει αμιγώς τουριστικές αρμοδιότητες αλλά αντιθέτως θα πρέπει οι αρμοδιότητές του να παρουσιάζουν μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση, στα πλαίσια της εξασφάλισης βιωσιμότητας για όλη την πόλη της Θεσσαλονίκης.

Είναι σαφές από τα ανωτέρω, ότι οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στην ανάπτυξη αρμοδιοτήτων από την πλευρά του DDMMO σε επίπεδο συντονισμού και σχεδιασμού. Όμως, οι διαφορετικές απόψεις που εκφράστηκαν όσον αφορά στο ρόλο του συγκεκριμένου φορέα απηχούν μια βαθύτερη γνώμη που έχουν οι πολίτες για την πόλη της Θεσσαλονίκης και περισσότερο για το πώς αυτή θα πρέπει πλέον να αντιμετωπισθεί. Θα πρέπει η Θεσσαλονίκη να γίνει περισσότερο γνωστή και όχι μόνο για τουριστικούς λόγους, αλλά και ως μια πόλη που αξίζει κάποιος να μείνει, αναβαθμίζοντας το περιβάλλον διαβίωσης των πολιτών της.

Μέσω του ερωτηματολογίου, επιδιώχθηκε να μελετηθεί και η οπτική των συμμετεχόντων σχετικά με το **κατά πόσο θεωρούν πως ένας DDMMO είναι σε θέση να συμβάλλει στην αντιμετώπιση των διαφόρων κρίσεων που προκύπτουν**, όπως συνέβη για παράδειγμα και στην περίπτωση της πανδημίας του COVID – 19. Η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, 13 άτομα στα 15 συνολικά, αποκρίθηκαν θετικά στο ερώτημα αυτό αναφορικά με τη δυνατότητα της αντιμετώπισης, σε μικρότερο ή και σε μεγαλύτερο βαθμό, διαφόρων κρίσεων από έναν DDMMO. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε πως θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά μέσα από το σχεδιασμό δράσεων και ενεργειών, που θα αφορούν στην αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων, ενώ παράλληλα μπορεί και πρέπει να ενημερώνει, αναφορικά με τις εξελίξεις που συντελούνται σε παγκόσμια κλίμακα και στο εάν υπάρχει κάποια κρίση που απειλεί την όποια τουριστική και όχι μόνο δραστηριότητα. Επίσης, αναφέρθηκε πως θα μπορούσε να

λειτουργεί και προληπτικά, μέσα από το συντονισμό αλλά και την εκπαίδευση, τα οποία είναι σε θέση να εξασφαλίσουν υψηλή αποτελεσματικότητα, ακόμη και υπό συνθήκες πίεσης.

Από την άλλη πλευρά, υπήρχαν και οι απόψεις δυο συμμετεχόντων που υποστήριζαν πως ο DDMMO δεν είναι σε θέση να παράσχει στήριξη και να λειτουργήσει δυναμικά, στο ενδεχόμενο ύπαρξης μιας κρίσης. Η μια άποψη εξέφρασε αμφιβολία στο κατά πόσο θα είναι σε θέση 100% να ανταποκριθεί στις ανάγκες αυτές και εάν αυτό μπορούσε να γίνει θα έπρεπε να συντρέχουν πολύ συγκεκριμένες προϋποθέσεις που θα αφορούν ουσιαστικά στην τήρηση πρωτοκόλλων, ή στην εκπαίδευση των εργαζόμενων ή ακόμη και στη θεσμοθέτηση συγκεκριμένων μέτρων. Η δεύτερη άποψη αφορούσε στο γεγονός πως, μια κρίση και κυρίως η διαχείριση και η τύχη ενός προορισμού εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, οι οποίοι είναι εξωγενείς. Επίσης, το παρεχόμενο προϊόν προέρχεται από ανθρώπους και κατά συνέπεια, η ύπαρξη ενός πολύ δυναμικού και έκτακτου γεγονότος, όπως ήταν η πανδημία, δεν θα μπορεί να ανασχεθεί από τους ανθρώπους, που θα βρίσκονται ήδη σε μια εξαιρετικά δυσμενή κατάσταση.

Το ερώτημα που τίθεται στην παρούσα ερώτηση προκάλεσε και απόψεις που δεν συνάδουν με το γενικότερο κλίμα της σημαντικότητας ενός DDMMO. Ο λόγος για τον οποίο κάτι τέτοιο συντελέστηκε είναι επειδή οι άνθρωποι ειδικά κατά την περίοδο της πανδημίας, βίωσαν τη δυσκολία ύπαρξης ελέγχου που θα ασκείται από έναν ή περισσότερους φορείς. Επιπλέον, ο έλεγχος αυτός θα γίνεται σε ένα εξαιρετικά δυσάρεστο γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την κοινωνία και πολύ περισσότερο απαιτεί γνώσεις και εμπειρία, πράγματα τα οποία ενδεχομένως σε μεγάλο βαθμό να μην είναι διαθέσιμα.

Το τέταρτο ερώτημα είναι αυτό στο οποίο οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στο **κατά πόσο οι πολίτες της πόλης της Θεσσαλονίκης θα μπορούσαν να εμπλακούν στη δημιουργία και λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού και εάν κάτι τέτοιο μπορούσε να γίνει, με ποιο τρόπο θα υλοποιείτο;** Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν θετικά στη δυνατότητα της εμπλοκής των πολιτών της Θεσσαλονίκης για τη δημιουργία και τη λειτουργία ενός φορέα DDMMO. Η συμμετοχή των πολιτών θα μπορούσε να είναι σε επίπεδο συλλογής στοιχείων με τις απόψεις τους ή επίσης με τη μορφή ambassadors, οι οποίοι θα μπορούσαν να προωθούν την πόλη, φυσικά με την καθοδήγηση του οργανισμού και φυσικά επίσης θα μπορούσαν να υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι που θα μπορούσαν να κάνουν ξεναγήσεις σαν locals.

Όμως, εκτός των θετικών απόψεων, εκφράστηκαν και απόψεις που δεν συμφωνούσαν με ένα τέτοιο ενδεχόμενο, μιας και κρίνουν πως αυτή η στρατηγική κίνηση δεν θα απέδιδε. Ο βασικός λόγος είναι η απουσία των κατάλληλων εργαλείων, όπως για παράδειγμα οι κατάλληλες γνώσεις αλλά και οι υποδομές ή και τα κανάλια επικοινωνίας, ώστε να φέρουν εις πέρας μια τόσο σοβαρή και δύσκολη εργασία. Επίσης, διαφωνία εκφράστηκε υπό την έννοια πως θα μπορούσαν να συμμετέχουν σε μια έρευνα αγοράς, χωρίς πρακτικά να έχουν ενεργό ρόλο και πολύ περισσότερο ρόλο ως προς τη λήψη αποφάσεων. Οι πολίτες θα μπορούσαν να αναδείξουν τα προβλήματα που έχει η Θεσσαλονίκη, τα θέματα που θα τους κάνουν να την αγαπήσουν περισσότερο, οπότε με αυτή την έννοια θα μπορούσαν να έχουν μια έμμεση συμμετοχή, υιοθετώντας, αναδεικνύοντας κάποια πράγματα αλλά όχι συμβάλλοντας και αυτοί στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι αντίθετες γνώμες που εκφράστηκαν για τους πολίτες αφορούσαν κυρίως στο ότι η απουσία επαρκών γνώσεων, δεξιοτήτων αλλά και εμπειρίας, είναι καθοριστικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν το επίπεδο της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας ενός φορέα DDMMO. Ασφαλώς και θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους, όμως ο επαγγελματίας ή ο οραματιστής, ο οποίος ενδεχομένως θα ηγείται ενός τέτοιου φορέα, θα πρέπει να λαμβάνει την τελική απόφαση. Αυτός έχει τα επαγγελματικά-τεχνικά δεδομένα και πολλές φορές επίσης αυτό που συμβαίνει είναι, ότι είναι πολύ διαφορετική η πρόσληψη και η «ματιά» που έχουν οι ντόπιοι από την πρόσληψη και τη ματιά που έχουν οι απέξω.

Στους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε η άποψή τους σχετικά με το **ποια κρίνουν πως είναι η καταλληλότερη μορφή ενός DDMMO**, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν καλύτερη η λειτουργία του και να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα των στόχων που τίθενται. Βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων, οι προτάσεις που διατυπώθηκαν συνέκλιναν προς τρεις κύριες αλλά διαφορετικές κατευθύνσεις. Η μια εξ αυτών αναφερόταν στην ανάγκη σύστασης μιας εταιρείας ειδικού σκοπού, ως ένα Ν.Π.Δ.Δ., μιας και όπως τονίστηκε χαρακτηριστικά, *«με τον τρόπο αυτό θα μπορεί το δημόσιο να ελέγχει τις δαπάνες που κάνει σε επίπεδο νομιμότητας, θα μπορεί να διασφαλίζει ότι οι πόροι θα πηγαίνουν στον σκοπό στον οποίο έχει ανατεθεί και θα μπορούν να έχουνε και την ευελιξία της διαχείρισης συγκεκριμένων προγραμμάτων καθώς θα ελέγχεται μεν από το δημόσιο αλλά δε θα είναι δημόσιο, άρα θα μπορεί να έχει μια ευελιξία ιδιωτικό-οικονομικής λογικής, η οποία θα μπορεί να την κάνει πιο ευέλικτη»*. Το αντεπιχείρημα για αυτή τη μορφή εταιρείας είναι πως, επειδή δεν θα έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα η

λειτουργία της, αυτό θα συνεπάγεται πως δεν θα μπορεί να λάβει μέρος στο ΕΣΠΑ, το οποίο παρουσιάζει πολύ μεγάλες δυνατότητες ενίσχυσης και ανάπτυξης ενός προορισμού, και το οποίο επιτυγχάνεται μόνο εάν ο οργανισμός είναι μια μορφή εταιρείας, όπως για παράδειγμα μια Ανώνυμη Εταιρεία.

Αυτός άλλωστε είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο πολλοί από τους ερωτηθέντες ανέφεραν ότι για την περίπτωση του DDMMO το ιδανικό θα ήταν να συσταθεί μια Ανώνυμη Εταιρεία, η οποία εκτός των δυνατοτήτων αυτών της συμμετοχής σε τέτοια προγράμματα, θα μπορεί να αντιμετωπίζει και τα τυχόν γραφειοκρατικά κωλύματα που θα παρουσιασθούν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της. Παράλληλα όμως ένα ακόμη βασικό πλεονέκτημα της Ανώνυμης Εταιρείας είναι πως αυτή λειτουργεί με το Νόμο 4548 ο οποίος την ελέγχει, με ένα Διοικητικό Συμβούλιο που θα πραγματοποιεί απολογισμό των πεπραγμένων. Αυτό σε μεγάλο βαθμό θα εξασφάλιζε ευκολότερα την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου που θα είχε καταστρωθεί.

