
Οδηγός σχεδιασμού διαχείρισης προορισμών για προορισμούς στην Ελλάδα



Το παρόν έγγραφο καταρτίστηκε με την οικονομική υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι απόψεις που εκφράζονται στο παρόν έγγραφο δεν θεωρείται ότι απηχούν με κάποιον τρόπο την επίσημη γνώμη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Πίνακας περιεχομένων

1.	<u>Εισαγωγή – Πλαίσιο και προσέγγιση του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού.....</u>	1
1.1	<u>Ιστορικό και σκοπός του παρόντος Οδηγού.....</u>	2
1.2	<u>Η διαχείριση προορισμού ως βάση για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη.....</u>	3
1.3	<u>Σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού.....</u>	4
1.4	<u>Συνοπτικά η προσέγγιση για τον σχεδιασμό της διαχείρισης προορισμού</u>	8
1.5	<u>Βασικές πτυχές της προσέγγισης για την κατάρτιση ενός ΣΔΠ.....</u>	9
2.	<u>Το πρόγραμμα εργασίας για την κατάρτιση ενός ΣΔΠ.....</u>	13
2.1	<u>Σύνοψη προγράμματος εργασίας.....</u>	14
2.2	<u>Ενημέρωση και εναρκτήρια συνάντηση.....</u>	17
2.3	<u>Ερευνα γραφείου.....</u>	18
2.4	<u>Επικοινωνία και διαβούλευση.....</u>	28
2.5	<u>Πρωτογενής έρευνα.....</u>	32
2.6	<u>Καταστατική ανάλυση.....</u>	35
2.7	<u>Ανάπτυξη σχεδίου.....</u>	36
3.	<u>Δομή, περιεχόμενο και βασικά στοιχεία ενός ΣΔΠ</u>	40
3.1	<u>Σύνοψη δομής.....</u>	40
3.2	<u>Στρατηγικός σκοπός, Όραμα και Στόχοι.....</u>	42
3.3	<u>Στρατηγικές Προτεραιότητες και Σχέδιο Δράσης.....</u>	43
3.4	<u>Σχέδιο προώθησης και προβολής.....</u>	47
3.5	<u>Εμπειρία επισκεπτών και ανάπτυξη προϊόντων.....</u>	50
3.6	<u>Παρακολούθηση επιδόσεων.....</u>	52
3.7	<u>Επιλογές διακυβέρνησης για την υλοποίηση ενός ΣΔΠ.....</u>	53
3.8	<u>Δεδομένα για προορισμούς (καλές πρακτικές)</u>	58
4.	<u>Προκλήσεις στην κατάρτιση ενός ΣΔΠ</u>	60
	<u>Παράρτημα 1: Τάσεις και πλαίσιο για τη διαχείριση προορισμού</u>	<u>63</u>
	<u>Παράρτημα 2: Πολιτικό, Οικονομικό, Κοινωνικό, Τεχνολογικό, Περιβαλλοντικό, και Νομικό Πλαίσιο (Ανάλυση PESTEL).....</u>	<u>68</u>
	<u>Παράρτημα 3Α: Περίγραμμα σχεδίου δράσης (βασική έκδοση)</u>	<u>75</u>
	<u>Παράρτημα 3Β: Περίγραμμα σχεδίου δράσης (εκτεταμένη έκδοση)</u>	<u>78</u>
	<u>Παράρτημα 4: Σχέδιο δράσης προώθησης και προβολής.....</u>	<u>80</u>
	<u>Παράρτημα 5: Δεδομένα για προορισμούς – καλές πρακτικές</u>	<u>82</u>
	<u>Παράρτημα 6: Χρήσιμες πηγές.....</u>	<u>87</u>

Εισαγωγή

**ΠΛΑΙΣΙΟ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ
ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ**

1. Εισαγωγή – Πλαίσιο και προσέγγιση του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται το πλαίσιο του παρόντος οδηγού για τον σχεδιασμό διαχείρισης προορισμού που έχει καταρτιστεί για προορισμούς στην Ελλάδα. Εξηγεί την ιδέα και τον σκοπό ενός σχεδίου διαχείρισης προορισμού, παραπέμπει σε πρόσφατες σχετικές τάσεις και παραθέτει τις αρχές και την προσέγγιση που έχουν υιοθετηθεί στον οδηγό.

1.1 Ιστορικό και σκοπός του παρόντος Οδηγού

Η Ευρωπαϊκή Τράπεζα Ανασυγκρότησης και Ανάπτυξης (EBRD) και το Υπουργείο Τουρισμού της Ελλάδας συμμερίζονται τη θέση ότι η αποτελεσματική διαχείριση προορισμού είναι ουσιώδης παράγοντας για την προώθηση της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης. Επίσης, είναι ζωτικής σημασίας η παρότρυνση των ελληνικών προορισμών ώστε να καλλιεργηθεί ένας κοινός σκοπός ανάμεσα στους ενδιαφερόμενους φορείς, προκειμένου να διαχειριστούν τον τουρισμό με μακρόπνοο όραμα και ολοκληρωμένο τρόπο, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στις ανάγκες των τουριστών αλλά επίσης των επιχειρήσεων και των κατοίκων, καθώς και στην προστασία του περιβάλλοντος. Η αντιμετώπιση των γενικών προκλήσεων με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος ο ελληνικός τουρισμός θεωρείται σημαντική, κατά κύριο λόγο με σκοπό:

- (i) Την αύξηση της μέσης δαπάνης των επισκεπτών
- (ii) Την επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου
- (iii) Την εφαρμογή βιώσιμων πρακτικών, ιδίως όπου εκφράζονται ανησυχίες για φαινόμενα «υπερ-τουρισμού».

Κατόπιν συζητήσεων με το Υπουργείο Τουρισμού, η EBRD, με την οικονομική αρωγή της ΕΕ, συμφώνησε να υποστηρίξει την ανάπτυξη της έννοιας της διαχείρισης προορισμού στην Ελλάδα καταρτίζοντας σχέδια διαχείρισης προορισμού για τη Ρόδο και τη Σαντορίνη και, αντλώντας διδάγματα από αυτά, να χρησιμοποιηθεί ο παρών οδηγός στην κατάρτιση αντίστοιχων σχεδίων για άλλες περιοχές της ελληνικής επικράτειας. Σκοπός του παρόντος οδηγού είναι να διασαφηνίσει τον ρόλο του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού και να παραθέσει μια σαφή διαδικασία που θα τηρούν οι προορισμοί ανά την Ελλάδα κατά την ανάπτυξη των δικών τους σχεδίων διαχείρισης προορισμού.

Κατά την κατάρτιση του παρόντος Οδηγού, αξιοποιήσαμε όχι μόνο τις γνώσεις που αποκομίσαμε από την κατάρτιση πιλοτικών σχεδίων διαχείρισης προορισμού για τη Ρόδο και τη Σαντορίνη αλλά επίσης υπάρχοντες οδηγούς ή εγχειρίδια για τη διαχείριση προορισμών και τον σχεδιασμό διαχείρισης προορισμού, κατά κύριο λόγο τα εξής: «*Principles for Developing Destination Management Plans*» (Visit England), «*Destination Management Planning Toolkit*» για την Ισλανδία, «*Guide to Best Practice Destination Management*» (Περιφερειακός τουρισμός Αυστραλίας) και «*Tourism Destination Management Tool Kit*» (USAID). Επίσης, βασιστήκαμε στην εμπειρία των TEAM, Yellow Railroad και Toposophy σε σχέση με την κατάρτιση ΣΔΠ (ή παρόμοιων εγγράφων στρατηγικού σχεδιασμού) για προορισμούς σε πολλές χώρες ανά τον κόσμο.

1.2 Η διαχείριση προορισμού ως βάση για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη

Η αποτελεσματική διαχείριση προορισμών (ΔΠ) έχει ουσιώδη σημασία προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο τουρισμός θα προσφέρει οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη σε έναν προορισμό. Αυτό σημαίνει βελτιστοποίηση των ωφελειών που έχει ο τουρισμός για έναν προορισμό ενώ παράλληλα ελαχιστοποιούνται οι αρνητικές επιπτώσεις του και, κατ' αυτόν τον τρόπο, επιτυγχάνεται μια βιώσιμη ισορροπία ανάμεσα στα συμφέροντα επισκεπτών, κατοίκων, επιχειρήσεων και το οικιστικό και φυσικό περιβάλλον. Η επίτευξη εναρμόνισης μεταξύ αυτών των τεσσάρων ομάδων συμφερόντων είναι η πρόκληση που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος, βιώσιμος τουρισμός, ο οποίος σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού των Ηνωμένων Εθνών ορίζεται ως εξής: «**Τουρισμός που λαμβάνει πλήρως υπ' όψιν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις, ικανοποιώντας τις ανάγκες των επισκεπτών, της τουριστικής βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των κοινοτήτων υποδοχής**»¹. Δεδομένης της εκθετικής αύξησης των ταξιδιών παγκοσμίως, που ενισχύονται από την οικονομική ανάπτυξη και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, η εναρμόνιση αυτή καθίσταται μια ολοένα πιο επιτακτική πρόκληση για τους προορισμούς ανά τον κόσμο.

Η αφετηρία για την αποτελεσματική διαχείριση προορισμών είναι ο σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού.

¹ UNWTO (2015) [Sustainable Development of Tourism](#).

1.3 Σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού

Ορισμός και σκοπός ενός σχεδίου διαχείρισης προορισμού

Ο σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού είναι μια διαδικασία που δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους σε έναν προορισμό να αποφασίσουν πώς θέλουν να συνεισφέρει ο τουρισμός στην οικονομική και κοινωνική ζωή τους και να λάβουν μέτρα για την επίτευξη αυτού του στόχου. Με απλά λόγια, στον πυρήνα του, ο σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού αφορά τη συνεργασία των ανθρώπων σε μια καθορισμένη περιοχή με σκοπό την κατάρτιση ενός σχεδίου που ικανοποιεί τις επιθυμίες των επισκεπτών και εξασφαλίζει βιώσιμα οφέλη για την τοπική κοινωνία.

Ως **Σχέδιο διαχείρισης προορισμού (ΣΔΠ)** ορίζεται «μια κοινή δήλωση πρόθεσης για τη διαχείριση ενός προορισμού εντός καθορισμένου χρονικού διαστήματος, η οποία ορίζει τους ρόλους των διαφορετικών ενδιαφερόμενων φορέων και προσδιορίζει ξεκάθαρες δράσεις στις οποίες θα προβούν καθώς και την κατανομή πόρων... Η διαχείριση προορισμών περιλαμβάνει κυρίως τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και το την προώθηση και προβολή ενός προορισμού, καθώς και τον τρόπο διαχείρισής του από περιβαλλοντικής, οικονομικής, λειτουργικής άποψης και άλλως.»²

Στην ίδια πηγή ορίζονται τα εξής: «Σε γενικές γραμμές, ένα Σχέδιο Διαχείρισης Προορισμού αντιστοιχεί σε μια Στρατηγική και ένα Σχέδιο Δράσης για Βιώσιμη Τουριστική Ανάπτυξη σε έναν προορισμό. Δεν θα πρέπει να υπάρχει καμία διαφορά στο πώς καταρτίζονται αυτά τα έγγραφα και στα θέματα που εξετάζονται, ανεξαρτήτως ονομασίας».

Γιατί ένας προορισμός πρέπει να καταρτίσει ένα ΣΔΠ;

Στην αρχή, είναι σημαντικό να εκτιμηθούν τα οφέλη που έχουν διαπιστώσει πολλοί προορισμοί ανά τον κόσμο από την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας. Τα οφέλη μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- **Καλλιέργεια ενός μοντέλου βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης.** Ένα ΣΔΠ, σε αντίθεση με πιο επικεντρωμένα σχέδια όπως ένα σχέδιο προώθησης και προβολής, δίνει τη δυνατότητα να συνεκτιμηθούν όλες οι πτυχές και επιδράσεις του τουρισμού κατά την προώθηση ενός προορισμού.

² Visit England (2012), «[Principles for Developing Destination Management Plans](#)».

- **Ενίσχυση της συνεργασίας των βασικών παραγόντων.** Είναι ευρέως γνωστό ότι ο τουρισμός είναι ένας κατακερματισμένος τομέας, καθώς εμπεριέχει τις δραστηριότητες πολλών οργανισμών από τον δημόσιο και τον ιδιωτικό τομέα, καθώς και την εθελοντική δράση πολλών κοινωνικών παραγόντων. Ένα ΣΔΠ παρέχει τη βάση για μια κοινή προσέγγιση και κοινές πρωτοβουλίες βασισμένες σε συμπράξεις και συνεργασίες.
- **Καθορισμός στόχων και συντονισμός της δράσης.** Με την κατάρτιση ενός ΣΔΠ, μπορεί να επιτευχθεί συμφωνία για τη μορφή και την κατεύθυνση του τουρισμού, καθώς και για τους στόχους της ανάπτυξης, διαχείρισης και προώθησης του προορισμού. Καίριας σημασίας είναι ότι παραθέτει ένα σαφές και συγκροτημένο πρόγραμμα δράσης.
- **Ιεράρχηση της κατανομής πόρων.** Εφόσον προσδιοριστούν οι επιτακτικότερες ανάγκες και οι βασικές ευκαιρίες του προορισμού, μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική χρήση των περιορισμένων ανθρώπινων και οικονομικών πόρων.
- **Προσέλκυση υποστήριξης και χρηματοδότησης.** Τα ΣΔΠ μπορούν να αναδείξουν το προφίλ του τουρισμού, να ενισχύσουν τα επιχειρήματα για χρηματοδότηση και να προσδιορίσουν έργα για περαιτέρω υποστήριξη.