Επίσης, μια ακόμη πρόταση που διατυπώθηκε, από κάποιους εκ των ερωτηθέντων ήταν και αυτή που συνηγορούσε στη δημιουργία ενός ΣΔΙΤ μιας και ανάμεσα στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα υπάρχουν σε κάθε περίπτωση αντικρουόμενα συμφέροντα. Με άλλα λόγια, μέσα από αυτή τη μορφή οργάνωσης και λειτουργίας θα πρέπει να ακούγεται η άποψη των τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικά του κλάδου των ξενοδοχείων και παράλληλα, θα διαμορφωθεί και ένα πλαίσιο ανταλλαγής γνώσεων και πρακτικών μιας και ο ιδιωτικός τομέας πηγαίνει με διαφορετικούς και πιο γρήγορους ρυθμούς σε σχέση με τον αντίστοιχο δημόσιο, που καλείται να διαχειρισθεί και μια σειρά από γραφειοκρατικές αγκυλώσεις.

Όλοι όσοι συμμετείχαν στη συγκεκριμένη έρευνα, σε έναν βαθμό λαμβάνουν μέρος στη διαμόρφωση της τουριστικής δραστηριότητας της πόλης της Θεσσαλονίκης, μέσω του φορέα που εκπροσωπούν. Το ερώτημα που τέθηκε αφορούσε το **βαθμό αυτό στον οποίο ο φορέας τους συμμετέχει στο σχεδιασμό αλλά και στη διαμόρφωση της τουριστικής δραστηριότητας στην πόλη**. Αυτό που διαπιστώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι πως, σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό, υπάρχει εμπλοκή στην τουριστική δραστηριότητα, που επηρεάζεται κυρίως από το αντικείμενο της δραστηριότητας καθώς και από το κατά πόσο πρόκειται για έναν φορέα ιδιωτικού ή δημόσιου περιεχομένου. Για παράδειγμα, η κα Τρίχα, που εκπροσωπεί την Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας του Υπουργείου Τουρισμού, ανέφερε πως ο βαθμός εμπλοκής του φορέα της ενέχει σημαντικότητα, αλλά όχι σε τόσο μεγάλο βαθμό, μιας και η συνεισφορά του έγκειται

αμιγώς στο οικονομικό μέρος της δραστηριότητας, καθώς και στο τμήμα εκείνο που σχετίζεται με τα διάφορα προγράμματα τουριστικής ανάπτυξης, όπου το αρμόδιο Υπουργείο συμμετέχει.

Από την άλλη πλευρά, ένας δημόσιος φορέας με πολύ μεγάλη συμμετοχή και συνεισφορά είναι και αυτός της Περιφέρειας Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας, όπου όπως μας πληροφόρησε ο κος Θάνος, *«προωθεί και προβάλλει τον προορισμό αλλά ουσιαστικά επιχορηγεί και μέσα από το ΕΣΠΑ όλες τις μορφές της οικονομίας: τους επαγγελματίες του τουρισμού, τα νομικά πρόσωπα τα οποία αποτελούνε τους φορείς τους καθώς εμπλέκονται και σε ευρωπαϊκά προγράμματα και σε ενέργειες προβολής και προώθησης»*. Εξίσου σημαντικός δημόσιος φορέας, με μεγάλη συμμετοχή στη διαμόρφωση της τουριστικής δραστηριότητας της Θεσσαλονίκης, είναι και ο ίδιος ο Δήμος, όπου μέσω της κας Καραγιάννη, Αντιδημάρχου Πολιτισμού και Τουρισμού συνδράμει όχι μόνο σε επίπεδο τουριστικής δραστηριότητας, αλλά γενικότερα μέσω της διαμόρφωσης μιας πολύ καλής εικόνας για την πόλη και της προβολής της εικόνας αυτής και στο εξωτερικό, προκειμένου να προσελκύονται τουρίστες στην περιοχή καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.

Εκτός όμως των φορέων του δημόσιου τομέα, υπάρχουν και οι αντίστοιχοι του ιδιωτικού τομέα που έχουν ενεργό συμμετοχή και συνεισφορά στο σχεδιασμό και στην αποδοτικότητα της τουριστικής δραστηριότητας της πόλης της Θεσσαλονίκης. Ένας τέτοιος είναι και η ΔΕΘ – HELEXPO, η οποία προσφέρει πολλαπλά οφέλη στην πόλη κάθε χρόνο με τη Διεθνή Έκθεση που πραγματοποιείται, τόσο από οικονομικής άποψης όσο και ως προς την προβολής της. Επίσης, υπάρχει και ο φορέας του Convention Bureau της Θεσσαλονίκης, ο οποίος εκπροσωπεί ένα μεγάλο μέρος του τουρισμού που ουσιαστικά είναι ο συνεδριακός τουρισμός. Τέλος, ένας ακόμη ιδιωτικός φορέας, με ενεργό συμμετοχή και κυρίως με συμμετοχή από την πρώτη κιόλας στιγμή όπου έγιναν προσπάθειες για σύμπραξη σε επίπεδο τουρισμού, είναι και η Fraport. Η συμμετοχή της σε αυτή τη σύμπραξη προσφέρει σημαντική τεχνογνωσία σε επίπεδο marketing αλλά και προβολής της πόλης.

Στους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε η άποψή τους αναφορικά με το ***κατά πόσο και για ποιο λόγο θα μπορούσαν να εμπλακούν ενεργά στην ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη και ποια θα ήταν συνολικά η συμβολή τους σε αυτό το εγχείρημα***. Σε αυτή την περίπτωση αυτό που διαπιστώνεται είναι πως, ανάλογα με το φορέα που κάθε ένας εκ των συμμετεχόντων εκπροσωπεί, παρουσιάζεται μια διαφορετική διάσταση τόσο της ενεργούς εμπλοκής τους, όσο και του βαθμού της. Για παράδειγμα, η κα Τρίχα που εκπροσωπεί την Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας του Υπουργείου Τουρισμού,

ανέφερε χαρακτηριστικά πως μια εμπλοκή της Υπηρεσίας θα μπορούσε να υπάρχει, χωρίς όμως αυτό να είναι και απαραίτητο, υπό την έννοια πως υπάρχει τόσο ο Δήμος όσο και η Περιφερειακή Ενότητα της Θεσσαλονίκης που μπορούν να έχουν έναν περισσότερο ενεργό ρόλο. Παρόμοια είναι και η άποψη της κας Καραγιάννη, που εκπροσωπεί το Δήμο της Θεσσαλονίκης, αναφέροντας χαρακτηριστικά πως «θα υπάρχει αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, πολυφωνία και πολυδιάσπαση, με το Δήμο στην ουσία να αποτελεί μια οντότητα της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής που καθορίζεται από τα όρια του». Από την άλλη πλευρά υπάρχουν απόψεις, όπως του κου Θάνου που αναφέρουν ότι η συμμετοχή πρέπει να είναι σημαντική και ενεργή, όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο μέσω των διαθέσιμων πόρων, αλλά και σε επίπεδο σχεδιασμού και ανάπτυξης.

Σε επίπεδο ιδιωτικών φορέων, ο κος Ασλάνης που εκπροσωπεί την Convention Bureau Θεσσαλονίκης, ανέφερε ότι «έχουν την υποχρέωση ως φορέας της πόλης να συμβάλλουν», με την κα Πολλάτου, της Fraport Greece να προσθέτει ότι, ως «η συμμετοχή πρέπει να είναι ενεργή, ως αεροδρόμιο και ως μέρος της τουριστικής αλυσίδας. Επίσης, το αεροδρόμιο αποτελεί μέρος του συνόλου της τουριστικής εμπειρίας μιας και είναι η πύλη της εισόδου στην πόλη και κατά συνέπεια το πως λειτουργεί ένα αεροδρόμιο και τι επίπεδα εξυπηρέτησης προσφέρει είναι σαφέστατα ένα σημαντικό κομμάτι στη συνολική εμπειρία ενός προορισμού».

Σε συνέχεια των ανωτέρω, αυτό που διαπιστώνεται είναι πως υπάρχουν οι δυνατότητες της συμμετοχής και της προσφοράς και από άλλες πλευρές, όπως για παράδειγμα είναι αυτή του κου Γιαννόπουλου, που εκπροσωπεί το Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδος και ο οποίος αναφέρει ότι «στο κομμάτι της συμβουλευτικής και της έρευνας θα μπορούσαμε να βοηθήσουμε σαν πανεπιστήμιο. Στο τι θα μετρήσουμε και πως θα μετρήσουμε για να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα, επιστημονικά και τεκμηριωμένα με τα τελευταία στοιχεία που υπάρχουν». Παρόμοια είναι και η άποψη της κας Παπαδοπούλου – Κελίδου, του City College Θεσσαλονίκης, όπου το κολλέγιο έχει τη δυνατότητα της επικοινωνίας με άλλους οργανισμούς του εξωτερικού σε πόλεις που δραστηριοποιείται, ανταλλάσσοντας απόψεις αλλά και πρακτικές και συμβάλλοντας στην έμμεση αύξηση του εισερχόμενου τουρισμού.

Ένα πολύ σημαντικό ερώτημα που τέθηκε προς όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα αυτή ήταν και αυτό που αναφερόταν στο **κατά πόσο ο DDMMO μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων αλλά και υπηρεσιών στην πόλη της Θεσσαλονίκης**. Από τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων, προέκυψαν τρεις διαφορετικές τάσεις σχετικά με τη δυναμική που ο DDMMO μπορεί να έχει ως προς την

ανάπτυξη των ανωτέρω. Η μια τάση ήταν αυτή που αναφερόταν στο ότι είναι σαφές πως αυτός ο οργανισμός διαδραματίζει και μπορεί να διαδραματίσει στο μέλλον σπουδαίο ρόλο, μέσα από τις συνέργειες που υλοποιεί αλλά και μέσα από τις δράσεις του. Εξάλλου είναι αυτός ο φορέας που ξέρει πολύ καλύτερα από κάθε άλλον την πόλη της Θεσσαλονίκης, τις ανάγκες της, τα προβλήματά της αλλά και τα δυνατά της σημεία.

Η δεύτερη τάση είναι αυτή που έχει τη μικρότερη ισχύ και αναφέρεται στο γεγονός πως ως οργανισμός λειτουργώντας μεμονωμένα και χωρίς συνεργασίες, δεν μπορεί να υλοποιεί δράσεις και προγράμματα και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να προσφέρει σε επίπεδο προϊόντων ή υπηρεσιών, το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέλος, εκφράστηκε και μια ακόμη τάση που εμφανίζεται σε αρκετές απόψεις εκ των συμμετεχόντων και η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται ως «ναι μεν αλλά». Πιο συγκεκριμένα, αρκετοί εκ των ερωτηθέντων διατύπωσαν την άποψη και πολύ περισσότερο τις ενστάσεις τους, όχι τόσο στην πρόθεση για προσφορά από τον φορέα αλλά στο κατά πόσο θα έχει στη διάθεσή του τα απαραίτητα εργαλεία αλλά και τα μέσα, ώστε να υλοποιήσει τη στρατηγική που θα σχεδιαστεί. Είναι πολύ σημαντικό, όπως επισημάνθηκε από τους συμμετέχοντες παράλληλα με το σχεδιασμό ενός κατάλληλου τουριστικού προγράμματος να υπάρχουν και οι διαθέσιμοι πόροι, ενώ τονίστηκε και η ανάγκη για την ανάπτυξη συνεργασιών, όχι όμως σε θεωρητικό αλλά σε πρακτικό επίπεδο. Αυτές οι συνεργασίες μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση του προγράμματος, όπου ο κάθε ένας φορέας από την πλευρά του αλλά και με τις εξειδικευμένες γνώσεις που διαθέτει, να μπορεί να προσφέρει αποδοτικά στο πλάνο.

Ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον ερώτημα που τέθηκε προς τους συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν και αυτό που αναφερόταν **στους απαραίτητους οικονομικούς πόρους που θα πρέπει να αναζητηθούν, ώστε να ιδρυθεί αλλά και να διατηρηθεί ένα DDMMO στην πόλη της Θεσσαλονίκης**. Μελετώντας τις απόψεις και τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, αυτό που διαπιστώνεται είναι πως κυριαρχεί η τάση που αφορά στην ύπαρξη ενός «μικτού» πλαισίου χρηματοδότησης, με κεφάλαια που θα προέρχονται τόσο από φορείς του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα. Αυτό αποτελεί την κεντρική έκφραση των ιδεών των εκπροσώπων των οργανισμών που συμμετείχαν στην έρευνα, κρίνοντας πως ένα τέτοιο πλάνο είναι περισσότερο ωφέλιμο και βιώσιμο, μιας και «*οι ιδιωτικοί φορείς μπορούν να το εκμεταλλευτούν για την επίτευξη υψηλότερου κέρδους*», ή ακόμη γιατί «*μέσω αυτών των επενδύσεων και των κεφαλαίων, οι ιδιωτικοί φορείς γίνονται περισσότερο γνωστοί και αποκτούν ένα καλύτερο προφίλ στην οικονομία και την κοινωνία*». Επίσης υποστηρίχθηκε πως, «δεν

μπορεί να είναι οι επαγγελματίες αμέτοχοι ούτε μπορούν οι ξενοδόχοι να περιμένουν το δήμο, το κράτος να βάλει τα χρήματα για να δουλεύουν αυτοί. Πρέπει και αυτοί να επενδύσουν στο προϊόν τους. Άρα για να ξεκινήσει κάτι χρειάζεται μια οικονομική συμμετοχή από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και στη συνέχεια να αναπτυχθούν και νέα προϊόντα τα οποία θα συμβάλλουν στην οικονομική βιωσιμότητα ενός τέτοιου φορέα».

Σε ότι αφορά στη συνεισφορά του δημόσιου τομέα, ο λόγος που οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν πως θα πρέπει αυτό να πραγματοποιηθεί είναι επειδή μπορούν να αντληθούν κεφάλαια τόσο από το Δήμο, όσο και από την Περιφέρεια, αλλά πολύ περισσότερο από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ειδικά ως προς την τελευταία αυτή περίπτωση, υπάρχουν «πολλά προγράμματα που μπορούν να βοηθήσουν νέους ανθρώπους και οργανισμούς. Συνεπώς, μέσα από τα ευρωπαϊκά αυτά προγράμματα μπορούν να προκύψουν σημαντικές πηγές χρηματοδότησης και άντλησης κεφαλαίων για τη δημιουργία αλλά και την ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη.

Επίσης, μια ακόμη άποψη που διατυπώθηκε ήταν και αυτή που αφορούσε στη δυνατότητα της ίδρυσης ενός DDMMO μέσα από την εφαρμογή μιας «ετήσιας συνεισφοράς η οποία θα δεσμεύει τους συμμετέχοντες στον οργανισμό, θα δημιουργεί προσδοκίες και επομένως αναγκαστικά θα κάνει ενεργή τη συμμετοχή του κάθε φορέα στον οργανισμό. Μπορεί να ξεκινήσει κάπως έτσι και μετά, αν ο DDMMO αναπτύξει συνεργασίες άλλες με άλλους φορείς και άλλους οργανισμούς όπως παράδειγμα διεθνείς, ενδεχομένως να μπορέσει να επιτύχει χρηματοδοτήσεις, σε πολύ συγκεκριμένα project και ανάλογα με το τι θέλει να κάνει κάθε φορά».

Στη συνέχεια από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ζητήθηκε η άποψή τους σχετικά με το **ποιος πιστεύουν πως είναι ο πλέον κατάλληλος τρόπος με τον οποίο θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις, αναφορικά με την πόλη της Θεσσαλονίκης**. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι εκπρόσωποι των φορέων που συμμετείχαν υποστήριξαν πως θα πρέπει να υπάρχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαιτείται να λαμβάνει αποφάσεις, βάσει ενός συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου, το οποίο «θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική του ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε στιγμή υπάρχουν, ανάλογα με το τι συμβαίνει στο τουριστικό γίγνεσθαι, είτε το παγκόσμιο είτε το τοπικό», αλλά και ένα Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο «θα συζητάει, θα συνεδριάζει και θα τηρεί δημοκρατικές διαδικασίες, στα πλαίσια της συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς». Οι αποφάσεις θα λαμβάνονται από το Διοικητικό Συμβούλιο αλλά σε κάθε περίπτωση είναι πολύ σημαντική να υπάρχει και η συμμετοχή πολιτών, με τη χρήση ερωτηματολογίων, ώστε να λαμβάνονται υπόψιν και απόψεις των ατόμων εκείνων που πραγματικά ζουν την πόλη.

Ασφαλώς στα ανωτέρω υπήρχαν και απόψεις αντίθετες με τη συμμετοχή των πολιτών ή γενικότερα των φορέων, πέραν του Διοικητικού Συμβουλίου, *«αφήνοντας τους επαγγελματίες να κάνουν τη δουλειά τους, για την οποία θα κριθούν σύμφωνα με τους στόχους που θέτουν αλλά και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που υπάρχει και βάσει αυτών θα γίνεται και η αξιολόγηση»*. Επίσης, μια ακόμη διαφορετική άποψη που υπήρξε ήταν και αυτή που αφορούσε στη συμμετοχή ενός ατόμου με όραμα, ο οποίος *«θα μπορεί να προτάζει πράγματα που θα πάνε τον τόπο μπροστά και από πίσω απαιτείται μια δυναμική και αποφασιστική διαδικασία λήψης αποφάσεων που θα υπηρετεί αυτό το όραμα»*.

Η παρούσα έρευνα ολοκληρώθηκε με την ερώτηση που τέθηκε προς τους εκπροσώπους των φορέων και σχετιζόταν με το ***κατά πόσο θα ήταν εφικτό ένας τέτοιος οργανισμός, όπως ο DDMMO να μπορεί με τη δράση του να συμβάλλει αποφασιστικά και σε ζητήματα βιωσιμότητας της πόλης της Θεσσαλονίκης και εάν ναι με ποιους τρόπους κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει***. Πρόκειται για μια ερώτηση της οποίας οι απαντήσεις εμφανίζουν τον απόλυτο βαθμό ομοιότητας σε ότι αφορά στη θετική απόκριση όλων των εκπροσώπων σχετικά με το ότι ένας DDMMO θα μπορούσε να συμβάλει αποφασιστικά, στην υποστήριξη και την προαγωγή ζητημάτων βιωσιμότητας στην πόλη της Θεσσαλονίκης.

Σε ότι αφορά στους τρόπους με τους οποίους αυτή η στρατηγική θα μπορούσε να επιτευχθεί, παρουσιάστηκαν διαφορετικές εκδοχές ως προς το περιεχόμενό τους. Πιο συγκεκριμένα, διατυπώθηκε η άποψη περί συνεργασίας με τον τοπικό πληθυσμό για τη διόρθωση των όποιων αστοχιών μπορεί να υπάρχουν σε έργα υποδομής ώστε να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο, ή ακόμη προτάθηκε και η υιοθέτηση ενός «κυκλικού μοντέλου» της οικονομίας, σύμφωνα με το οποίο θα εκπαιδευτούν οι τοπικοί παραγωγοί για τη χρήση των εγχώριων πρώτων υλών και την ανακύκλωσή τους, ενώ παράλληλα, θα πρέπει να υπάρξει και μια μεταστροφή του καταναλωτικού κοινού, για την αξιοποίηση των προϊόντων τα οποία επανέρχονται στη ζωή.

Επίσης, τέθηκε προς μελέτη και το παράδειγμα της Αθήνας, όπου οι πολίτες σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς μαθαίνουν να κάνουν την πόλη πιο βιώσιμη, ενώ τα άτομα αυτά έχουν ενεργοποιηθεί σε μεγαλύτερο βαθμό επιδιώκοντας την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη βελτίωση της κατάστασης στην Αθήνα. Παράλληλα, μια πολύ χρήσιμη πρακτική που θα μπορούσε να υιοθετηθεί, θα ήταν και αυτή της εφαρμογής μιας στρατηγικής με επίκεντρο την ανακύκλωση, το sustainability και όλα τα σχετικά.

Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο, να γίνει συγκεντρωτική παρουσίαση των απόψεων των ερωτηθέντων, καθώς θα βοηθήσει στη διεξαγωγή ενός γενικού συμπεράσματος σε ότι αφορά την άποψη τους σχετικά με τη δημιουργία ενός DDMMO προκειμένου να αναπτυχθεί τουριστικά η πόλη της Θεσσαλονίκης.