Ποια είδη περιοχής πρέπει να καλύπτει ένα ΣΔΠ;

Ένας προορισμός μπορεί να οριστεί ως: *Μια περιοχή που προσελκύει επισκέπτες και περιλαμβάνει αξιοθέατα, καταλύματα και υπηρεσίες υποστήριξης. Μπορεί να οριστεί με βάση φυσικά, θεματικά ή διοικητικά όρια και εμπεριέχει μια σειρά από διακριτές εικόνες και ιδιότητες που του προσδίδουν ταυτότητα τουριστικού προορισμού αναγνωρίσιμη από τους πιθανούς επισκέπτες. Οι προορισμοί πρέπει να είναι τόποι με τους οποίους οι ενδιαφερόμενοι φορείς του τουρισμού έχουν φυσική συγγένεια και στο πλαίσιο των οποίων είναι δυνατή η συνεργασία τους³.*

Με βάση αυτόν τον ορισμό, ένα ευρύ φάσμα ειδών περιοχής, στα οποία περιλαμβάνονται πόλεις, περιφέρειες, θέρετρα, διακριτές γεωργικές περιοχές κ.λπ., θα μπορούσε να θεωρηθεί προορισμός και εν δυνάμει αντικείμενο ενός ΣΔΠ. Ωστόσο, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι, με απλά λόγια, ο προορισμός ή/και ο τουριστικός τομέας σε αυτόν τον προορισμό πρέπει να έχουν επαρκές μέγεθος για να δικαιολογούν και να μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία.

³ Προσαρμοσμένο από τη Δράση για πιο βιώσιμο ευρωπαϊκό τουρισμό, Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Κατάσταση του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η διαχείριση προορισμού (και η προώθηση και προβολή) παραμένει ένας κατακερματισμένος τομέας πολιτικής λόγω της έλλειψης εργαλείων που θα μπορούσαν να επιτρέψουν τη σύσταση αποτελεσματικών οργανισμών και της αυξανόμενης πίεσης επί των οικονομικών πόρων μετά την οικονομική κρίση και, σε ορισμένους προορισμούς, λόγω επίσης της περιορισμένης ικανότητας των ενδιαφερόμενων φορέων της τοπικής βιομηχανίας να υποστηρίξουν φιλόδοξες συνέργειες. Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας έχουν δοκιμαστεί αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις και δομές διαχείρισης σε κορυφαίους αλλά και λιγότερο αναπτυγμένους προορισμούς της Ελλάδας. Περιλάμβαναν τον σχηματισμό ή τη χρήση συνεργατικών δομών (π.χ. επιτροπές προώθησης τουρισμού, εταιρείες ειδικού σκοπού, εταιρείες ανάπτυξης στο πλαίσιο δήμων). Παρά τους περιορισμούς, χάρη σε αυτές τις πρωτοβουλίες έγινε καλύτερα κατανοητή η πολυπλοκότητα του τουριστικού τομέα και ενισχύθηκε η ευαισθητοποίηση των τοπικών κοινωνιών σχετικά με τα οφέλη του τουρισμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο, έχει δοθεί ώθηση σε έναν πιο συστηματικό διάλογο ανάμεσα στις δημόσιες αρχές και σε βασικούς παράγοντες του ιδιωτικού τομέα και βαθμιαία έχουν προκύψει πρωτοβουλίες όπως η σύμπραξη «This Is Athens & Partners», για την οποία ένωσαν τις δυνάμεις τους ο Δήμος Αθηνών, η Aegean Airlines, ο Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών και ο Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ). Στην ενότητα 3.7 παρουσιάζεται περαιτέρω η σύμπραξη This is Athens & Partners, στην ανάλυση των πόρων και της διακυβέρνησης.

Διεθνείς τάσεις στη διαχείριση προορισμών

Την τελευταία πενταετία έχει σημειωθεί σημαντική μετατόπιση του ενδιαφέροντος όσον αφορά την προσέγγιση στον τουρισμό σε διάφορους προορισμούς. Παλαιότερα, η βαρύτητα δινόταν κατά κύριο λόγο στην προώθηση και προβολή αλλά τώρα έχει αντικατασταθεί από μια πιο ολιστική προσέγγιση με μεγαλύτερη έμφαση στη διαχείριση. Μερικά παραδείγματα που προωθούν αυτή την ανανεωμένη προσέγγιση:

- Μια νέα θεώρηση του ρόλου των οργανισμών διαχείρισης προορισμού (ΟΔΠ)⁴, στον οποίο περιλαμβάνονται η διαμόρφωση χώρων στην τοπική κοινωνία, η

⁴ Destinations International (2017) [A Strategic Road Map for the NEXT Generation of Global Destination Organizations](#).

επιμέλεια περιεχομένου που αναδεικνύει την ταυτότητα ενός προορισμού, οι συνεργασίες και η τουριστική ανάπτυξη με καταλυτικό χαρακτήρα για την ευρύτερη οικονομική ανάπτυξη.

- Μια έκθεση της ένωσης European Cities Marketing το 2017⁵, η οποία συνέστησε στους οργανισμούς διαχείρισης προορισμού να εξετάζουν πώς η διαχείριση προορισμών μπορεί να επιτύχει μια σειρά από οφέλη μέσω της ισχυρότερης συμμετοχής της τοπικής κοινωνίας, της διεύρυνσης και διασποράς των επισκέψεων πέραν των τουριστικών κέντρων, της ενσωμάτωσης της συνεργατικής οικονομίας και με ορισμένους άλλους τρόπους. Σε άλλη έκθεσή⁶, προτάθηκαν ορισμένα ακόμα εργαλεία προκειμένου οι ΟΔΠ να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από την ανάπτυξη του τουρισμού, μέσω εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, συμπράξεων και διαφόρων μέτρων διαχείρισης.
- Μελετητικό έργο για τη διαχείριση προορισμών από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (UNWTO) που πρόσφατα ξεκίνησε να θίγει το ζήτημα του υπερτουρισμού. Δύο εκθέσεις⁷ έχουν προσδιορίσει και έχουν καταδείξει 11 στρατηγικές και ένα φάσμα λύσεων διαχείρισης, οι οποίες επικεντρώνονται σε στοχευόμενα τμήματα αγοράς, αναπτύσσουν εμπειρίες επισκεπτών που ωφελούν και τις τοπικές κοινωνίες, βελτιώνουν τις υποδομές, υιοθετούν τεχνικές διασποράς της τουριστικής κίνησης και ενισχύουν την επικοινωνία.

Τα παραπάνω παραδείγματα περιγράφονται λεπτομερέστερα στο Παράρτημα 1.

Επιπλέον, το Παγκόσμιο Συμβούλιο Βιώσιμου Τουρισμού (GSTC), που υποστηρίζεται από όργανα του ΟΗΕ και ενδιαφερόμενους φορείς της τουριστικής βιομηχανίας, έχει θεσπίσει μια σειρά από Κριτήρια Προορισμών⁸ για τον βιώσιμο τουρισμό. Αυτά τα κριτήρια παρουσιάζονται σε τέσσερις ενότητες που καλύπτουν τη βιώσιμη διαχείριση, τις κοινωνικοοικονομικές, πολιτιστικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Σύμφωνα με τα δύο πρώτα από τα 38 κριτήρια (όπως αναθεωρήθηκαν στο προσχέδιο του 2019), ένας προορισμός πρέπει να διαθέτει αποτελεσματικό οργανισμό διαχείρισης με συμμετοχή του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα ενώ πρέπει να έχει καταρτίσει και να εφαρμόζει μια στρατηγική διαχείρισης προορισμού και ένα σχέδιο δράσης.

⁵ European Cities Marketing (2018) [What's next for DMOs?](#).

⁶ European Cities Marketing (2018) [ECM launches a Toolbox for Managing Tourism Growth in Europe](#).

⁷ UNWTO (2019, 2019) ['Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions](#).

⁸ Κριτήρια Παγκόσμιου Βιώσιμου Τουρισμού (2013) [GSTC Criteria for Destinations](#).

1.4 Συνοπτικά η προσέγγιση για τον σχεδιασμό της διαχείρισης προορισμού

Η προσέγγιση για τον σχεδιασμό της διαχείρισης προορισμού που παρατίθεται στον παρόντα οδηγό αποτυπώνει το παραπάνω πλαίσιο και περιλαμβάνει παλαιότερες εργασίες για το θέμα αυτό και προηγούμενες εμπειρίες από την ανάπτυξη πιλοτικών σχεδίων διαχείρισης προορισμού στη Ρόδο και τη Σαντορίνη.

Με βάση την προτεινόμενη προσέγγιση, πρέπει να εξεταστούν **τέσσερα βασικά ερωτήματα**:

- Πού βρίσκεται τώρα ο τουρισμός στον προορισμό σας; – Καταστατική ανάλυση
- Πού θέλει ο προορισμός σας να βρίσκεται ο τουρισμός του το 2030; – Το όραμα
- Πώς θα επιτύχει αυτόν τον στόχο ο προορισμός σας; – Στρατηγική & Σχέδιο δράσης.
- Πώς μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία; – Παρακολούθηση προόδου

Απαντώντας σε αυτά τα ερωτήματα, το ΣΔΠ πρέπει να εμπεριέχει και να ανταποκρίνεται στον διεθνώς συμφωνημένο ορισμό της **βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης**, δηλαδή πρέπει:

- *Να λαμβάνει υπ' όψιν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις*
- *Να αντιμετωπίζει τις ανάγκες των επισκεπτών, της τουριστικής βιομηχανίας, του περιβάλλοντος και των κοινοτήτων υποδοχής*

Στην πράξη, η προσέγγιση υποστηρίζεται από **τέσσερις βασικές αρχές**:

- **Εστίαση στους επισκέπτες που θα προσφέρουν το μεγαλύτερο όφελος στον προορισμό**, από άποψη δαπανών, διάρκειας παραμονής, περιόδου επίσκεψης, τάσης για ταξίδια πέρα από τους λεγόμενους «μαγνήτες» και, το πιο σημαντικό, από άποψη (υπεύθυνης) συμπεριφοράς στον προορισμό.
- **Ανάπτυξη του προορισμού**, των υποδομών του και των τουριστικών προϊόντων και εμπειριών, κατά τρόπο ώστε να γίνει πιο ελκυστικός στους επισκέπτες που θα προσφέρουν στον προορισμό τα μεγαλύτερα οφέλη.

- Προσδιορισμός και διαχείριση όλων των δυνητικά **αρνητικών επιπτώσεων** του τουρισμού προτού προκαλέσουν ζημιά στην τοποθεσία ή υποσκάψουν τη συνοχή της τοπικής κοινωνίας.
- Διασφάλιση ότι οι **κάτοικοι αντιλαμβάνονται** τον τουρισμό ως κινητήρια δύναμη της τοπικής οικονομίας, της κοινωνικής συνοχής και της προστασίας του περιβάλλοντος έτσι ώστε να επιφυλάσσουν θερμή υποδοχή στους επισκέπτες και να αντιμετωπίζουν τον τουρισμό ως παράγοντα με σημαντική και θετική συμβολή στην καθημερινότητά τους.

1.5 Βασικές πτυχές της προσέγγισης για την κατάρτιση ενός ΣΔΠ

Εξασφάλιση συμφωνίας και υποστήριξης για τη διαδικασία: Οι ενδιαφερόμενοι φορείς των προορισμών θα είναι συνυπεύθυνοι για την υλοποίηση του ΣΔΠ. Επομένως, είναι βασικό να εξασφαλιστεί η συμφωνία τους για την αναγκαιότητα ενός ΣΔΠ, η συμφωνία τους ότι θα υποστηρίξουν τη διαδικασία και, τέλος, η δέσμευσή τους ότι θα το υλοποιήσουν. Στην αρχή, οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς που είναι υπεύθυνοι για τον τουρισμό, τον σχεδιασμό, την οικονομική ανάπτυξη, το περιβάλλον και την πολιτιστική κληρονομιά πρέπει να έρθουν σε επικοινωνία ώστε να καταλήξουν σε συμφωνία και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του ΣΔΠ. Θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν βασικούς τουριστικούς εκπροσώπους του ιδιωτικού τομέα. Στην πράξη, στην αρχή μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη η συνένωση όλων αυτών των ομάδων συμφερόντων και μπορεί να απαιτηθεί διαβούλευση των εμπλεκόμενων φορέων στο πλαίσιο του προγράμματος εργασίας. Θα πρέπει επίσης να συσταθεί ένας επικεφαλής φορέας και να θεσπιστεί μια διαδικασία ρύθμισης (όπως μέσω του διορισμού μιας διευθύνουσας ομάδας). Σε ορισμένους προορισμούς, τις ενέργειες αυτές μπορεί να αναλάβει ένας υφιστάμενος ΟΔΠ, εφόσον υπάρχει.