<i>Ερωτήσεις</i>	<i>Ομοιότητες</i>	<i>Διαφορές</i>
<i>1. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέρη που θα μπορούσαν να συνθέτουν έναν DDMMO και ποιος ο καταλληλότερος συντονιστής;</i>	Απαιτείται να υπάρχει μια σύμπραξη δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, με τους αντίστοιχους φορείς τους, που μπορεί να είναι είτε ο Δήμος της Θεσσαλονίκης, είτε η Διεύθυνση Τουρισμού Περιφέρειας, είτε ακόμη και οι Ενώσεις Ξενοδόχων αλλά και οι Ενώσεις των ταξιδιωτικών γραφείων, καθώς και οι επιχειρήσεις της εστίασης.	Ανάληψη δράσεων και από φορείς με διεθνή χαρακτήρα, που θα συνδράμουν με τις απόψεις αλλά και την τεχνογνωσία τους στην καλύτερη οργάνωση και στην επίτευξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας. Οι αποκλίσεις στο ερώτημα αυτό εκφράζονται από την κα Παπαδοπούλου Λεμονιά, λέκτορα στο City College της Θεσσαλονίκης.

<p>2. Κατά την άποψή σας, ποιες είναι οι αρμοδιότητες που θα πρέπει να έχει ο DDMMO;</p>	<p>Ο DDMMO θα πρέπει να έχει το ρόλο του συντονιστή και επίσης θα πρέπει να έχει και το ρόλο του φορέα εκείνου που ουσιαστικά θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τη στρατηγική που θα αποφασίζεται.</p>	<p>Ο DDMMO θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την εξωστρέφεια της πόλης της Θεσσαλονίκης, με την τουριστική της ανάπτυξη να μην είναι αυτοσκοπός, ενώ επίσης δεν θα πρέπει να έχει αμιγώς τουριστικές αρμοδιότητες αλλά αντιθέτως θα πρέπει οι αρμοδιότητές τους να παρουσιάζουν μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση, στα πλαίσια της εξασφάλισης βιωσιμότητας για όλη την πόλη της Θεσσαλονίκης. Οι αποκλίσεις σε αυτή την περίπτωση εκφράζονται από τον κο Πέγκα και από τον κο Ασλάνη.</p>
<p>3. Θεωρείται ότι ένας DDMMO μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση κρίσεων όπως για παράδειγμα της COVID-19 και πως;</p>	<p>Ο DDMMO θα μπορούσε να συμβάλει σημαντικά μέσα από το σχεδιασμό δράσεων και ενεργειών που θα αφορούν στην αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων, ενώ παράλληλα μπορεί και πρέπει να ενημερώνει αναφορικά με τις εξελίξεις που συντελούνται σε παγκόσμια κλίμακα και στο εάν υπάρχει κάποια κρίση που απειλεί την όποια τουριστική και όχι μόνο δραστηριότητα.</p>	<p>Ο DDMMO δεν είναι σε θέση να παράσχει στήριξη και να λειτουργήσει δυναμικά, στο ενδεχόμενο ύπαρξης μιας κρίσης. Οι αποκλίσεις στο ερώτημα αυτό εκφράζονται από τον κο Ασλάνη και από τον κο Θεολόγη.</p>

<p>4. Θεωρείτε ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να εμπλακούν στη δημιουργία και λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού; Αν ναι, με ποιο τρόπο;</p>	<p>Η συμμετοχή των πολιτών θα μπορούσε να είναι σε επίπεδο συλλογής στοιχείων με τις απόψεις τους ή επίσης με τη μορφή ambassadors, οι οποίοι θα μπορούσαν να προωθούν την πόλη, φυσικά με την καθοδήγηση του οργανισμού και φυσικά επίσης θα μπορούσαν να υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι που θα μπορούσαν να κάνουν ξεναγήσεις σαν locals.</p>	<p>Αυτή η στρατηγική κίνηση δεν θα απέδιδε λόγω της απουσίας των κατάλληλων εργαλείων, όπως για παράδειγμα οι κατάλληλες γνώσεις αλλά και οι υποδομές ή και τα κανάλια επικοινωνίας, ώστε να φέρουν εις πέρας μια τόσο σοβαρή και δύσκολη εργασία. Οι αποκλίσεις εκφράζονται από τον κο Θεολόγη στην παρούσα ερώτηση.</p>
<p>5. Ποια θεωρείτε ως καταλληλότερη νομική μορφή ενός DDMMO;</p>	<p>Το ιδανικό θα ήταν να συσταθεί μια Ανώνυμη Εταιρεία, η οποία εκτός των δυνατοτήτων αυτών της συμμετοχής σε τέτοια προγράμματα, θα μπορεί να αντιμετωπίζει και τα τυχόν γραφειοκρατικά κωλύματα που θα παρουσιασθούν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της.</p>	<p>Δημιουργία ενός ΣΔΙΤ μιας και ανάμεσα στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα υπάρχουν σε κάθε περίπτωση αντικρουόμενα συμφέροντα. Η απόκλιση σε αυτή την περίπτωση εκφράζεται από την κα Παπαδοπούλου Λεμονιά.</p>
<p>6. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο βαθμός εμπλοκής του φορέα που εκπροσωπείτε στις τουριστικές δραστηριότητες της Θεσσαλονίκης;</p>	<p>Αυτό που διαπιστώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι πως, σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό, υπάρχει εμπλοκή στην τουριστική δραστηριότητα, που επηρεάζεται κυρίως από το αντικείμενο της δραστηριότητας καθώς και από το κατά πόσο πρόκειται για έναν</p>	

	φορέα ιδιωτικού ή δημόσιου περιεχομένου.	
7. Για ποιο λόγο θα μπορούσατε να εμπλακείτε στην ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη και ποια θα ήταν η συμβολή σας;	Υπάρχουν οι δυνατότητες της συμμετοχής και της προσφοράς και από άλλες πλευρές.	Ενδεχομένως να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων, πολυφωνία και πολυδιάσπαση, με το Δήμο στην ουσία να αποτελεί μια οντότητα της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής που καθορίζεται από τα όρια του. Η απόκλιση σε αυτή την περίπτωση εκφράζεται από την κα Καραγιάννη Μαρία.
8. Πιστεύετε ότι ο DDMMO μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων κι υπηρεσιών της Θεσσαλονίκης και πως;	Ο οργανισμός αυτός διαδραματίζει και πολύ περισσότερο μπορεί να διαδραματίσει στο μέλλον ενεργό ρόλο, μέσα από τις συνέργειες που υλοποιεί αλλά και μέσα από τις δράσεις τους.	Ως οργανισμός λειτουργώντας μεμονωμένα αλλά και χωρίς συνεργασίες, δεν μπορεί να υλοποιεί δράσεις και προγράμματα και κατά συνέπεια, δεν μπορεί να προσφέρει σε επίπεδο προϊόντων ή υπηρεσιών, το κατάλληλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η απόκλιση σε αυτή την περίπτωση εκφράζεται από τον κο Ποζρικήδη.

<p>9. Με ποιον τρόπο πιστεύετε μπορούν να βρεθούν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την ίδρυση και διατήρηση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη;</p>	<p>Κυριαρχεί η τάση που αφορά στην ύπαρξη ενός «μικτού» πλαισίου χρηματοδότησης, με κεφάλαια που θα προέρχονται τόσο από φορείς του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα</p>	<p>Δεν μπορεί να είναι οι επαγγελματίες αμέτοχοι ούτε μπορούν οι ξενοδόχοι να περιμένουν το δήμο, το κράτος να βάλει τα χρήματα για να δουλεύουν αυτοί. Πρέπει και αυτοί να επενδύσουν στο προϊόν τους. Άρα για να ξεκινήσει κάτι χρειάζεται μια οικονομική συμμετοχή από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς και στη συνέχεια να αναπτυχθούν και νέα προϊόντα τα οποία θα μπορούν να αναπτυχθούν ώστε να συμβάλλει στην οικονομική βιωσιμότητα ενός τέτοιου φορέα. Η απόκλιση σε αυτή την ερώτηση εκφράζεται από τον κο Πέγκα</p>
<p>10. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο καταλληλότερος τρόπος που θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τη Θεσσαλονίκη;</p>	<p>Θα πρέπει να υπάρχει ένα Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο απαιτείται να λαμβάνει αποφάσεις, βάσει ενός συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου, το οποίο «θα πρέπει να προσαρμόζει τη στρατηγική του ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε στιγμή υπάρχουν, ανάλογα με το τι συμβαίνει στο τουριστικό γίνεσθαι είτε το παγκόσμιο είτε το τοπικό», αλλά και ένα Διοικητικό Συμβούλιο το οποίο «θα συζητάει,</p>	<p>Θα πρέπει να αφήσουν τους επαγγελματίες να κάνουν τη δουλειά τους, για την οποία θα κριθούν σύμφωνα με τους στόχους που θέτουν αλλά και σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα που υπάρχει και βάσει αυτών θα γίνεται και η αξιολόγηση. Η απόκλιση σε αυτή την ερώτηση εκφράζεται από τον κο Μοναστηρίδη.</p>

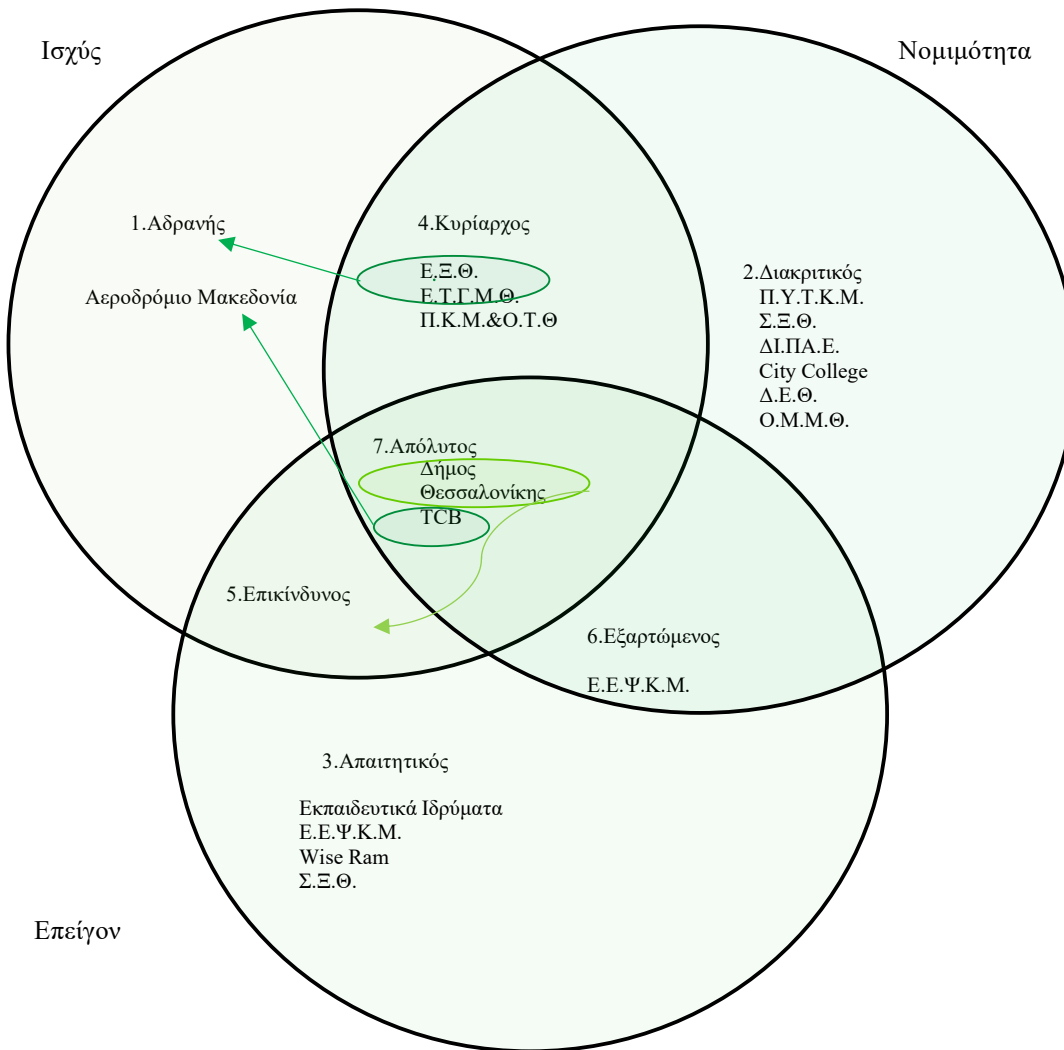
	θα συνεδριάζει και θα τηρεί δημοκρατικές διαδικασίες, στα πλαίσια της συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς».	
11. Κατά την άποψή της της τέτοιος οργανισμός θα συνέβαλλε σε θέματα βιωσιμότητας της πόλης και με ποιους τρόπους;	Ο DDMMO θα μπορούσε να συμβάλει αποφασιστικά, στην υποστήριξη και την προαγωγή ζητημάτων βιωσιμότητας στην πόλη της Θεσσαλονίκης μέσα από τη συνεργασία με τον τοπικό πληθυσμό για τη διόρθωση των όποιων αστοχιών μπορεί να υπάρχουν σε έργα υποδομής, ώστε να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο, ή ακόμη και να υιοθετηθεί ένα «κυκλικό μοντέλο» οικονομίας	

Πίνακας 2. Συγκεντρωτική παρουσίαση απόψεων σχετικά με τον DDMMO. Πηγή: επεξεργασία ερωτηματολογίων έρευνας

Ο πίνακας αυτός παρέχει μια επισκόπηση της γενικής εικόνας των απαντήσεων των ερωτηθέντων. Παρατηρείται ότι για άλλη μία φορά, όλοι οι συμμετέχοντες μπήκαν στη διαδικασία, μέσα από τις συζητήσεις-συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν, να κατανοήσουν την έννοια του DDMMO και να συμμετέχουν τελικά σε έναν τέτοιο οργανισμό, ακόμη και εάν αυτό γινόταν υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν αυτές οι αποκλίσεις μεταξύ των ερωτηθέντων σε ορισμένα από τα ερωτήματα που τέθηκαν, η απάντηση σχετίζεται με την οπτική από την οποία αντιμετωπίζει κάθε ένας εκπρόσωπος των οργανισμών και ασφαλώς και ο ίδιος ο οργανισμός, το θεσμικό ρόλο και τη σημαντικότητα ενός DDMMO. Είναι σαφές πως, σε εκείνες τις περιπτώσεις που ο εκπρόσωπος προέρχεται από έναν κρατικό φορέα, η γνώμη του έχει πιο έντονο περιεχόμενο σε ότι αφορά στην άσκηση μεγαλύτερου κρατικού ελέγχου και γενικότερα στη διαμόρφωση ενός περιβάλλοντος και ενός τρόπου λειτουργίας που δεν διέπεται από ταχύτητα και αμεσότητα ως προς τη λήψη των αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, όταν πρόκειται για εκπροσώπους φορέων του ιδιωτικών τομέα, σε αυτές τις περιπτώσεις διακρίνεται μεν μια αμεσότητα ως προς

τη λήψη των αποφάσεων και γενικότερα τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας, τα οποία όμως θεωρούνται υποδεέστερα σε σχέση με την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος με επίκεντρο πάντοτε το κέρδος.

Η οπτική των δημόσιων φορέων (ιδιαίτερα του Δήμου Θεσσαλονίκης που αποτελεί τον πυρήνα ενός DDMMO) και η ανάγκη τους για άσκηση ελέγχου σε συνδυασμό με την υπάρχουσα γραφειοκρατία, θα μπορούσαν δυνητικά να λειτουργήσουν ανασταλτικά στην αποδοχή του φορέα ως ενορχηστρωτή από τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη και ο Δήμος από απόλυτος stakeholder να μετατραπεί σε επικίνδυνο, εμποδίζοντας την τουριστική ανάπτυξη της πόλης. Αντίστοιχα το Γραφείο Συνεδρίων Θεσσαλονίκης, η Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης και η Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης, αν λειτουργήσουν μόνο από την σκοπιά του κέρδους θα μετατραπούν από κυρίαρχα εμπλεκόμενα μέρη σε αδρανή που αδιαφορούν για οποιαδήποτε δράση μπορεί να ενισχύσει την πόλη της Θεσσαλονίκης (βλέπε Διάγραμμα 8). Η απουσία της ιδέας ενός Οργανισμού-ενορχηστρωτή θα οδηγήσει σε πολυφωνία και η καχυποψία ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη θα ενισχυθεί και θα κλονίσει το όποιο κλίμα εμπιστοσύνης υπάρχει, εμποδίζοντας την ανάπτυξη συνεργασιών για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη της πόλης. Οι ισορροπίες στις σχέσεις των stakeholders είναι λεπτές και οι προσπάθειες για συνέργειες, ώστε να ωφεληθούν όλοι οι εμπλεκόμενοι αλλά και ο προορισμός, θα πρέπει να γίνονται από όλες τις πλευρές και πάντοτε υπό την καθοδήγηση του Οργανισμού-ενορχηστρωτή.



Διάγραμμα 8: Η απουσία εμπλοκής των κύριων ενδιαφερόμενων μερών της πόλης της Θεσσαλονίκης. (Πηγή: www.stakeholdermap.com/stakeholder-analysis/stakeholder-salience.html, επεξεργασία συγγραφέα)

5.3 Συμπεράσματα κεφαλαίου

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα ευρήματα της έρευνας, όπως προέκυψαν από τις εις βάθος συνεντεύξεις και το ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Από την προηγούμενη ανάλυση αναδείχθηκαν συμπεράσματα σχετικά με την αναγνώριση της σπουδαιότητας του ρόλου ενός DDMMO στην πόλη της Θεσσαλονίκης και οι ανεπιθύμητες συνέπειες που μπορεί να προκαλέσει η απουσία του. Το επόμενο και τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζει και αναλύει κριτικά τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας.

6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Οι νέες συνθήκες στην τουριστική αγορά, έχουν δημιουργήσει νέες ανάγκες για τους τουριστικούς προορισμούς, τις οποίες και οι παραδοσιακοί DMOs δεν καλύπτουν πλέον με την ίδια αποτελεσματικότητα. Οι οργανισμοί DDMMO, παρέχουν στους προορισμούς πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες αφού είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και διαχείριση του τουριστικού προορισμού στο σύνολο του, την εκπόνηση σχεδίων, τον καθορισμό τουριστικών στρατηγικών και την κατάλληλη τοποθέτηση και προώθηση του προορισμού. Ο προορισμός με λίγα λόγια εναποθέτει, με συμμετοχή των τοπικών αρμοδίων φυσικά στους οργανισμούς αυτούς, τις αρμοδιότητες εκείνες που αφορούν ολόκληρη την τουριστική δραστηριότητα. Οι οργανισμοί με την σειρά τους, έχουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις έτσι ώστε να μπορούν να αξιοποιούν πλήρως τους υπάρχοντες, αλλά και τους εν δυνάμει, πόρους του εκάστοτε προορισμού που έχουν αναλάβει.