Συλλογή της βάσης τεκμηρίωσης: Το πρώτο βήμα περιλαμβάνει τη συλλογή, την κατηγοριοποίηση και την ανάλυση μιας πληθώρας στοιχείων και δεδομένων (π.χ. τοπικά και περιφερειακά στατιστικά στοιχεία, έγγραφα πολιτικής, νομοθεσία, εκθέσεις τουριστικής αγοράς, έρευνες σε επισκέπτες, μπροσούρες και κατάλογοι σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες). Επίσης, θα χρειαστεί να υποβληθούν αιτήματα για πρόσθετα σύνολα δεδομένων σε διάφορους οργανισμούς (π.χ. Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, INSETE, FRAPORT Ελλάδας και τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς). Επιπλέον, έχει σημασία να συγκεντρωθούν όλοι οι

πόροι στους οποίους γίνεται αναφορά σε φακέλους ανά κεφάλαιο της καταστατικής ανάλυσης. Ο τελικός κατάλογος των πηγών που θα χρησιμοποιηθούν θα διαφοροποιείται μεταξύ εγχώριων και διεθνών οργανισμών και θα καλύπτει ποικίλα θέματα όπως οι τάσεις διαχείρισης προορισμού, οι τάσεις της αγοράς ταξιδιών και τουρισμού, οι πόροι του τουριστικού προϊόντος, οι αντιλήψεις των επισκεπτών, οι επιπτώσεις σε σχέση με την ανάπτυξη του τουρισμού, οι επιδόσεις προορισμών κ.ά.

Συλλογή απόψεων με χρήση καινοτόμων τεχνικών: Είναι σημαντικό να γίνουν αντιληπτές οι απόψεις, οι απαιτήσεις και η ικανοποίηση των διαφόρων ομάδων που έχουν συμφέρον στον προορισμό από άποψη τόσο προσφοράς όσο και ζήτησης – κάτοικοι/τοπική κοινωνία, επιχειρήσεις και επισκέπτες. Τα τελευταία χρόνια, αυτό κατέστη πιο εύκολο χάρη στη διαθεσιμότητα καινοτόμων ψηφιακών εφαρμογών και υπηρεσιών που επιτρέπουν την οικονομική και γρήγορη διεξαγωγή ηλεκτρονικών ερευνών, καθώς και την εκτίμηση των απόψεων όσων παρακολουθούν συναντήσεις εργασίας και εργαστήρια με πιο διαδραστικό χαρακτήρα. Αυτές κυμαίνονται από εφαρμογές κινητών συσκευών (π.χ. [Slido](#), [Poll Everywhere](#)) για τη συλλογή απόψεων σε εκδηλώσεις ενδιαφερόμενων φορέων των προορισμών έως πλατφόρμες για ηλεκτρονικές έρευνες αγοράς (π.χ. [SurveyMonkey](#), [Typeform](#) ή [Pollfish](#)), που μπορούν να χρησιμοποιούνται για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με την εμπειρία των ταξιδιωτών που έχουν επισκεφτεί τον προορισμό τα τελευταία χρόνια, καθώς και ατόμων που δεν έχουν επισκεφτεί τον προορισμό αλλά μπορούν να καταθέσουν απόψεις σχετικά με την εμπειρία τους από αντίστοιχους ανταγωνιστικούς προορισμούς.

Τμηματοποίηση αγοράς και σχεδιασμός: Η υπεύθυνη διαχείριση προορισμών περιλαμβάνει την εστίαση στους επισκέπτες εκείνους που θα προσφέρουν το μεγαλύτερο όφελος στον προορισμό, γεγονός που απαιτεί οξυδερκή ανάλυση των τμημάτων της αγοράς. Η εστίαση αυτή μπορεί να επιτευχθεί ως εξής: με εκτίμηση των υφιστάμενων αγορών του προορισμού, ανάλυση δεδομένων της υφιστάμενης αγοράς για την Ελλάδα σε εθνικό και, εάν υπάρχουν, υπο-εθνικό επίπεδο, ανασκόπηση αγορών για ανταγωνιστικούς προορισμούς, εκτίμηση της αντιστοιχίας ανάμεσα στις διάφορες παγκόσμιες ταξιδιωτικές τάσεις και τα προσφερόμενα προϊόντα του προορισμού, ανάλυση απαντήσεων από τις προαναφερόμενες ψηφιακές/ηλεκτρονικές έρευνες και εκτίμηση των μελλοντικών τάσεων της αγοράς που ενδέχεται να αλλάξουν τη φύση και τον όγκο της πιθανής ζήτησης για τον προορισμό. Η τμηματοποίηση με βάση τη γεωγραφία, τα δημογραφικά στοιχεία και τον τρόπο ζωής/τις αξίες θα πρέπει να

υποστηρίζει την ανάπτυξη προϊόντων/εμπειριών καθώς και να παρέχει συστάσεις για την προώθηση και προβολή.

Συμβουλευτικός σχεδιασμός: Τα ΣΔΠ θα είναι αποτελεσματικά μόνο εάν οι ενδιαφερόμενοι φορείς των προορισμών τα ενστερνιστούν και θεωρηθούν ευέλικτα, «ζωντανά» σχέδια, που μπορούν να τροποποιούνται ανάλογα με τις αλλαγές των συνθηκών. Επομένως, είναι σημαντικό να εφαρμόζεται μια εξαιρετικά συμμετοχική προσέγγιση που θα περιλαμβάνει συναντήσεις εργασίας, εργαστήρια και άλλες ευκαιρίες για συζήτηση, με τη συμμετοχή βασικών ενδιαφερόμενων φορέων στην ανάπτυξη των ΣΔΠ από πρώιμο στάδιο, προκειμένου να εξασφαλιστεί η συμβολή και η δέσμευσή τους.

Ανταγωνιστική τοποθέτηση και μήνυμα τουριστικής ταυτότητας: Όλοι οι εγχώριοι προορισμοί διαφέρουν μεταξύ τους αλλά οι δυνητικοί επισκέπτες από το εξωτερικό δύσκολα θα μπορούν να ξεχωρίσουν τον έναν από τον άλλο, ιδίως τα πολυάριθμα νησιά της Ελλάδας. Προκειμένου να διαχειριστεί τη βιώσιμη ανάπτυξη και να προσελκύσει το είδος επισκεπτών που επιθυμεί ένας προορισμός, είναι σημαντικό να κατανοήσει τα θέλγητρα και την ταυτότητα των ανταγωνιστικών προορισμών στην Ελλάδα καθώς και σε διεθνή κλίμακα. Με αυτόν τον τρόπο, ένας προορισμός θα μπορέσει να προσδιορίσει τις ξεχωριστές αξίες της τουριστικής ταυτότητας του και να αναπτύξει βασικά μηνύματα εμπορικού σήματος. Αυτές οι αξίες και τα μηνύματα της ταυτότητας προορισμού θα στηρίξουν την ικανότητα μιας περιοχής να ξεχωρίσει από όλες τις άλλες, μεγιστοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστικότητά της στη διεθνή τουριστική αγορά.

Η ανταγωνιστική τοποθέτηση απαιτεί εξέταση των ακόλουθων βασικών παραγόντων:

- **Χαρακτηριστικά προορισμού:** Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά/ οι πόλοι έλξης για τους επισκέπτες που καθορίζουν όσα προσφέρει ο προορισμός, που τον διαφοροποιούν από άλλους προορισμούς;
- **Συναισθηματικά οφέλη:** Πώς κάνει τους επισκέπτες να νιώθουν ο προορισμός; Τι συναισθήματα αντλούν από την παραμονή τους εκεί, ποιο είναι αυτό το στοιχείο που κάνει τον προορισμό ιδιαίτερο;

Αφού προσδιοριστούν αυτοί οι ανταγωνιστικοί παράγοντες διαφοροποίησης, μπορούν να αναπτυχθούν τα μηνύματα τουριστικής ταυτότητας του προορισμού. Είναι οι ιστορίες που λέει ο προορισμός για τον ίδιο, αυτές που τον διαφοροποιούν και τον καθιστούν ανταγωνιστικά θελκτικό σε δυνητικούς επισκέπτες.

Ανάπτυξη εμπειριών: Στενά συνδεδεμένη με το προηγούμενο σημείο, μια επιτακτική ανάγκη για την ανταγωνιστική τοποθέτηση είναι η ανάπτυξη ιδιαίτερων εμπειριών των επισκεπτών με τρόπο που θα αναδεικνύει τα ξεχωριστά/ αυθεντικά γνωρίσματα του προορισμού. Επομένως, το ΣΔΠ θα πρέπει να εντοπίζει τα κενά στο προσφερόμενο τουριστικό προϊόν που απαιτείται για τις αγορές-στόχο και να παρέχει ένα πλαίσιο για την ανάπτυξη εμπειριών, το οποίο θα καθοδηγεί την ενίσχυση των υφιστάμενων εμπειριών και την ανάπτυξη νέων εμπειριών ώστε να παρέχει πειστικά επιχειρήματα στους επισκέπτες που επιθυμεί να προσελκύσει ο προορισμός, ιδίως σε εποχές εκτός αιχμής.

Ελαχιστοποίηση αρνητικών επιπτώσεων: Ενώ τα ΣΔΠ γενικά επικεντρώνονται στη διαχείριση της ανάπτυξης και στη βελτιστοποίηση της αξίας, θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνουν μέτρα ελαχιστοποίησης κάθε αρνητικής επίπτωσης του τουρισμού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τους προορισμούς στους οποίους ήδη ασκείται μεγάλη πίεση κάποιες περιόδους ή/και σε ορισμένες τοποθεσίες. Για πολλούς προορισμούς, αυτή η πίεση ανακύπτει μόνο σε περιόδους αιχμής στους τουριστικούς «μαγνήτες» ενώ για μεγάλο μέρος του υπόλοιπου χρόνου, ο προορισμός ενδέχεται να επιθυμεί να προσελκύσει περισσότερους επισκέπτες, ιδίως σε περιοχές με μικρότερη επισκεψιμότητα. Μια στρατηγική για τη διαχείριση των ροών επισκεπτών πρέπει να λάβει υπ' όψιν αυτές τις διαφοροποιημένες ανάγκες ενός προορισμού.

Τα πιο συνηθισμένα είδη αρνητικών επιπτώσεων του τουρισμού, ιδίως σε αγροτικούς και νησιωτικούς προορισμούς, καθώς και σε προορισμούς που είναι πιο ελκυστικοί για τους επισκέπτες λόγω πολιτιστικής κληρονομιάς, είναι τα εξής:

- **Πίεση στα πολιτιστικά και περιβαλλοντικά στοιχεία**, από την ανάπτυξη του τουρισμού και τις δραστηριότητες των επισκεπτών που μπορεί να επιφέρουν την υποβάθμιση των τοπίων και συγκεκριμένων χώρων, την απώλεια βιοποικιλότητας και άλλες φθορές στο οικιστικό περιβάλλον και την πολιτιστική κληρονομιά.
- **Αρνητική εμπειρία επισκεπτών**, ως επακόλουθο της ταυτόχρονης παρουσίας πάρα πολλών επισκεπτών σε έναν τόπο ή λόγω του ανταγωνισμού για πρόσβαση σε χώρους ενδιαφέροντος, μέσα μεταφοράς, χώρους ψυχαγωγίας, εστίασης ή άλλες εγκαταστάσεις για επισκέπτες.
- **Συμφόρηση και συνωστισμός**, τα οποία παρεμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της καθημερινής ζωής στην τοπική κοινωνία, δυσχεραίνοντας τους κατοίκους και επιφέροντας τη μειωμένη ανοχή έναντι των επισκεπτών.

- **Αυξήσεις τιμών σε βασικά αγαθά και υπηρεσίες**, όπως η στέγαση, το φαγητό και οι μεταφορές, όπου η ζήτηση μπορεί να ενισχύεται από τους επισκέπτες με υψηλότερες δαπάνες σε τέτοιο σημείο που καθίστανται απρόσιτα για τους ντόπιους.
- **Ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους και βασικές υπηρεσίες**, όπως γη, νερό, ενέργεια και κοινωνικές υπηρεσίες.