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε εκτενώς σε θεωρητικό επίπεδο η έννοια, το περιεχόμενο, τα χαρακτηριστικά αλλά και οι αρμοδιότητες των DDMMO, επιχειρώντας μια ενδελεχή μελέτη αυτών των οργανισμών και του τρόπου λειτουργίας τους. Ιδιαίτερη βαρύτητα όμως δόθηκε στα δεδομένα και στην ανάλυση αυτών, όπως προέκυψαν μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε έπειτα από μια σειρά συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν με εκπροσώπους των εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Συγκεκριμένα επιλέχθηκαν οι φορείς εκείνοι που εμπλέκονται σε μεγαλύτερο βαθμό στην τουριστική δραστηριότητα της πόλης, όπως είναι:

- Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (ΕΟΤ) - Περιφερειακή Υπηρεσία Τουρισμού Κεντρικής Μακεδονίας
- Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας
- Ο Δήμος Θεσσαλονίκης
- Ο Οργανισμός Τουριστικής Προβολής και Μάρκετινγκ του νομού Θεσσαλονίκης (ΟΤΘ)
- Η Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ)
- Το Γραφείο Συνεδρίων Θεσσαλονίκης (TCB)
- Η Fraport Greece και το Διεθνές Αεροδρόμιο «Μακεδονία»
- Ο Οργανισμός Μεγάλου Μουσικής Θεσσαλονίκης (ΟΜΜΘ)

- Τα δημόσια εκπαιδευτικά ιδρύματα (Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας)
- Τα ιδιωτικά εκπαιδευτικά ιδρύματα (City College, University of York)
- Η Ένωση Ξενοδόχων της Θεσσαλονίκης (ΕΞΘ)
- Η Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης (ΕΤΓΜΘ)
- Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών μάρκετινγκ (Wise Ram)
- Ο Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης (ΣΞΘ)
- Η Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών και Καφέ-Μπαρ Θεσσαλονίκης

Οι εκπρόσωποι των ανωτέρω οργανισμών και φορέων, διατύπωσαν τις απόψεις τους σε μια σειρά από ερωτήματα που τους τέθηκαν και είχαν ως επίκεντρο τη λειτουργία ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη, τη σημαντικότητά του, τον τρόπο οργάνωσής του, αλλά και την επίδραση που θα μπορούσε να έχει αυτός στην αναβάθμιση και βελτίωση συνολικά του τουριστικού προϊόντος της πόλης. Σε ότι αφορά στα μέρη εκείνα που θα μπορούσαν να συνθέτουν έναν DDMMO στη Θεσσαλονίκη, η πλειοψηφία των εκπροσώπων υποστήριξε πως αυτά θα πρέπει να εκφράζονται μέσα από την ύπαρξη μιας σύμπραξης ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, με τους αντίστοιχούς φορείς τους, που μπορεί να είναι είτε ο Δήμος της Θεσσαλονίκης, είτε η Διεύθυνση Τουρισμού Περιφέρειας, είτε ακόμη και οι Ενώσεις Ξενοδόχων αλλά και οι Ενώσεις των ταξιδιωτικών γραφείων, καθώς και οι επιχειρήσεις της εστίασης. Παράλληλα όμως θα μπορούσαν να αναληφθούν και δράσεις από φορείς με διεθνή χαρακτήρα, που θα συνδράμουν με τις απόψεις αλλά και την τεχνογνωσία τους στην καλύτερη οργάνωση και στην επίτευξη υψηλότερης αποτελεσματικότητας.

Όσον αφορά στις αρμοδιότητες εκείνες που θα πρέπει να έχει ο DDMMO αυτές επικεντρώνονται στην υποστήριξη ενός ρόλου συντονιστή, που παράλληλα θα σχεδιάζει και θα υλοποιεί τη στρατηγική που θα αποφασίζεται. Ασφαλώς και σε κάθε περίπτωση, ο DDMMO θα πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα την εξωστρέφεια της πόλης της Θεσσαλονίκης, με την τουριστική της ανάπτυξη να μην είναι αυτοσκοπός, ενώ επίσης θα μπορούσε να έχει και άλλες αρμοδιότητές οι οποίες να παρουσιάζουν μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση, στα πλαίσια της εξασφάλισης βιωσιμότητας για όλη την πόλη της Θεσσαλονίκης. Η αντιμετώπιση κρίσεων, όπως για παράδειγμα αυτή της πανδημίας του COVID – 19 θα μπορούσαν σε έναν βαθμό να αντιμετωπισθούν σημαντικά από έναν DDMMO μέσα από το σχεδιασμό δράσεων και ενεργειών που θα αφορούν στην αντιμετώπιση έκτακτων καταστάσεων, ενώ παράλληλα θα μπορούσε να ενημερώνει αναφορικά με τις εξελίξεις που συντελούνται σε παγκόσμια

κλίμακα και στο εάν υπάρχει κάποια κρίση που απειλεί την όποια τουριστική και όχι μόνο δραστηριότητα.

Ένα ακόμη πολύ βασικό συμπέρασμα που εξήχθη από τις απόψεις των εκπροσώπων των εμπλεκόμενων φορέων είναι και αυτό που αφορά στη συμμετοχή των πολιτών στη δημιουργία και στη λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού. Αυτό που διατυπώθηκε είναι πως, η συμμετοχή των πολιτών θα μπορούσε να είναι σε επίπεδο συλλογής στοιχείων με τις απόψεις τους ή επίσης με τη μορφή ambassadors, οι οποίοι θα μπορούσαν να προωθούν την πόλη, φυσικά με την καθοδήγηση του οργανισμού και φυσικά επίσης θα μπορούσαν να υπάρχουν και άλλοι άνθρωποι που θα μπορούσαν να κάνουν ξεναγήσεις σαν locals. Ένσταση ως προς τη συγκεκριμένη άποψη διατυπώθηκε σε επίπεδο απουσίας κατάλληλων εργαλείων και γνώσεων από την πλευρά των πολιτών, το οποίο θα δημιουργούσε σημαντικά προβλήματα και κυρίως θα επέφερε πολύ χαμηλή αποτελεσματικότητα ως προς την επίτευξη του τελικού στόχου.

Στη συνέχεια, οι εκπρόσωποι των οργανισμών διατύπωσαν την άποψή τους αναφορικά με την πλέον κατάλληλη νομική μορφή που θα μπορούσε να έχει ένας οργανισμός DDMMO, με την πλειοψηφία να υποστηρίζει πως η ίδρυση μιας Ανώνυμης Εταιρείας θα εξασφάλιζε κυρίως την αντιμετώπιση μιας σειράς προβλημάτων, με επίκεντρο τη γραφειοκρατία. Μια σημαντική ερώτηση ως προς την κατανόηση του ρόλου που διαδραματίζει κάθε ένας εκ των εμπλεκόμενων μερών που συμμετείχαν στη συνέντευξη, ήταν και αυτή που αφορούσε στο βαθμό της εμπλοκής τους στις τουριστικές δραστηριότητες της Θεσσαλονίκης. Αυτό που διαπιστώνεται από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων είναι πως, σε μικρότερο ή σε μεγαλύτερο βαθμό, υπάρχει εμπλοκή στην τουριστική δραστηριότητα, που επηρεάζεται κυρίως από το αντικείμενο της δραστηριότητας καθώς και από το κατά πόσο πρόκειται για έναν φορέα ιδιωτικού ή δημόσιου περιεχομένου.

Σε συνέχεια του ανωτέρω ερωτήματος, οι εκπρόσωποι των εμπλεκόμενων φορέων υποστήριξαν πως, θα μπορούσαν σε μεγαλύτερο ή σε μικρότερο βαθμό να εμπλακούν στην ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη, μιας και παρουσιάζονται σημαντικές δυνατότητες συμμετοχής αλλά και προσφοράς από διάφορες πλευρές. Η μόνη ένσταση επί του θέματος της συμμετοχής των εμπλεκόμενων μερών θα αφορούσε στο ενδεχόμενο της ύπαρξης αλληλοεπικάλυψης αρμοδιοτήτων, πολυφωνίας και πολυδιάσπασης, με το Δήμο στην ουσία να αποτελεί μια οντότητα της εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής που καθορίζεται από τα όρια του. Σε κάθε περίπτωση οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα υποστήριξαν πως, ο DDMMO μπορεί να διαδραματίσει μελλοντικά σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών

προϊόντων και υπηρεσιών της Θεσσαλονίκης, μέσα από τις συνέργειες που υλοποιεί αλλά και μέσα από τις δράσεις αυτών.

Ένα πολύ σημαντικό σημείο των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν ήταν και αυτό που αναφερόταν στον τρόπο εύρεσης των κατάλληλων οικονομικών πόρων που θα συνδράμουν στην ίδρυση και στη διατήρηση της λειτουργίας στη Θεσσαλονίκη, ενός DDMMO. Αυτό που οι εκπρόσωποι των εμπλεκόμενων μερών υποστήριζαν ήταν πως σήμερα κυριαρχεί η τάση που αφορά στην ύπαρξη ενός «μικτού» πλαισίου χρηματοδότησης, με κεφάλαια που θα προέρχονται τόσο από δημόσιους φορείς όσο και από ιδιωτικούς, το οποίο εκτός της ισχυροποίησης του οργανισμού, θα μπορούσε να προσφέρει και σημαντικές προοπτικές εξέλιξης και ανάπτυξης.

Βάσει επίσης των στοιχείων που συλλέχθηκαν από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, αυτό που υποστηρίχθηκε από τη σημαντική πλειοψηφία των εκπροσώπων ήταν πως για τη λήψη των αποφάσεων από την πλευρά του DDMMO που θα αφορούν τη Θεσσαλονίκη, το πλέον κατάλληλο όργανο είναι η ύπαρξη ενός Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτό θα λαμβάνει αποφάσεις, βάσει ενός συγκεκριμένου στρατηγικού πλάνου, προσαρμόζοντας τη στρατηγική του ανάλογα με τις ανάγκες που κάθε στιγμή υπάρχουν και ανάλογα με το τι συμβαίνει στο τουριστικό γίγνεσθαι είτε σε παγκόσμιο είτε σε τοπικό επίπεδο. Επίσης το Διοικητικό Συμβούλιο θα είναι εκείνο το οποίο θα συζητάει, θα συνεδριάζει και θα τηρεί δημοκρατικές διαδικασίες, στα πλαίσια της συνεργασίας με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Γενικότερα, η άποψη που κυριαρχεί σε ότι αφορά στη βιωσιμότητα της πόλης της Θεσσαλονίκης μέσα από τη συνεισφορά ενός DDMMO είναι πως αυτός, θα μπορούσε να συμβάλει αποφασιστικά, στην υποστήριξη και στην προαγωγή ζητημάτων βιωσιμότητας στην πόλη μέσα από τη συνεργασία με τον τοπικό πληθυσμό για τη διόρθωση των όποιων αστοχιών μπορεί να υπάρχουν σε έργα υποδομής, ώστε να βελτιωθεί το βιοτικό επίπεδο, ή ακόμη και να υιοθετηθεί ένα «κυκλικό μοντέλο» οικονομίας.

Σε ότι αφορά την πρόταση για περαιτέρω ανάλυση της έρευνας, αυτή θα μπορούσε να είναι η αξιοποίηση του ακαδημαϊκού χώρου με μελέτη για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εμπλεκόμενων φορέων του τουρισμού της πόλης της Θεσσαλονίκης, ώστε όταν συγκροτηθεί και οργανωθεί ο Οργανισμός-ενορχηστρωτής να οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη για τον κλάδο. Έχει αξία να σημειωθεί η σημαντικότητα της καταγραφής των καλών πρακτικών και να συζητείται σε ανοιχτή διαβούλευση με τους πολίτες, ώστε να αποτυπώνεται και η δική τους άποψη.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσσες

Arbogast, D., Deng, J., & Maumbe, K. (2017). DMOs and rural tourism: A stakeholder analysis the case of Tucker County, West Virginia. *Sustainability*, 9(10), 1813. <https://doi:10.3390/su9101813>

Arikan, I. & Ünsever, I. (2020) Importance of tourism equinox for sustainable city tourism, *Cultural and Tourism Innovation in the Digital Era*, pp. 447–459. https://doi.org/10.1007/978-3-030-36342-0_35.

Avraham, E. (2015). Destination Image Repair during crisis: Attracting tourism during the Arab spring uprisings. *Tourism Management*, 47, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.003>

Bui, P.L., Tzu-Ling Chen, (Charlene) & Wickens, E. (2021). Tourism Industry Resilience Issues in urban areas during COVID-19. *International Journal of Tourism Cities*, 7(3), 861-879. <https://doi:10.1108/ijtc-12-2020-0289>

Butler, R. W. (2019). Tourism Carrying Capacity Research: A perspective article. *Tourism Review*, 75(1), 207-211. <https://doi:10.1108/tr-05-2019-0194>

Chek, H. H., & Lei, S. K. (2020). Comparative analysis of DMO website features: A case study of three Asian tourism destinations. *Journal of Business Administration Research*, 3(1). <https://doi:10.30564/jbar.v3i1.1020>

City college, (χ.η.). *City College, University of York*. <https://york.citycollege.eu/frontend/index.php>.

- d'Angella, F., & Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: Towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, 30(3), 429–440. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.07.012>
- Dore, L., & Crouch, G. I. (2003). Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by National Tourism Organisations. *Journal of Vacation Marketing*, 9(2), 137–151. <https://doi.org/10.1177/135676670300900203>
- Durbarry, R. (Ed) (2018). *Research Methods for Tourism students*. London: Routledge.
- Eckert, C., Zacher, D., Pechlaner, H., Namberger, P., & Schmude, J. (2019). Strategies and measures directed towards overtourism: A perspective of European dmos. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 639–655. <https://doi.org/10.1108/ijtc-12-2018-0102>
- European Travel Commission (ETC), (2020). *Handbook on COVID-19 Recovery Strategies for NTO's*. <https://etc-corporate.org/reports/handbook-on-covid-19-recovery-strategies-for-national-tourism-organisations/>
- European Travel Commission (ETC), (2021). *The changing tourism environment and its impact on the work of NTO's: The stakeholders perspective*. https://etc-corporate.org/uploads/2021/07/2021_ETC_Supplementary-Report_The-stakeholders-perspective-.pdf
- European Cities Marketing (ECM), (2020). *The DDMMO COVID-19 Continuity Checklist: An ECM guide for sustainable recovery*. <https://en.calameo.com/read/00067401432c4da9d9cfa?page=25>
- Fraport Greece, (2023). *Thessaloniki Airport "Makedonia"*. <https://www.fraport-greece.com/eng/airport-profiles/thessaloniki>
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Foris, D., Florescu, A., Foris, T., & Barabas, S. (2020). Improving the management of tourist destinations: A new approach to strategic management at the DMO level by integrating lean techniques. *Sustainability*, 12(23), 10201. doi:10.3390/su122310201
- Getz, D. (1992). Tourism planning and destination life cycle. *Annals of Tourism Research*, 19(14), σσ. 752-770. Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning*. Essex: Pearson Education.
- GNTO, (χ.η.). *Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού. Ποιοι είμαστε.*
<https://gnto.gov.gr/organismos/poioi-eimaste/>
- International Hellenic University (IHU), (χ.η.). *International Hellenic University.*
<https://www.tch.gr/default.aspx?lang=en-GB&page=87>
- Han, H., Al-Ansi, A., Chua, B.-L., Tariq, B., Radic, A., & Park, S.-hyun. (2020). The Post-Coronavirus World in the international tourism industry: Application of the theory of planned behavior to safer destination choices in the case of US outbound tourism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6485.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17186485>
- Katemiadis, I. (2020). The future role of destination management organizations: Theories and methodological tools. *Journal of Regional Economic and Social Development*, 1(12), 107. <https://doi.org/10.17770/jresd2020vol1.12.5403>
- Kaspar, C. (1995). *Management im tourismus. Eine Grundlage für das Management von Tourismusunternehmen und – organisationen.* (2 vollständig überarbeitete und ergänzte Auflage), vol. 13. Bern, Switzerland: Verlag Paul Haupt.

- Kirant Yozcu, O., & Cetin, G. (2019). A strategic approach to managing risk and crisis at tourist destinations. *Tourism, Hospitality & Event Management*, 273–287. https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7_16
- Kubickova, M., & Martin, D. (2020). Exploring the relationship between government and destination competitiveness: The TALC model perspective. *Tourism Management*, 78, 104040. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.104040>
- Lässer, C. (2000). Implementing destination - structures: experiences with Swiss cases. Στο M. Manete, & M. Cerato (Επιμ.), *From Destination to Destination Marketing and Management* (pp. 111-126). Venice: Ciset.
- Luna-Nevarez, C., & Hyman, M. R. (2012). Common practices in destination website design. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1(1-2), 94–106. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2012.08.002>
- Mbaiwa, J. E., Siphambe, G. B., Mbaiwa, T., & Mogomotsi, P. K. (2019). Globalisation, tourism, and Ecosystems Management. *Handbook of Globalisation and Tourism*. <https://doi.org/10.4337/9781786431295.00027>
- Mikayilov, J. I., Mukhtarov, S., Mammadov, J., & Azizov, M. (2019). Re-evaluating the environmental impacts of tourism: Does EKC exist? *Environmental Science and Pollution Research*, 26(19), 19389–19402. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-05269-w>
- Milano, C., Novelli, M., & Cheer, J. M. (2021). Overtourism and tourismphobia: A journey through Five Decades of Tourism Development, planning and local concerns. *Travel and Tourism in the Age of Overtourism*, 1–5. <https://doi.org/10.4324/9781003140610-1>
- Milman, A., Okumus, F., & Dickson, D. (2010). The contribution of theme parks and attractions to the social and economic sustainability of destinations. *Worldwide*

Hospitality and Tourism Themes, 2(3), 338–345.

<https://doi.org/10.1108/17554211011052249>

Mintel Report. (2005). *Destination Marketing - International*. Brussels, Belgium.

Mitchel, R., Agle, B. & Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review* Vol. 22, No. 4, pp. 853-886.

https://www.jstor.org/stable/259247?seq=1#metadata_info_tab_content

Molinillo, S., Liébana-Cabanillas, F., Anaya-Sánchez, R., & Buhalis, D. (2018). DMO online platforms: Image and intention to visit. *Tourism Management*, 65, 116–130.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.09.021>

Morisson, A. M. (2013). Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations. *Tourism Review*, 8(1):6-9
https://www.researchgate.net/publication/257603625_Destination_management_and_destination_marketing_The_platform_for_excellence_in_tourism_destinations

Morisson, A. M. (2018). *Marketing and managing tourism destinations*. Routledge.

Nguyen, T. Q., Young, T., Johnson, P., & Wearing, S. (2019). Conceptualising networks in Sustainable Tourism Development. *Tourism Management Perspectives*, 32, 100575.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100575>

Nissen, A. (2016). Destination funding models: Can DMOs seek financial stability from their governments? <https://destinationthink.com/>

O'Brien, P. (2001). Dynamic travel itinerary management: The ubiquitous travel agent. In G. Finnie, D. Cecez-Kecmanovic, & B. Lo (Eds.). *The twelfth Australasian conference on information systems* (pp 493-502). Coffs Harbour, NSW Australia.

- Ong, Y. X., & Ito, N. (2018). “I want to go there too!” evaluating social media influencer marketing effectiveness: A case study of Hokkaido’s DMO. *Information and Communication Technologies in Tourism 2019*, 132–144. https://doi.org/10.1007/978-3-030-05940-8_11
- Papatheodorou, A., Vlasi, E., Gaki, D., Papadopoulou-Kelidou, L., Efthymiou, M., Pappas, D., & Paraschi, P. (2019). The Airline-Airport-Destination Authority Relationship: The Case of Greece. Στο Ν. Κ. Κozak (Επιμ.), *Tourist Destination Management* (σσ. 27-41). Cham: Springer. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-16981-7>
- Pike, S. (2004). *Destination Marketing Organizations*. Oxford, England. Elsevier.
- Pike, S. (2007). Consumer-based brand equity for destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(1), 51–61. https://doi.org/10.1300/j073v22n01_04
- Pike, S. (2008). *Destination Marketing*. Burlington: MA: Butterworth-Heinemann.
- Pike, S. (2009). Destination brand positions of a competitive set of near-home destinations. *Tourism Management*, 30(6), 857–866. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.007>
- Pike, S. (2021). *Destination Marketing Essentials*. Routledge.
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing organizations and Destination Marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Pike, S., & Page, S. J. (2014). Destination Marketing organizations and Destination Marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>

- Presenza, A., Sheehan, L., & Ritchie, J.B (2005). Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 3(1), 1-16.
- Reinhold, S., Beritelli, P., & Grünig, R. (2019). A business model typology for Destination Management Organizations. *Tourism Review*, 74(6), 1135–1152.
<https://doi.org/10.1108/tr-03-2017-0065>
- Ritchi, J. B., & Crouch, G. I. (2003). *The competitive Destination a Sustainable Tourism Perspective*. London: CABI. <https://www.cabi.org/>
- Sharpley, R. (2014). Tourism: a vehicle for development? In R. Sharpley, & D. J. Telfer, *Tourism and development: concepts and issues, 2nd edition* (pp. 3-30). Bristol: Channel view.
- Sheehan, L., Ritchie, J. R., & Hudson, S. (2007). The destination promotion triad: Understanding asymmetric stakeholder interdependencies among the city, hotels, and DMO. *Journal of Travel Research*, 46(1), 64–74.
<https://doi.org/10.1177/0047287507302383>
- Spyriadis, T., 2014. *Performance Evaluation Framework for Destination Management Organisations: Managers' Perspectives*. <http://eprints.bournemouth.ac.uk/21384/>
- Stubbs, J., & Warnaby, G. (2015). Rethinking place branding from a practice perspective: Working with stakeholders. In *Rethinking place branding* (pp. 101-118). Springer, Cham.
- Thessaloniki Convention Bureau (TCB), (2021). *Thessaloniki Convention Bureau*.
<https://www.thessalonikiconventionbureau.gr/>

The Vienna Tourist Board, (2023). *Visitor Economy Strategy*.