Μπορούν να ληφθούν διάφορα μέτρα για την ελαχιστοποίηση αυτών των επιπτώσεων, από τον περιορισμό της πρόσβασης, την εισαγωγή ποσοστώσεων, τους πιο αυστηρούς κανονισμούς και τη χορήγηση αδειών έως τον καθορισμό τιμών. Ορισμένα από αυτά τα μέτρα ενδεχομένως να απαιτούν εθνική νομοθεσία, αλλαγές στους τοπικούς κανονισμούς ή αλλαγή της επιχειρηματικής πολιτικής.

Πρακτική αξία/Επίκεντρο δράσης: Ένα ΣΔΠ έχει αξία μόνο εάν είναι ρεαλιστική η εφαρμογή του από τους ενδιαφερόμενους φορείς, μέσω μιας αποτελεσματικής δομής ΔΠ, με πρόσβαση στην απαιτούμενη εμπειρογνωμοσύνη. Οι προτεινόμενες δράσεις πρέπει να είναι φιλόδοξες αλλά και εφικτές, από τη σκοπιά των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που είναι διαθέσιμοι για την εφαρμογή. Ωστόσο, η έλλειψη πόρων τώρα δεν θα πρέπει να αναχαιτίζει τη φιλοδοξία για το μέλλον. Πράγματι, τα φιλόδοξα και καινοτόμα σχέδια μπορούν καθαυτά να δημιουργήσουν την επιθυμία για επενδύσεις από τους κατά τόπους ενδιαφερόμενους φορείς και να προσελκύσουν εξωτερικούς επενδυτές. Ένα σχέδιο δράσης είναι θεμελιώδες στοιχείο ενός ΣΔΠ, το οποίο θα πρέπει να προσδιορίζει συγκεκριμένες δράσεις έναντι ενός ξεκάθαρα προσδιορισμένου συνόλου στρατηγικών προτεραιοτήτων.

Παρακολούθηση και μέτρηση επιδόσεων: Το ΣΔΠ πρέπει να θεωρείται διαδικασία σε εξέλιξη που υπόκειται σε συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση. Αυτό θα απαιτεί τακτική παρακολούθηση και μέτρηση των επιδόσεων του προορισμού στο σύνολό του, καθώς και της υλοποίησης και των αποτελεσμάτων των δράσεων που περιέχονται στο ΣΔΠ. Τα μέτρα επιδόσεων μπορούν να τοποθετούνται σε τρία διαφορετικά επίπεδα - δραστηριότητες, παραγόμενα στοιχεία, αποτελέσματα - και θα πρέπει να συνδέονται με την εκπλήρωση στρατηγικών στόχων. Ορίζονται ως εξής:

- **Δραστηριότητες:** οι ενέργειες τις οποίες αναλαμβάνει ο προορισμός (π.χ. συμμετοχή σε διεθνείς εμπορικές εκθέσεις, εκστρατείες σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ανάπτυξη στρατηγικών εγγράφων που προβάλλουν επιχειρήματα υπέρ πεζοδρομήσεων κ.ά.).

- **Παραγόμενα στοιχεία:** επιχειρησιακά αποτελέσματα (π.χ. αριθμός διεθνών ταξιδιωτικών πρακτόρων που πείθονται να συμπεριλάβουν τον προορισμό στα προγράμματά τους, επίπεδο ηλεκτρονικής συμμετοχής στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και κλικ μετάβασης σε διαδικτυακές τοποθεσίες, επενδύσεις στην πεζοδρόμηση).
- **Αποτελέσματα:** ουσιαστικά οφέλη για τον προορισμό (π.χ. περισσότεροι επισκέπτες, αυξημένη οικονομική επίπτωση, ενισχυμένες τοπικές κοινωνίες, βελτιωμένες ροές επισκεπτών, περιβαλλοντικές βελτιώσεις, περισσότεροι επισκέπτες εκτός περιόδου αιχμής).

Η παρακολούθηση της προόδου και η μέτρηση αποτελεσμάτων είναι η πλέον πολύτιμη για τον προορισμό αλλά και η πιο δύσκολη να εξασφαλιστεί. Ενώ η μέτρηση των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνονται είναι σχετικά εύκολη, αλλά περιορισμένης αξίας, καθώς αφορά μόνο την παρακολούθηση των οργανωτικών επιδόσεων. Η μέτρηση πρέπει να αρχίσει το συντομότερο δυνατό μετά την έγκριση του ΣΔΠ, με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να παρουσιαστεί με χρονολογική σειρά από την πρώτη ημέρα της υλοποίησης του ΣΔΠ.

ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΝΟΣ ΣΔΠ

2. Το πρόγραμμα εργασίας για την κατάρτιση ενός ΣΔΠ

Το πρόγραμμα εργασίας πρέπει να ακολουθεί την απλή προσέγγιση που παρουσιάζεται στην Ενότητα 1.4, ξεκινώντας από τη συλλογή στοιχείων για την Καταστατική Ανάλυση, προχωρώντας στον καθορισμό του Οράματος και των Στρατηγικών Στόχων για το 2030 (ή οποτεδήποτε) και, στη συνέχεια, της Στρατηγικής και του Σχεδίου Δράσης για την επίτευξη του Οράματος και των Στόχων και να ολοκληρώνεται με την υποβολή προτάσεων για τη Διακυβέρνηση (εφόσον είναι γνωστή) και την Παρακολούθηση Προόδου.

2.1 Σύνοψη προγράμματος εργασίας

Στη συνέχεια παρατίθεται η σύνοψη του προγράμματος εργασίας που υλοποιήθηκε στη Ρόδο και τη Σαντορίνη. Στο υπόλοιπο μέρος της ενότητας, τα στοιχεία του προγράμματος εργασίας εξετάζονται με περισσότερες λεπτομέρειες.

1. Ενημέρωση και εναρκτήρια συνάντηση
2. Έρευνα γραφείου
 - α. Ανάλυση των σχετικών ερευνών και των εγγράφων σχεδιασμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.
 - β. Ανασκόπηση πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και νομικού πλαισίου (PESTEL), επισημαίνοντας τη συνάφεια για τον προορισμό.
 - γ. Προσδιορισμός και ανάλυση κύριων ανταγωνιστών και τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης του προορισμού
 - δ. Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων φορέων - βασικοί τουριστικοί οργανισμοί και επιχειρήσεις στον προορισμό και σε σχέση με αυτόν
 - ε. Αρχική ανάλυση αγοράς και τμηματοποίησή της με βάση διαθέσιμα δεδομένα
 - στ. Ανάλυση αντιλήψεων των επισκεπτών για τον προορισμό, από υπάρχουσες έρευνες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.λπ.
 - ζ. Αρχική αξιολόγηση προϊόντων/πόρων.
3. Διαβουλεύσεις
 - α. Ανακοινώσεις έργου, όπως και σε διαδικτυακή τοποθεσία
 - β. Συνεντεύξεις με κύριους ενδιαφερόμενους φορείς και επιτόπιες επισκέψεις

- γ. Συναντήσεις εργασίας ενδιαφερόμενων φορέων και διαδραστικά εργαστήρια με κοινωνικούς φορείς

4. Πρωτογενή έρευνα

- α. Έρευνα πελατών – διαδικτυακά
- β. Έρευνα επαγγελματιών τουριστικού κλάδου- διαδικτυακά
- γ. Έρευνα κατοίκων - διαδικτυακά

5. Έκθεση καταστατικής ανάλυσης

6. Ανάπτυξη σχεδίου

- α. Εγγραφο συζήτησης στρατηγικής
- β. Συνάντηση εργασίας για την ανάπτυξη στρατηγικής
- γ. Στρατηγικές Προτεραιότητες και Σχέδιο Δράσης
- δ. Ανασκόπηση και ανάλυση δυνητικών δομών υλοποίησης και διακυβέρνησης
- ε. Κατάρτιση ΣΔΠ

2.2 Ενημέρωση και εναρκτήρια συνάντηση

Το πρώτο βήμα θα πρέπει να είναι η κατάρτιση ενός ενημερωτικού σημειώματος για την κατάρτιση του ΣΔΠ. Αυτή την ενέργεια πρέπει να αναλάβει ο επικεφαλής φορέας, μετά από συνάντηση με τους κύριους ενδιαφερόμενους φορείς που έχουν συμφωνήσει να ξεκινήσουν τη διαδικασία.

Το ενημερωτικό σημείωμα πρέπει να παρουσιάζει με σαφήνεια το πλαίσιο και τον σκοπό του ΣΔΠ, τα αναμενόμενα παραγόμενα στοιχεία, το χρονοδιάγραμμα, καθώς και τη διαδικασία επικοινωνίας και υποβολής αναφορών.

Το πρόγραμμα εργασίας μπορεί να εκτελεστεί από συμβεβλημένους εξωτερικούς συμβούλους ή από μια εσωτερική ομάδα με την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη.

Ενδέχεται να είναι σκόπιμη μια εναρκτήρια εκδήλωση και η πληροφόρηση των μέσων ενημέρωσης, ανάλογα με τις τοπικές συνθήκες.

Μετά τον διορισμό της ομάδας, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μια εναρκτήρια συνάντηση με τον επικεφαλής φορέα. Στη συνάντηση μπορεί να συμμετέχει ένας μικρός αριθμός βασικών ενδιαφερόμενων φορέων, αλλά θα πρέπει να αποφεύγεται μια ευρεία συνάντηση.

Η ημερήσια διάταξη της εναρκτήριας συνάντησης πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Ανασκόπηση του προτεινόμενου προγράμματος εργασίας + του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης.
- Ανασκόπηση σχετικών ερευνών, πηγών και εγγράφων σχεδιασμού (περιλαμβάνεται η ανάλυση των βασικών αγορών προέλευσης) και πρωτοβουλιών για την πρόσβαση στις αντίστοιχες πηγές και δεδομένα, καθώς και πιθανή ανάγκη για πρόσθετη έρευνα
- Ανασκόπηση βασικών ενδιαφερόμενων φορέων + σχεδίου για τη διαδικασία χαρτογράφησης ενδιαφερόμενων φορέων
- Σχέδια για τη δημόσια διαβούλευση και τη συμμετοχή ενδιαφερόμενων φορέων
- Συζήτηση κριτηρίων για την αξιολόγηση προϊόντων/πόρων
- Σχέδιο για την ανάλυση ανταγωνιστών και ανασκόπηση καλών πρακτικών σε σχετικούς ανταγωνιστικούς προορισμούς
- Ανασκόπηση των υφιστάμενων ρυθμίσεων διαχείρισης προορισμού και δυνητικών αλλαγών
- Συμφωνία για την υποβολή αναφορών για το έργο και τη διαδικασία παρακολούθησης.

2.3 Έρευνα γραφείου

Ανάλυση των σχετικών ερευνών και των εγγράφων σχεδιασμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο

Η συλλογή και η ανάλυση πόρων πρέπει να περιλαμβάνουν σχετικές πολιτικές, σχέδια, προγράμματα, προηγούμενες μελέτες, δεδομένα και στατιστικά στοιχεία ερευνών. Στις πηγές και τα παραδείγματα περιλαμβάνονται:

- Προγράμματα, εκστρατείες και έρευνες που εκπονούνται από το Υπουργείο Τουρισμού, τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) και βασικούς φορείς του τουριστικού κλάδου [Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ), Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Fraport, Ένωση Λιμένων Ελλάδας κ.λπ.]

- Σχετικά έγγραφα πολιτικής των βασικών υπουργείων (π.χ. Περιφερειακό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής).
- Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα της αντίστοιχης Περιφερειακής Αρχής και η σχετική τεκμηρίωση (π.χ. έργα έξυπνης εξειδίκευσης, κατάλογος τοπικών έργων που έχουν εγκριθεί και χρηματοδοτούνται από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς).
- Το πρόγραμμα τουριστικής προώθησης που έχει αναλάβει η αντίστοιχη Περιφερειακή Αρχή και η τεκμηρίωση για τις συμπράξεις με εθνικούς και τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς.
- Το πρόγραμμα τουριστικής προώθησης που έχει αναλάβει η αντίστοιχη Δημοτική Αρχή.
- Άλλα προγράμματα και έργα που έχουν αναληφθεί από την αντίστοιχη Περιφερειακή ή/και Δημοτική Αρχή με άμεση ή έμμεση συνάφεια για την ανάπτυξη του τουρισμού (π.χ. μελέτες εκτίμησης της ικανότητας υποδοχής τουριστών, ανάπτυξη νέων υποδομών, ανάπλαση αστικών περιοχών, ανάπτυξη νέων προϊόντων όπως οι πολιτιστικές διαδρομές).
- Στατιστικά στοιχεία (π.χ. για τον τουρισμό των κρουαζιερόπλοιων, την κατανάλωση ενέργειας, την κατανάλωση νερού) από αντίστοιχα τμήματα ή εταιρείες που υπάγονται στην αντίστοιχη Δημοτική Αρχή.
- Μελέτες και έργα που έχουν αναληφθεί από τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς (π.χ. εμπορικά επιμελητήρια, ομάδες του τουριστικού κλάδου).

Ανασκόπηση πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, περιβαλλοντικού και νομικού πλαισίου (PESTEL)

Η ανάλυση του εξωτερικού πλαισίου και των κύριων θεμάτων που ενδέχεται να επηρεάσουν τις επιδόσεις και τον αντίκτυπο του τουρισμού στον προορισμό αποτελεί κρίσιμο κομμάτι της διαδικασίας. Θα ενημερώνεται από την αρχική έρευνα γραφείου, αλλά επίσης μέσω της εικόνας που αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της έρευνας και της δημόσιας διαβούλευσης με ενδιαφερόμενους φορείς, όπως περιγράφεται στη συνέχεια. Έχει σημασία η ανάλυση PESTEL να περιέχει πληροφορίες που αφορούν τον προορισμό, σε παγκόσμιο, εθνικό ή τοπικό επίπεδο. Δεν θα πρέπει να περιλαμβάνονται γενικές πληροφορίες που δεν έχουν δυνητικές επιπτώσεις για τον προορισμό. Το εύρος των θεμάτων που εξετάζονται στην ανάλυση PESTEL πρέπει να περιλαμβάνει:

- Θέματα γεωπολιτικής φύσης (π.χ. ροές προσφύγων και μεταναστών, πολιτικές εντάσεις).

- Διεθνείς εξελίξεις κεφαλαιώδους σημασίας (π.χ. Brexit, κατάρρευση ταξιδιωτικών πρακτορείων).
- Πολιτικά και νομικά μέτρα, τα οποία ενδέχεται να περιορίζουν, να βοηθούν ή άλλως να επηρεάζουν την ανάπτυξη του τουρισμού.
- Σχέδια για μείζονα έργα υποδομών σε περιφερειακό/τοπικό επίπεδο.
- Συμβολή του τουριστικού τομέα στην περιφερειακή/τοπική οικονομία και απασχόληση.
- Πρόσφατες επιδόσεις του τουριστικού τομέα από τη σκοπιά της προσφοράς και της ζήτησης σε εθνικό/περιφερειακό/τοπικό επίπεδο.
- Οι τελευταίες τάσεις στα καταναλωτικά πρότυπα, την ανταπόκριση στην ανάπτυξη προϊόντων και τη στάση των τοπικών κοινωνιών έναντι του τουρισμού.
- Οι τελευταίες τάσεις όσον αφορά εργαλεία, πλατφόρμες, διαύλους επικοινωνίας, ανάλυση δεδομένων και τεχνολογικές εξελίξεις με αυξανόμενο ενδιαφέρον για τις αρχές και τις επιχειρήσεις του προορισμού.
- Οι τελευταίες τάσεις όσον αφορά τον αντίκτυπο στο περιβάλλον και τις βέλτιστες πρακτικές του τουριστικού τομέα σε σχέση με τη λειτουργία τουριστικών επιχειρήσεων και τις στρατηγικές βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης από εθνικές και εγχώριες αρχές του προορισμού.
- Το πιο πρόσφατο έργο για την ευρωπαϊκή και την εθνική νομοθεσία (π.χ. κανονισμοί για τις βραχυχρόνιες μισθώσεις, πλαίσιο διακυβέρνησης για πρωτοβουλίες διαχείρισης προορισμού).
- Στοιχεία για τις τάσεις της αγοράς, τα μεταβαλλόμενα ταξιδιωτικά κίνητρα και τη μεταβαλλόμενη συμπεριφορά σε εξωτερικές αγορές.

Για λόγους επεξήγησης, το Παράρτημα 2 περιλαμβάνει ενδεικτικά στοιχεία από την ανάλυση PESTEL που καταρτίστηκε για το ΣΔΠ σε σχέση με τη Ρόδο.

Προσδιορισμός και ανάλυση κύριων ανταγωνιστών και τρέχουσας ανταγωνιστικής θέσης του προορισμού

Προκειμένου να γίνει αντιληπτό πού έγκεινται τα ανταγωνιστικά δυνατά σημεία ενός προορισμού, έχει σημασία να διεξαχθεί μια ανάλυση των ανταγωνιστικών προορισμών. Δεν χρειάζεται να είναι πολύπλοκη ή σύνθετη. Με βάση τα στοιχεία από έρευνες καταναλωτών και διαβουλεύσεις με ενδιαφερόμενους φορείς, πρέπει να πραγματοποιηθούν τα ακόλουθα βήματα:

- Προσδιορίστε τα ισχυρότερα στοιχεία τουριστικού ενδιαφέροντος του προορισμού σας (π.χ. ομορφιά του τοπίου, τοπική κουζίνα).
- Τοποθετήστε αυτούς τους πόλους έλξης σε δύο άξονες σε ένα γράφημα.
- Προσδιορίστε τους κύριους ανταγωνιστές σας σε σχέση με αυτούς τους πόλους έλξης - χρησιμοποιώντας έρευνες καταναλωτών, συνεντεύξεις με αλλοδαπούς ταξιδιωτικούς πράκτορες και τη διαβούλευση με επιχειρήσεις εισερχόμενου τουρισμού στον προορισμό.
- Επισημάνετε τη θέση των ανταγωνιστών σας σε σχέση με το τουριστικό προϊόν που προσφέρουν ως προς αυτούς τους δύο πόλους έλξης.
- Επισημάνετε τη θέση του προορισμού σας σε σχέση με αυτούς τους ανταγωνιστές.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ένα παράδειγμα ανάλυσης ανταγωνιστών για τη Σαντορίνη. Στην ανάλυση προσδιορίζεται το τρέχον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Σαντορίνης, το οποίο παρέχει μια ισχυρή βάση επί της οποίας μπορούν να αναπτυχθούν προϊόντα και εμπειρίες για τους επισκέπτες, καθώς και να διαμορφωθούν μηνύματα προώθησης και προβολής.

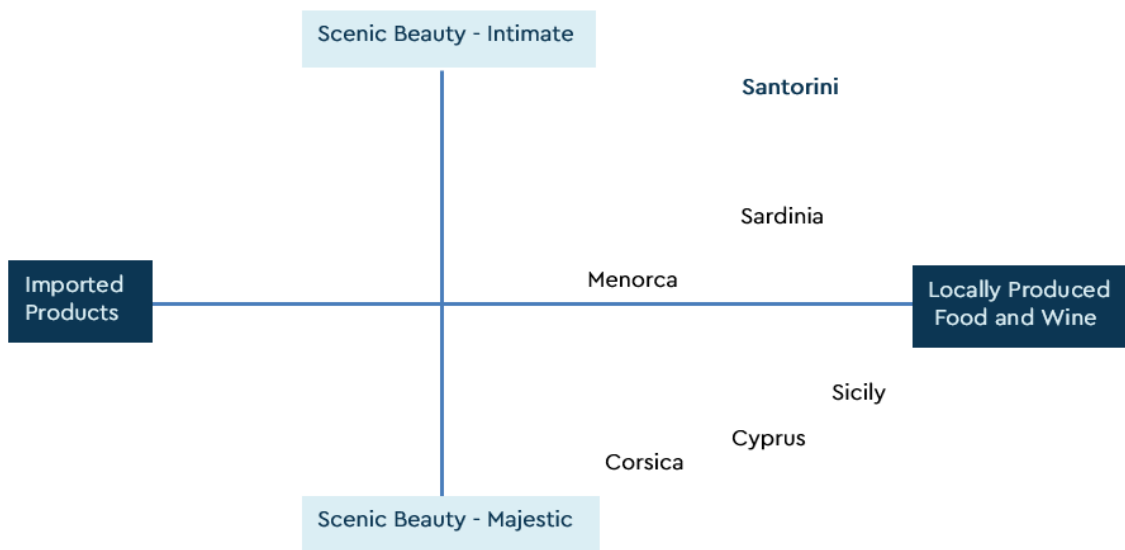
Παράδειγμα: Ανάλυση ανταγωνιστών Σαντορίνης

Η Σαντορίνη παρουσιάζεται σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές της για το είδος των επισκεπτών που θα συντελέσουν περισσότερο στη βιώσιμη ανάπτυξη του τουρισμού της. Αυτές οι ανταγωνιστικές αναλύσεις εμπεριέχουν δύο διαστάσεις:

- **Φυσική:** τα ισχυρότερα στοιχεία του προορισμού (ιδιαίτερη ομορφιά του τοπίου καθώς και τρόφιμα και κρασιά τοπικής παραγωγής).
- **Συναισθηματική:** συναισθηματική απήχηση (ρομαντισμός και πολυτέλεια).

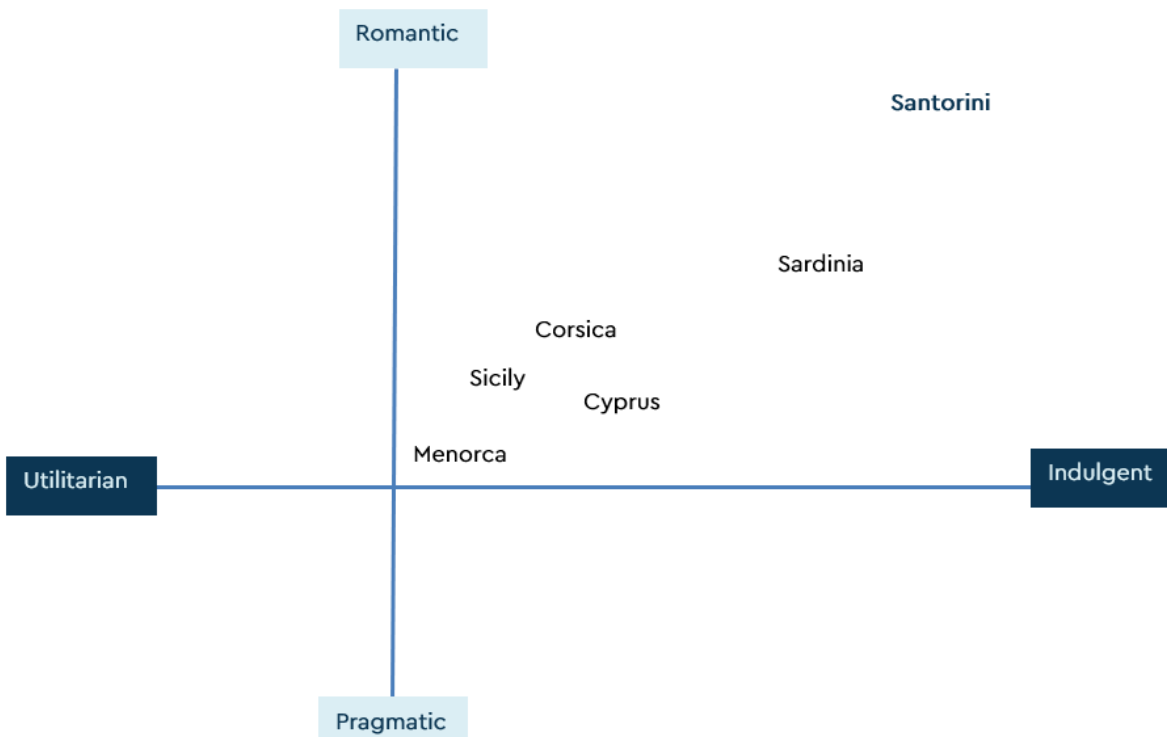
Τα χαρακτηριστικά στα πλαίσια στην κορυφή και στα δεξιά κάθε άξονα αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία στα οποία διακρίνεται η Σαντορίνη. Εκφράζουν τους ισχυρότερους πόλους έλξης για τους επισκέπτες του νησιού. Τα χαρακτηριστικά στο άλλο άκρο κάθε άξονα αντιπροσωπεύουν την αντίθεση αυτών των δυνατών σημείων. Αυτό δεν σημαίνει ότι η Σαντορίνη δεν διαθέτει άλλους πόλους έλξης. Σαφώς και διαθέτει. Ωστόσο, προκειμένου να προσδιοριστεί η πιο ισχυρή ανταγωνιστική θέση της Σαντορίνης, πρέπει να τεθεί επικεφαλής με τα πιο δυνατά στοιχεία της και να αξιολογήσει με αντικειμενικότητα πόσο ισχυρά είναι αυτά σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές της.

Σαντορίνη - Φυσικά στοιχεία



Συμπέρασμα: Τα πιο ανταγωνιστικά **φυσικά** στοιχεία της Σαντορίνης είναι η ιδιαίτερη ομορφιά του τοπίου (ηφαίστειο) καθώς και τα τρόφιμα και τα κρασιά τοπικής παραγωγής.

Σαντορίνη - Συναισθηματικά στοιχεία



Συμπέρασμα: Σε **συναισθηματικό** επίπεδο, η Σαντορίνη εκπέμπει μια αίσθηση ρομαντισμού και πολυτέλειας. Υπάρχει μια συγκλονιστική, σαγηνευτική ομορφιά που διαπερνά την εμπειρία που εκπέμπει ο συνδυασμός της ιδιαίτερης ομορφιάς του τοπίου του νησιού και της ευκαιρίας για απόλαυση των αισθήσεων της γεύσης (π.χ. γαστρονομία), της όσφρησης (π.χ. αγριολούλουδα, αμπέλια και φυτά) και της αφής, με χαλαρωτική πνευματικότητα (π.χ. spa, ευεξία, γιόγκα, υπαίθριες δραστηριότητες).