<https://b2b.wien.info/en/strategy-brand/tourism-strategy>

Toyama, M. (2020). Factors influencing positive word-of-mouth intentions of inbound tourists to Japan. *Journal of Global Tourism Research*, 5(1), 25–30.
https://doi.org/10.37020/jgtr.5.1_25

Tsartas, P., Sarantakou, E., & Kontis, A.-P. (2017). Tourism Development Models in Greece: Trends and challenge in an effort to change the paradigm, *Modeling and New Trends in Tourism*. Nova Science Publishers, Inc.

Varghese, B., & Paul, N. (2014). A literature review on Destination Management Organization (DMO). *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4 (12).

Vlassi, E., & Papatheodorou, A. (2020). Towards a method to assess the role of online marketing campaigns in the airline– airport–destination authority triangular business relationship. *Air Transport and Regional Development Policies*, 227–239.
<https://doi.org/10.4324/9781003092070-12>

Visit Greece, (2023a). *Greekend. End your week like a greek*.
<https://www.visitgreece.gr/inspirations/greekend/>

Visit Greece, (2023b). *Thessaloniki*.
<https://www.visitgreece.gr/mainland/macedonia/thessaloniki/>

Visit Central Macedonia, (2023). *Που να πάτε. Υπέροχοι προορισμοί*. <https://visit-centralmacedonia.gr/el-gr/>

Vujičić, M., Stamenković, I., Stankov, U., Kovačić, S., Vasiljević, Đ., & Popov-Locke, J. (2020). What will prevail within citybreak travel, motivation or demotivation?: Case

- study of novi sad, Vojvodina, Serbia. *Geographica Pannonica*, 24(1), 42–55.
<https://doi.org/10.5937/gp24-22613>
- Wise Ram, (2021). *Wise Ram. Activates Tourism and Hospitality Growth*. <https://wise-ram.com/el/>
- World Travel Organization (UNWTO), (2007). *A practical guide to Tourism Destination Management*. Madrid, Spain.
- World Travel Organization (UNWTO), (2017). *Tourism highlights: 2017 edition*.
<https://doi.org/10.18111/9789284419029>
- World Travel Organization (UNWTO), (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*, UNWTO, Madrid. <https://doi.org/10.18111/9789284420841>
- World Travel Organization (UNWTO), (2022). *Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism*. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- World Travel Organization (UNWTO), (2023). *Global and regional tourism performance*.
<https://www.unwto.org/tourism-data/global-and-regional-tourism-performance>
- World Travel and Tourism Council (WTTC), (2021). *Economic Impact Reports*.
<https://wttc.org/research/economic-impact>
- Zainal-Abidin, H., Scarles, C., & Lundberg, C. (2023). The antecedents of digital collaboration through an enhanced digital platform for Destination Management: A micro-DMO perspective. *Tourism Management*, 96, 104691.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104691>

Ελληνόγλωσσες

Βελισσαρίου, Ε. (2017). Από τον ήπιο-εναλλακτικό τουρισμό στον υπεύθυνο και πράσινο τουρισμό. Στο Π. Τσάρτας & Π. Λύτρας (Επ.), *Τουρισμός, τουριστική ανάπτυξη: συμβολές Ελλήνων επιστημόνων* (σσ. 407-414). Αθήνα: Παπαζήση.

Διεθνής Έκθεση Θεσσαλονίκης (ΔΕΘ), (2023). *Thessaloniki International Fair*.
<https://www.thessalonikifair.gr/en>

Δήμος Θεσσαλονίκης, (2023). *Δήμος Θεσσαλονίκης*. <https://thessaloniki.gr/>

Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης (Ε.Ξ.Θ.), (2023). *Ένωση Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης*.
<https://thessalonikihotels.travel/>

Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης (Ε.Τ.Γ.Μ.Θ.), (2023). *Ένωση Τουριστικών Γραφείων Μακεδονίας-Θράκης*. <https://thessaloniki.travel/el/>

Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών Καφέ-μπαρ νομού Θεσσαλονίκης (Ε.Ε.Ψ.Κ.Θ.), (2023). *Ένωση Εστιατόρων Ψητοπωλών Καφέ-μπαρ νομού Θεσσαλονίκης*.
<https://www.enosiestcafebar.gr>

Ίκκος, Α., & Κουτσός, Σ. (2022). *Η συμβολή του τουρισμού στην ελληνική οικονομία για το 2021*. ΙΝΣΕΤΕ INTELLIGENCE. https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/06/22_06_Tourism_and_Greek_Economy_2020-2021.pdf

ΙΝΣΕΤΕ (2022a). *Η συνολική φήμη της Ελλάδας και της Αθήνας - Q3 2022*. ΙΝΣΕΤΕ INTELLIGENCE. https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/11/INSETE-Quarterly_report-TRAVELSAT-Q3-2022_GR.pdf

ΙΝΣΕΤΕ, (2022b). *Σχέδια Δράσης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της διαρθρωτικής προσαρμογής του τουριστικού τομέα*. <https://insete.gr/wp-content/uploads/pdf/proorismoi/proorismos-thessaloniki.pdf>

Κοκκώσης, Χ., & Τσάρτας, Π. (1999). *Ανάπτυξη και περιβάλλον στον τουρισμό*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Κοκκώσης, Χ. & Τσάρτας, Π. (2019). *Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη και περιβάλλον*. Αθήνα:

Κριτική

Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π. & Γκρίμπα, Ε. (2020). *Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού*.

Αθήνα: Κριτική.

Πρότυποι Τουριστικοί Προορισμοί Ολοκληρωμένης Διαχείρισης, Οργανισμοί Διαχείρισης και Προώθησης Προορισμού, Ιαματικές Πηγές Ελλάδας και άλλες ρυθμίσεις για την ενίσχυση της τουριστικής ανάπτυξης. Νόμος 4875, (2021) Τεύχος Α' 250/23.12.2021

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-tourismos/nomos-4875-2021-phek-250a-23-12-2021.html>

Περί ανωνύμων εταιρειών. Νόμος 2190, (1920) Τεύχος Α' 144/30.06.1920 [https://www.e-](https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-2190-1920.html)

[nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-2190-1920.html](https://www.e-nomothesia.gr/kat-epikheireseis/n-2190-1920.html)

Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν. 4046/2012 και άλλες διατάξεις. Νόμος 4254, (2014) Τεύχος Α' 85/07.04.2014

<https://www.e-nomothesia.gr/kat-oikonomia/n-4254-2014.html>

Οργανισμός Μεγάλου Μουσικής Θεσσαλονίκης (Ο.Μ.Μ.Θ.), (2023). *Οργανισμός Μεγάλου*

Μουσικής Θεσσαλονίκης. <https://www.tch.gr/default.aspx?lang=en-GB&page=87>

Οργανισμός Τουρισμού Θεσσαλονίκης (Ο.Τ.Θ.), (2023). *Οργανισμός Τουρισμού*

Θεσσαλονίκης. <https://thessaloniki.travel/about-us/thessaloniki-tourism-organization-t-t-o/>

Παπαγεωργίου, Μ. (2017). Χωροταξικός και τουριστικός σχεδιασμός: Η ελληνική εμπειρία.

Στο Π. Τσάρτας & Π. Λύτρας (Επ.). *Τουρισμός, τουριστική ανάπτυξη: συμβολές Ελλήνων επιστημόνων* (σς. 191-200). Αθήνα: Παπαζήση.

Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (ΠΚΜ), (2023). *Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας.*

<https://www.pkm.gov.gr/>

Προεδρικό Διάταγμα: Οργανισμός Υπουργείου Τουρισμού. Προεδρικό Διάταγμα 127, Τεύχος Α' 157/20.10.2017.

Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης (Σ.Ξ.Θ.), (2023). *Σύνδεσμος Ξεναγών Θεσσαλονίκης Βορείου Ελλάδος.* <https://www.touristguides-ngreece.gr/>

Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), (2022). *Στατιστικό Δελτίο Νο79, Δεκέμβριος 2022.* https://insete.gr/wp-content/uploads/2022/12/Bulletin_2212.pdf

Υπουργείο Τουρισμού, (2023). *Όραμα και αποστολή.*

<https://mintour.gov.gr/ypourgeio/orama-apostoli/>

Παράρτημα Α: «Ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο συνεντεύξεων»

Όνοματεπώνυμο:.....

Τίτλος – Θέση:.....

Έτη εργασίας στον τουριστικό κλάδο.....

1. Κατά την άποψη σας, ποια είναι τα εμπλεκόμενα μέρη που θα μπορούσαν να συνθέτουν έναν DDMMO και ποιος ο καταλληλότερος συντονιστής;
2. Κατά την άποψη σας, ποιες είναι οι αρμοδιότητες που θα πρέπει να έχει ο DDMMO;
3. Θεωρείται ότι ένας DDMMO μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση κρίσεων όπως για παράδειγμα της COVID-19 και πως;
4. Θεωρείτε ότι οι πολίτες θα μπορούσαν να εμπλακούν στη δημιουργία και λειτουργία ενός τέτοιου οργανισμού; Αν ναι, με ποιο τρόπο;
5. Ποια θεωρείτε ως καταλληλότερη νομική μορφή ενός DDMMO;
6. Ποιος κατά τη γνώμη σας είναι ο βαθμός εμπλοκής του φορέα που εκπροσωπείτε στις τουριστικές δραστηριότητες της Θεσσαλονίκης;
7. Για ποιο λόγο θα μπορούσατε να εμπλακείτε στην ίδρυση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη και ποια θα ήταν η συμβολή σας;
8. Πιστεύετε ότι ο DDMMO μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των τουριστικών προϊόντων κι υπηρεσιών της Θεσσαλονίκης και πως;
9. Με ποιον τρόπο πιστεύετε μπορούν να βρεθούν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι για την ίδρυση και διατήρηση ενός DDMMO στη Θεσσαλονίκη;
10. Ποιος θεωρείτε ότι είναι ο καταλληλότερος τρόπος που θα πρέπει ένας DDMMO να λαμβάνει αποφάσεις για τη Θεσσαλονίκη;
11. Κατά την άποψή σας ένας τέτοιος οργανισμός θα συνέβαλλε σε θέματα βιωσιμότητας της πόλης και με ποιους τρόπους;

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν.1599/1986, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής μου εργασίας, δεν προσβάλλει κάθε μορφής δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας, προσωπικότητας και προσωπικών δεδομένων τρίτων, δεν περιέχει έργα/εισφορές τρίτων για τα οποία απαιτείται άδεια των δημιουργών/δικαιούχων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον και πληρούν τους κανόνες της επιστημονικής παράθεσης.