Χαρτογράφηση ενδιαφερόμενων φορέων

Είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι βασικοί ενδιαφερόμενοι φορείς του προορισμού και ο ρόλος που ενδεχομένως να αναμένεται να διαδραματίσουν στην ανάπτυξη και την υλοποίηση του ΣΔΠ. Από την άποψη αυτή, οι ενδιαφερόμενοι φορείς θα καταταχθούν στον πρωτεύοντα, τον δευτερεύοντα και τον άλλον τύπο, ανάλογα με το πώς μπορεί να τα επηρεάσει ο τουρισμός, τα οφέλη που ενδέχεται να αποκομίσουν από τον τουρισμό και τον ρόλο που ενδέχεται να διαδραματίσουν στην ανάπτυξη του ΣΔΠ, ως εξής:

- **Πρωτεύοντες ενδιαφερόμενοι φορείς** είναι οι φορείς που έχουν το μεγαλύτερο συμφέρον στην ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού στον προορισμό και που ενδέχεται να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο στην ανάπτυξη του ΣΔΠ, που μπορούν να χρησιμοποιήσουν την άποψη, τις δεξιότητες, τις γνώσεις ή τη θέση τους για να ασκήσουν σημαντική επιρροή στην ανάπτυξη και την υλοποίηση του ΣΔΠ. Στα παραδείγματα των ενδεχόμενων πρωτευόντων ενδιαφερόμενων φορέων συγκαταλέγονται: τοπικές αρχές/ δήμοι, ΟΔΠ (εάν υπάρχει), αντιπροσωπευτικοί φορείς του τουριστικού κλάδου, βασικοί φορείς μεταφορών και ταξιδιωτικοί πράκτορες.
- **Οι δευτερεύοντες ενδιαφερόμενοι φορείς** είναι εκείνοι που ενδέχεται να ωφεληθούν άμεσα από τον τουρισμό αλλά ενδέχεται να μη διαδραματίσουν ενεργό ρόλο και να μη συντελέσουν στην ανάπτυξη του ΣΔΠ, αλλά που μπορεί να βρίσκονται σε θέση να εφαρμόσουν στοιχεία του ΣΔΠ και να ενεργούν ως υποστηρικτές του ΣΔΠ, όποτε είναι κατάλληλο. Στα παραδείγματα των δευτερευόντων ενδιαφερόμενων φορέων συγκαταλέγονται: ατομικές τουριστικές επιχειρήσεις, πράκτορες/διαχειριστές αξιοθέατων για τους επισκέπτες και χώρων πολιτιστικής ή φυσικής κληρονομιάς, λοιποί φορείς μεταφορών και ταξιδιωτικοί πράκτορες.
- **Οι άλλοι ενδιαφερόμενοι φορείς** περιλαμβάνουν τα περισσότερα από τα υπόλοιπα μέλη της τοπικής κοινωνίας, που μπορεί να αντλούν έμμεσα και όχι άμεσα οφέλη από τον τουρισμό. Κατά καιρούς, μπορεί να συμμετέχουν ως σύμβουλοι για να διαπιστωθούν οι απόψεις τους σε σχέση με τον αντίκτυπο του τουρισμού και αυτά

που θα ήθελαν να δουν. Είναι επίσης σημαντικό να έχουν επίγνωση της σημασίας του τουρισμού καθώς και του ρόλου του ΣΔΠ και της προόδου του στην υλοποίηση του είδους του τουρισμού που θέλουν τόσο αυτά τα μέρη όσο και η τοπική κοινωνία. Στα παραδείγματα των άλλων ενδιαφερόμενων φορέων συγκαταλέγονται: όλοι οι ντόπιοι κάτοικοι, η κοινωνία των πολιτών και κοινοτικοί φορείς.

Μεταξύ άλλων, στις ομάδες των ενδιαφερόμενων φορέων περιλαμβάνονται:

- Υπουργεία
- Διευθύνσεις και οργανισμοί περιφερειακών κυβερνήσεων
- Διευθύνσεις και οργανισμοί τοπικών αυτοδιοικήσεων
- Οργανισμοί που ασχολούνται με την παροχή υπηρεσιών μεταφοράς
- Ενώσεις του τουριστικού κλάδου
- Άλλες επαγγελματικές ομάδες (π.χ. εμπορικό επιμελητήριο, κλαδική ένωση)
- Κύρια αξιοθέατα
- Άλλοι οργανισμοί (π.χ. πανεπιστήμια, ομάδες πολιτών, περιβαλλοντικές οργανώσεις)
- Αεροπορικές εταιρείες, εταιρείες κρουαζιερόπλοιων και ταξιδιωτικοί πράκτορες με σημαντική δραστηριότητα σε επίπεδο προορισμού
- Λοιπές ενδεδειγμένες επιχειρήσεις σχετικές με τον τουρισμό.

Αρχική ανάλυση αγοράς και τμηματοποίηση σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα

Η προσέγγιση της τμηματοποίησης της αγοράς θα καθοριστεί από το είδος τουρισμού που επιθυμεί ένας προορισμός. Ωστόσο, καθώς ο τουρισμός ολοένα και περισσότερο προσφέρει ευκαιρίες για οικονομική ανάπτυξη ανά τον κόσμο, εκφράζονται ανησυχίες για το πώς θα διασφαλιστεί ότι πρόκειται για βιώσιμη ανάπτυξη. Οι προορισμοί που επιθυμούν να βελτιστοποιήσουν την αξία του τουρισμού, που είναι βιώσιμος, πρέπει να ιεραρχήσουν τα τμήματα της αγοράς με βάση τις τρέχουσες και τις μελλοντικές δυνατότητές τους για επίτευξη βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης στον προορισμό. Η ιεράρχηση αυτή βασίζεται στην εκτίμηση της σχετικής αξίας κάθε τμήματος έναντι του εκτιμώμενου αντίκτυπου στον προορισμό από άποψη βιωσιμότητας. Τα ακόλουθα κριτήρια πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν κατά την ιεράρχηση τμημάτων:

- **Αξία:** Τρέχουσα και μελλοντική δυνητική αξία (π.χ. όγκος x δαπάνες x τάση για επανειλημμένες επισκέψεις). Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από εθνικές έρευνες (π.χ. ΕΟΤ, ΣΕΤΕ, FRAPORT, Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, Ένωση Λιμένων Ελλάδας κ.ά.), έρευνες σε περιφερειακούς και τοπικούς επισκέπτες και κάθε έκθεση ειδικά για την αγορά σε σχέση με συγκεκριμένες χώρες και τμήματα αγοράς).
- **Βιωσιμότητα:** Αντίκτυπος στο φυσικό περιβάλλον, τις φυσικές υποδομές, τους πόρους και την τοπική κοινωνία του προορισμού (π.χ. τάση εξάπλωσης των ωφελειών σε όλο τον προορισμό, επισκέψεις εκτός της κύριας τουριστικής περιόδου, κατανάλωση λιγότερων σπάνιων πόρων, χαμηλότερο αποτύπωμα άνθρακα/εκπομπών, ελαχιστοποίηση συμφόρησης, συμβολή στη διαφύλαξη της κληρονομιάς και την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος).

Για να συγκεντρωθούν αυτές οι πληροφορίες, απαιτείται κριτική σκέψη, με βάση την ανάλυση των τάσεων των επισκεπτών, τα ενδιαφέροντα και τη συμπεριφορά ανά αγορά και ανά τμήμα (π.χ. διάρκεια παραμονής, είδος προϊόντων/εμπειριών που καλύπτονται κ.ά.) από διεθνείς εκθέσεις τάσεων (διάφορες πηγές), εθνικές έρευνες και μελέτες προφίλ επισκεπτών, καθώς και εκθέσεις ειδικά για την αγορά σε σχέση με τις προτιμήσεις των ταξιδιωτών και πιθανές μελλοντικές τάσεις αναφορικά με συγκεκριμένες χώρες και τμήματα αγοράς.

Τα πιο ελκυστικά τμήματα είναι αυτά που προσφέρουν τη μεγαλύτερη αξία και συντελούν περισσότερο ως προς τη βιωσιμότητα/ έχουν τις λιγότερες αρνητικές επιπτώσεις. Σκοπός της ιεράρχησης αυτών των τμημάτων με αυτόν τον τρόπο είναι να προσδιοριστούν τα τμήματα για τα οποία πρέπει να αναπτυχθούν εμπειρίες επισκεπτών, προϊόντα και υποδομές σχετικά με τους επισκέπτες και στους οποίους πρέπει να απευθυνθούν οι δράσεις προώθησης και προβολής, επειδή πρόκειται για τα τμήματα που θα επιτύχουν την πιο βιώσιμη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη για τον προορισμό.

Τα τμήματα θα πρέπει να προσδιοριστούν περαιτέρω, στο μέτρο του δυνατού, με βάση:

- τη γεωγραφική θέση (χώρα διαμονής),
- τις αξίες του τρόπου ζωής/ τα κίνητρα για ταξίδι.

Ανάλυση των αντιλήψεων των επισκεπτών για τον προορισμό από έρευνες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης κ.ά.

Οι αντιλήψεις των επισκεπτών μπορούν να προκύψουν χρησιμοποιώντας ποικίλες, σχετικά οικονομικές μεθόδους. Περιλαμβάνονται:

- Υπάρχουσες έρευνες επισκεπτών που έχουν ήδη διεξαχθεί σε επίπεδο προορισμού.
- Εργαλεία παρακολούθησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για τη διεξαγωγή ανάλυσης συναισθημάτων των βασικών ομάδων που συζητούν για τον προορισμό.
- Μια επισκόπηση βασικών δεδομένων (π.χ. ανασκοπήσεις, αξιολογήσεις) που προέρχονται από διαδικτυακές τοποθεσίες κριτικών και ηλεκτρονικούς ταξιδιωτικούς πράκτορες σχετικά με τις επιδόσεις των βασικών στοιχείων του προορισμού έναντι των βασικών ανταγωνιστών του.
- Ηλεκτρονικές έρευνες που στοχεύουν σε συγκεκριμένες αγορές και διεξάγονται σε πλατφόρμες όπως η Pollfish.
- Επιτόπιες έρευνες στο αεροδρόμιο ή σε δημοφιλείς τουριστικούς χώρους.
- Διαδραστικά τουριστικά περίπτερα τα οποία, όχι μόνο παρέχουν πληροφορίες στους τουρίστες, αλλά επίσης μπορούν να εκτιμήσουν την ικανοποίηση των επισκεπτών.

Αρχική αξιολόγηση προϊόντων/πόρων.

Ο κύριος σκοπός της ανάληψης μιας αξιολόγησης προϊόντων/πόρων προορισμού είναι να γίνουν κατανοητά το εύρος και η ποιότητα των τουριστικών προϊόντων και των εμπειριών που προσφέρει ο προορισμός στους επισκέπτες αλλά και να προσδιοριστούν τα σημεία που ενδεχομένως χρειάζονται βελτίωση ή μπορούν να αναπτυχθούν νέα προϊόντα/εμπειρίες.

Τα τουριστικά προϊόντα και εμπειρίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εγκαταστάσεων, υπηρεσιών και εμπειριών που προσφέρονται στον προορισμό, τα οποία συντελούν στην ικανότητα των επισκεπτών να «καταναλώσουν» και να απολαύσουν τον προορισμό. Περιλαμβάνονται:

- Τουριστικές εγκαταστάσεις: καταλύματα (είδος και πρότυπο), εστιατόρια/μπαρ (είδος), αξιοθέατα για επισκέπτες, λιανικό εμπόριο.

- Κληρονομιά και πολιτισμός: ιστορικοί χώροι/ χώροι κληρονομιάς, λαογραφικές παραδόσεις, τέχνες, χειροτεχνήματα, κουζίνα, πτυχές ζωντανού πολιτισμού.
- Τοπίο και ύπαιθρος: φύση, ποιότητα, πόλοι έλξης και διακριτά στοιχεία του τοπίου/ σκηνικού (περιλαμβάνονται παραλίες, δάση, λόφοι, ακτές, θαλάσσιο περιβάλλον), διαδρομές/μονοπάτια, άγρια πανίδα.
- Οικιστικό περιβάλλον: πόλεις, χωριά και δημόσιοι χώροι - εμφάνιση και συντήρηση. Περιλαμβάνονται ξεχωριστά αρχιτεκτονήματα, δημόσια τέχνη/τέχνη του δρόμου, μνημεία, πάρκα/κήποι, εμφάνιση εμπορικών πινακίδων.
- Πρόσβαση και μεταφορές: αεροδρόμια, δρόμοι, θαλάσσιες οδοί, εναέριες οδοί, υπηρεσίες πορθμείων και κρουαζιερόπλοιων προς τον προορισμό και εντός αυτού, πάροχοι μεταφορικών υπηρεσιών (δημόσιων και ιδιωτικών).
- Υπηρεσίες για επισκέπτες: σημεία παροχής πληροφοριών στους επισκέπτες, σήμανση (κατεύθυνσης και επεξήγησης), χώροι στάθμευσης αυτοκινήτων, τουαλέτες, άλλες υπηρεσίες. Δυνατότητα πρόσβασης σε τουριστικά προϊόντα και υπηρεσίες.
- Δραστηριότητες και εκδηλώσεις: ψυχαγωγία, κοινοτικές και επιχειρηματικές εκδηλώσεις, φεστιβάλ, πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.

Ο έλεγχος του προορισμού πρέπει να καλύπτει τα εξής:

- **Ποσότητα:** Απογραφή των βασικών τουριστικών προϊόντων/εμπειριών κάθε είδους.
- **Ποιότητα:** Αξιολόγηση του καλού ή άλλου επιπέδου των τουριστικών προϊόντων/εμπειριών που προσφέρει ο προορισμός.
- **Ξεχωριστός χαρακτήρας:** Πόσο καλά απεικονίζουν τα τουριστικά προϊόντα/εμπειρίες τον χαρακτήρα του προορισμού; Εκπέμπουν μια πραγματική «αίσθηση του χώρου»;
- **Ανταγωνιστικότητα:** Πώς συγκρίνονται με προϊόντα/εμπειρίες σε ανταγωνιστικούς προορισμούς; Ποια εμπόδια για την ανάπτυξη υπάρχουν; Τι είδους υποστήριξη είναι απαραίτητη για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας;

- **Βιώσιμο μέλλον:** Πόσο ταιριαστά είναι το είδος και η ποιότητα των προϊόντων/εμπειριών σε συνάρτηση με τις προβλεπόμενες μελλοντικές τάσεις της αγοράς; Ποιες απειλές μπορεί να ορθώνονται για τη μελλοντική βιωσιμότητά τους;

Εχει σημασία να διατηρηθεί ένας επίκαιρος κατάλογος των βασικών τουριστικών προϊόντων/εμπειριών και επίγνωση της ανταγωνιστικότητάς τους, κατά τρόπο ώστε κάθε ανταγωνιστική απόκλιση να μπορεί να αντιμετωπιστεί προτού ο προορισμός υστερήσει έναντι των ανταγωνιστών του.

2.4 Επικοινωνία και διαβούλευση

Ανακοινώσεις έργου

Συνιστάται θερμά να είναι σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα επικοινωνίας για όλο το έργο, ιδίως με σκοπό να μεγιστοποιηθεί η ευαισθητοποίηση και η συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας και να παροτρυνθούν οι ενδιαφερόμενοι φορείς να εφαρμόσουν τα ΣΔΠ. Ειδικότερα, θα πρέπει να υπάρχει ένας διαδραστικός ιστότοπος/μικρή ιστοθέση του έργου για την κοινοποίηση της προόδου, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων φορέων και συνδέσμους της επιλεγμένης πλατφόρμας για ηλεκτρονικές έρευνες σε τουριστικές επιχειρήσεις, κατοίκους και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς. Οι τακτικές ανακοινώσεις στα μέσα ενημέρωσης που απευθύνονται στους ενδιαφερόμενους φορείς και την ευρύτερη τοπική κοινωνία (κοινωνικά και παραδοσιακά μέσα) θα μπορούσαν επίσης να φανούν χρήσιμα, ξυπνώντας το ενδιαφέρον στους διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς και τηρώντας τους ενήμερους για την πρόοδο του εκάστοτε ΣΔΠ.

Ουσιαστικά η μικρή ιστοθέση καθίσταται καίριος δίαυλος επικοινωνίας για τη διάδοση πληροφοριών σε σχέση με το πεδίο, τη μεθοδολογία, τις φάσεις και τα ορόσημα του έργου. Καθώς θα πλησιάζει η ολοκλήρωση του έργου, θα αποτελέσει επίσης την πρωταρχική πηγή πρόσβασης των ενδιαφερόμενων φορέων και παραγόντων σε εκθέσεις έργου και ενημερωμένο υλικό επικοινωνίας.

Συνεντεύξεις με κύριους ενδιαφερόμενους φορείς και επιτόπιες επισκέψεις

Χρησιμοποιώντας τον κατάλογο των ενδιαφερόμενων φορέων που έχει πλέον καταρτιστεί (σε συνέχεια της προαναφερόμενης άσκησης χαρτογράφησης), θα πρέπει να επιλεγούν βασικοί παράγοντες από κάθε τουριστικό τομέα και να κληθούν για συνέντευξη ατομικά ή σε μικρές ομάδες ομοτίμων. Συνήθως, ένας σχετικά μέτριος αριθμός θα προσφέρει ένα αρκετά αντιπροσωπευτικό δείγμα βασικών παραγόντων και απόψεων από διάφορους τομείς. Ιδανικά, θα πρέπει να πραγματοποιηθούν 30 ή περισσότερες συνεντεύξεις αυτού του είδους.

Τα θέματα των συνεντεύξεων θα ποικίλλουν ανάλογα με το ιστορικό των διαφόρων ενδιαφερόμενων φορέων και τη φύση της επιχείρησής τους, αλλά θα πρέπει να άπτονται ζητημάτων όπως οι εμπειρίες/ υπηρεσίες/ αγορές με δυνατότητες ανάπτυξης, τα οφέλη και οι προκλήσεις της ανάπτυξης του τουρισμού σε επίπεδο προορισμού, καθώς και οι βασικές προτεραιότητες για τον σχεδιασμό διαχείρισης προορισμού στο μέλλον.

Η συνέντευξη των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων μπορεί να συνδυαστεί με επισκέψεις σε σημαντικά υφιστάμενα αξιοθέατα, δίνοντας την ευκαιρία συζήτησης με τους διευθυντές και το προσωπικό πρώτης γραμμής που έρχεται σε άμεση επαφή με τους επισκέπτες. Επίσης, μπορεί να συνδυαστεί με επισκέψεις σε κοινότητες για να συζητηθούν οι επιπτώσεις του τουρισμού και θέματα διαχείρισης καθώς και οι δυνατότητες δημιουργίας ξεχωριστών νέων εμπειριών για τους επισκέπτες, σε σχέση με την κοινωνική και πολιτιστική ζωή της περιοχής.

Συναντήσεις εργασίας ενδιαφερόμενων φορέων

Η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων έχει ουσιαστική σημασία για την επιτυχία ενός σχεδίου διαχείρισης προορισμού. Οι συναντήσεις εργασίας διευκολύνουν αυτή τη συμμετοχή, όχι μόνο επειδή δίνουν ώθηση στη συμμετοχή και τη συζήτηση σε σχέση με αναδυόμενες προτάσεις πολιτικής αλλά επίσης επειδή εξασφαλίζουν ότι οι συμμετέχοντες νιώθουν ότι το έργο τους αφορά. Οι συναντήσεις εργασίας στις οποίες οι βασικοί συμμετέχοντες είναι οργανισμοί πρέπει να αποτελούνται από εκπροσώπους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Μαζί με τις αρμόδιες διοικητικές αρχές, είναι επίσης απαραίτητο να κληθούν ενώσεις και επιχειρήσεις που εκπροσωπούν διαφορετικούς τομείς του τουριστικού κλάδου, οργανισμοί άλλων ενδιαφερόμενων φορέων και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Αυτό το εύρος ενδιαφερόμενων φορέων θα

προσφέρει μια σχετικά διεξοδική επισκόπηση της κατάστασης της τουριστικής ανάπτυξης σε έναν προορισμό και, επιπλέον, θα προσφέρει λεπτομερή σχόλια σε σχέση με τις αγορές-στόχους του ΣΔΠ, τις φιλοδοξίες, τη ζήτηση και τις τάσεις.

Για να εξασφαλιστεί η συμμετοχή των ενδιαφερόμενων φορέων και των τοπικών κοινωνιών, απαιτείται προσεκτική προπαρασκευαστική εργασία πριν από τα εργαστήρια (π.χ. κατάλογος συμμετεχόντων, επίσημες προσκλήσεις, ανακοινώσεις παρακολούθησης για την ενίσχυση της προσωπικής παρουσίας, δημοσίευση δελτίων τύπου, έλεγχος οπτικοακουστικού εξοπλισμού, υπηρεσίες τροφοδοσίας για χώρους διοργάνωσης εκδηλώσεων, βιντεοσκοπήσεις κ.λπ.).

Στα θέματα προς συζήτηση πρέπει να περιλαμβάνονται:

- **Το έργο:** αιτίες, στόχοι, χρονοδιάγραμμα - πρόοδος έως σήμερα, επερχόμενες εργασίες
- **Επεξήγηση στρατηγικού στόχου:** δημιουργία και διαχείριση ενός βιώσιμου τουριστικού προορισμού
- **Απόψεις ενδιαφερόμενων φορέων για:** επιχειρηματικές επιδόσεις των ιδίων, επιδόσεις του τομέα της τουριστικής βιομηχανίας στον οποίο ανήκει το ενδιαφερόμενο μέρος, επιδόσεις προορισμού.
- **Απόψεις ενδιαφερόμενων φορέων για:** τα στοιχεία που λειτουργούν καλά, τις ευκαιρίες για αλλαγή, τα αδύνατα σημεία και τους κινδύνους.
- **Παραδείγματα καλών πρακτικών** – παρουσιάσεις από δύο ή τρία κορυφαία ΣΔΠ
- **Πορίσματα έρευνας γραφείου.**

Συμμετοχή ενδιαφερόμενων φορέων, με χρήση καινοτόμων τεχνικών συναντήσεων εργασίας

Διαδραστικές συνεδρίες και ζωντανές δημοσκοπήσεις αποτελούν αποτελεσματικά εργαλεία μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες έχουν τη δυνατότητα να συνεισφέρουν ενεργά σε μια συνάντηση εργασίας. Πλατφόρμες όπως οι Slido και Poll Everywhere είναι χρήσιμες για την υποβολή ερωτήσεων σε συναντήσεις εργασίας και εργαστήρια και την άμεση παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Ο καταιγισμός ιδεών, οι ανοιχτές συζητήσεις ή οι συναντήσεις επιμέρους ομάδων εργασίας που καλύπτουν τομείς όπως ο ανταγωνισμός, τομείς προς βελτίωση ή ανάπτυξη αποτελούν άλλες μεθόδους μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες μπορούν να μοιραστούν τις απόψεις τους. Επιπλέον, οι

συνεντεύξεις ή οι επιτόπιες επισκέψεις αποτελούν πρόσθετες μεθόδους μέσω των οποίων μπορούν να εξασφαλιστούν περισσότερα στοιχεία. Στα θέματα που πρέπει να καλύπτονται περιλαμβάνονται:

- Ποιοι είναι οι βασικοί ανταγωνιστές και τι κάνουν καλά;
- Ποιες είναι οι υπάρχουσες και οι δυνητικές μοναδικές προτάσεις πώλησης του προορισμού;
- Ποιο πρέπει να είναι το όραμα για τον τουρισμό για την επόμενη δεκαετία;
- Ποιες είναι οι ανάγκες του προορισμού, τα θέματα των βασικών μηνυμάτων της τουριστικής ταυτότητας και οι αξίες του εμπορικού σήματος;
- Ποιες είναι οι ευκαιρίες για τη δημιουργία ξεχωριστών νέων εμπειριών για τους επισκέπτες;
- Ποια είναι τα πιο σημαντικά κενά στην τουριστική υποδομή;
- Ποιες είναι οι αρνητικές επιπτώσεις του τουρισμού σε επίπεδο επιχειρήσεων, τοπικής κοινωνίας και περιβάλλοντος;
- Πώς πρέπει να οργανωθούν η μελλοντική ανάπτυξη, η διαχείριση και η προώθηση και προβολή του τουρισμού και ποιος πρέπει να συμμετάσχει;

Κοινοτικά φόρουμ

Εκτός από τα εργαστήρια και τις συναντήσεις εργασίας των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων, είναι σημαντικό να διεξαχθούν μία ή περισσότερες συναντήσεις με την τοπική κοινωνία, προκειμένου οι κάτοικοι και κοινοτικές ομάδες να ασχοληθούν άμεσα με τη διαδικασία του ΣΔΠ και να συνεισφέρουν τις σκέψεις και τις ιδέες τους για την ανάπτυξη του τουρισμού. Αυτό έχει σημασία προκειμένου οι άνθρωποι να νιώσουν ότι είναι μέρος του μέλλοντος του τουρισμού της κοινότητάς τους και ότι δεν τους επιβάλλεται. Στην ημερήσια διάταξη θα μπορούσαν να περιλαμβάνονται συζητήσεις για τις πρόσφατες και τις προβλεπόμενες τάσεις στις επιχειρήσεις, τα στοιχεία που διαφοροποιούν τον προορισμό από τους ανταγωνιστές του, οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις για τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας στην ανάπτυξη νέων εμπειριών για τους επισκέπτες, οι επιπτώσεις του τουρισμού στην τοπική κοινωνία, βασικά θέματα για τον τουρισμό και για το μέλλον της τοπικής κοινωνίας, και ειδικότερα τι θα ήθελαν να δουν στο μέλλον και οι ανησυχίες που μπορεί να έχουν.

2.5 Πρωτογενής έρευνα

Ενας συνδυασμός δραστηριοτήτων πρωτογενούς έρευνας, όπως συνεντεύξεις με εμπειρογνώμονες και έρευνες σε διαφορετικά είδη κοινού, έχει σημασία για την εξασφάλιση επίκαιρων στοιχείων από πρώτο χέρι, ώστε ο σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού να είναι επίκαιρος. Μπορεί επίσης να αντισταθμίσει τα κενά δεδομένων που θα προσδιοριστούν στο στάδιο της έρευνας γραφείου. Το δείγμα βασικών παραγόντων/ατόμων με επιρροή (π.χ. δημόσιοι αξιωματούχοι, επικεφαλής ομάδων της τουριστικής βιομηχανίας, διακεκριμένοι επιχειρηματίες, επικεφαλής τοπικών κοινοτήτων, ακαδημαϊκοί) θα πρέπει αρχικά να ενημερωθεί με σχόλια από τις συναντήσεις εργασίας πολιτικής, και τα διαδραστικά εργαστήρια με κοινωνικούς φορείς, προτού ζητηθούν επιπλέον στοιχεία από τους εμπειρογνώμονες (π.χ. λαμβάνονται υπ' όψιν εξαιρετικά έμπειροι διεθνείς παράγοντες).

Για τις έρευνες, η διαδικασία επιλογής ενός δείγματος του πληθυσμού (π.χ. τοπικός πληθυσμός, πρόσφατοι επισκέπτες) υπόκειται σε περιορισμούς προϋπολογισμού και χρόνου. Επομένως, απαιτείται ο καθορισμός ξεκάθαρων κριτηρίων αξιολόγησης προτού ξεκινήσει κάποια έρευνα προκειμένου να διευκολυνθούν οι συνεχείς προσαρμογές και οι διορθωτικές ενέργειες σε μεταγενέστερο στάδιο (π.χ. διαφήμιση της έρευνας σε τοπικές επιχειρήσεις και κοινότητες στα τοπικά μέσα ενημέρωσης).

Έρευνα καταναλωτών

Η κατανόηση των αντιλήψεων των ταξιδιωτών και της στάσης τους απέναντι στον προορισμό σας καθώς και των ταξιδιωτικών κινήτρων τους και, γενικά, της συμπεριφοράς τους, είναι σημαντικά στοιχεία που βοηθούν να καθορίσουμε πόσο καλά αποδίδει ο προορισμός σας σε ανταγωνιστικό επίπεδο και τι ενδεχομένως χρειάζεται βελτίωση. Εάν είναι δυνατό, έχει σημασία να διαπιστωθεί όχι μόνο πώς οι προηγούμενοι επισκέπτες αντιλαμβάνονται τον προορισμό σας αλλά επίσης πώς τον αντιλαμβάνονται οι μη επισκέπτες, οι οποίοι περιλαμβάνονται στην ανταγωνιστική ομάδα για τον προορισμό σας. Με αυτόν τον τρόπο θα προσδιοριστούν τα προϊόντα, οι εμπειρίες ή οι υπηρεσίες που πρέπει να βελτιωθούν καθώς και το πώς ενδεχομένως θα χρειαστεί να επανατοποθετήσετε τον προορισμό σας για να προσελκύσετε τα άτομα που δεν τον έχουν επισκεφτεί ακόμα αλλά ενδέχεται να τον επισκεφθούν.

Πολύτιμα στοιχεία από προηγούμενους επισκέπτες μπορούν να προκύψουν από τις παραδοσιακές μεθόδους έρευνας στους ταξιδιώτες (π.χ. μέσω πελατών ξενοδοχείων, επισκεπτών στον εκάστοτε προορισμό ή επιβατών σε σημεία εισόδου και εξόδου του προορισμού), όπως και από ηλεκτρονικές έρευνες. Οι διαδικτυακές πλατφόρμες δημοσκόπησης μπορούν επίσης να καλύπτουν έναν μεγάλο αριθμό «μη επισκεπτών» σε πολλές χώρες του κόσμου. Τα δείγματα συνεντεύξεων/δημοσκοπήσεων πρέπει να είναι καλά στοχευμένα προκειμένου να συλλεχθούν τα πιο πολύτιμα στοιχεία που θα προσφέρουν έναυσμα για δράση.

Για τους προηγούμενους επισκέπτες, τα θέματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

- Προφίλ επισκεπτών
- Στάση απέναντι στον προορισμό σας
- Προτιμήσεις και σημεία δυσαρέσκειας σε σχέση με τον προορισμό σας
- Τι θα μπορούσε να έχει βελτιώσει την εμπειρία τους στον προορισμό
- Ταξιδιωτικές ρυθμίσεις και σχεδιασμός
- Πόροι και δίαυλοι σχεδιασμού του ταξιδιού διακοπών
- Εμπειρίες στον προορισμό: προϊόντα, εγκαταστάσεις που χρησιμοποιούνται και εμπειρίες στις οποίες συμμετείχαν

Για τους «μη επισκέπτες», τα θέματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

- Ταξιδιωτικά κίνητρα
- Κύρια προϊόντα/εμπειρίες που επιθυμούν στις διακοπές
- Αντιλήψεις για τον προορισμό
- Λόγοι που δεν τον επισκέπτονται
- Άλλοι προορισμοί που επισκέφτηκαν/ σκέφτηκαν να επισκεφτούν
- Πόροι και δίαυλοι σχεδιασμού του ταξιδιού διακοπών

Ερευνες στην τουριστική βιομηχανία

Η εξασφάλιση των απόψεων των τοπικών επιχειρήσεων είναι σημαντική, ιδίως σε σχέση με αυτά που θεωρούν ότι είναι οι κύριες ευκαιρίες, οι περιορισμοί και η ανάγκη για αλλαγή σε σχέση με την τουριστική ανάπτυξη του προορισμού.

Η επιλογή της μεθόδου έρευνας θα εξαρτηθεί από παράγοντες όπως ο αριθμός ατόμων που ερωτώνται, το μέγεθος της γεωγραφικής περιοχής που πρόκειται να καλυφθεί, η προθυμία των αποκρινόμενων να συμμετάσχουν/ταξιδέψουν, καθώς και ο προϋπολογισμός. Μπορούν να εφαρμοστούν παραδοσιακές μέθοδοι έρευνας και συνεντεύξεων (π.χ. κατ' ιδίαν συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, ερωτηματολόγια) για να αντληθούν στοιχεία από επιχειρήσεις. Ηλεκτρονικές πλατφόρμες όπως οι [SurveyMonkey](#), [Typeform](#) και [Google Forms](#), είναι επίσης χρήσιμες, σχετικά οικονομικές και εύκολες στη διαχείριση, για τη διεξαγωγή ερευνών στις τοπικές επιχειρήσεις. Αυτού του είδους η προσέγγιση απαιτεί τη διάδοση των ερευνών μέσω διαφόρων διαύλων εντός περιορισμένου χρονικού διαστήματος, ενώ πρέπει επίσης να εξασφαλιστεί ότι οι τοπικοί ενδιαφερόμενοι φορείς διανέμουν τις έρευνες στα μέλη τους. Τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να επικεντρώνονται στις φιλοδοξίες και τις ανησυχίες των τοπικών επιχειρήσεων, καθώς και στις απόψεις τους για τις θετικές και τις αρνητικές πτυχές του τουρισμού.

Για τις έρευνες σε τοπικές επιχειρήσεις, τα θέματα ενδέχεται να περιλαμβάνουν:

- Συνολικές επιχειρηματικές επιδόσεις
- Πεδία/είδη εμπειριών που διαθέτουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες ανάπτυξης
- Περιορισμοί στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων
- Βασικές αγορές-στόχοι και ανταγωνιστικοί προορισμοί
- Οι πιο σημαντικές προκλήσεις τις οποίες αντιμετωπίζει ο προορισμός
- Οι θετικές και οι αρνητικές πτυχές του τουρισμού
- Προτάσεις για το μέλλον του τουρισμού – επιθυμητές αλλαγές
- Προοπτική πενταετίας για το μέλλον του προορισμού.

Ερευνες στην τοπική κοινωνία

Στο πλαίσιο ανάπτυξης ενός ΣΔΠ, έχει σημασία να γίνουν αντιληπτές οι απόψεις των κατοίκων για τις επιπτώσεις – θετικές και αρνητικές – του τουρισμού στην κοινότητά τους. Άρα, εξίσου σημαντική είναι η αντίληψή τους για το μέλλον της κοινότητάς τους και τον ρόλο που θα ήθελαν να δουν να διαδραματίζει ο τουρισμός στην ανάπτυξή της. Παρόμοιες τακτικές με αυτές που παρουσιάστηκαν παραπάνω για τις έρευνες στην τουριστική βιομηχανία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την άντληση των απόψεων της εκάστοτε τοπικής κοινωνίας.

Για τις έρευνες στην τοπική κοινωνία οι ερωτήσεις ενδέχεται να καλύπτουν τα εξής:

- Ικανοποίηση με την ανάπτυξη του τουρισμού
- Στάση απέναντι στους επισκέπτες
- Οι θετικές και οι αρνητικές πτυχές του τουρισμού
- Πώς ο τουρισμός επηρεάζει την καθημερινή τους ζωή
- Συνολικά ο τουρισμός είναι επωφελής ή επιζήμιος;
- Ποια ζητήματα θα ήθελαν να δουν να αλλάζουν στο μέλλον;

2.6 Καταστατική ανάλυση

Ο σκοπός μιας Καταστατικής Ανάλυσης είναι να παρασχεθούν στοιχεία για την κατάρτιση του Σχεδίου Διαχείρισης Προορισμού (ΣΔΠ). Αυτού του είδους η ανάλυση πρέπει να συνενώνει και να συνοψίζει τα αποτελέσματα όλων των ερευνών και των διαβουλεύσεων που έχουν πραγματοποιηθεί έως εκείνο το σημείο. Θα πρέπει να ολοκληρώνεται με μια **Ανάλυση SWOT** η οποία θα προσδιορίζει τα δυνατά σημεία, τα αδύνατα σημεία, τις ευκαιρίες και τις απειλές για τον προορισμό και την ικανότητά του να υλοποιήσει ένα ΣΔΠ.

Με την ανάλυση SWOT, τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί μπορούν να συνοψιστούν αποτελεσματικά. Ωστόσο, είναι σημαντικό να μη θεωρηθεί η εν λόγω ανάλυση αυτοσκοπός. Για καθένα από τα στοιχεία της ανάλυσης SWOT, θα πρέπει να υπάρχει άμεση σύνδεση με την ανάπτυξη πολιτικής. Η προσέγγιση θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιοποίηση των δυνατών σημείων, στην αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων, στη

μέγιστη αξιοποίηση των ευκαιριών και στην ελαχιστοποίηση της επίπτωσης των απειλών.

Σε κάθε μέρος της ανάλυσης SWOT θα πρέπει να υπάρχουν δύο προοπτικές:

- **Ανάλυση SWOT προορισμού**, η οποία αξιολογεί στοιχεία που αφορούν τον προορισμό, κατά κύριο λόγο από την άποψη της ανταγωνιστικότητας.
- **Η θεσμική ανάλυση SWOT**, η οποία αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό, τους πολιτικούς, θεσμικούς, οικονομικούς, νομικούς και χρηματοδοτικούς παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν την ικανότητα ανάπτυξης, υλοποίησης και παρακολούθησης ενός ΣΔΠ.

2.7 Ανάπτυξη σχεδίου

Η ανάπτυξη του ΣΔΠ υποχρεωτικά συνεπάγεται πληθώρα εργασιών, ο αριθμός και η πολυπλοκότητα των οποίων ενδεχομένως να ποικίλλει ανάλογα με την κλίμακα και τη φύση του προορισμού. Ακολουθούν συνιστώμενες βασικές εργασίες.

Εγγραφο συζήτησης στρατηγικής

Η κατάρτιση ενός Εγγράφου Συζήτησης Στρατηγικής είναι ένας καλός τρόπος να αρχίσει η διαμόρφωση του στρατηγικού πλαισίου για το σχέδιο διαχείρισης προορισμού. Σκοπός είναι να δοθεί μια βάση για συζήτηση με τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς του προορισμού, με σκοπό να εξασφαλιστεί η συναίνεση σχετικά με την προσέγγιση που θα ακολουθηθεί. Το έγγραφο θα πρέπει να αξιοποιεί τα κύρια στοιχεία της Καταστατικής Ανάλυσης, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω. Ειδικότερα, θα πρέπει να προσδιορίζει τις επιπλοκές πολιτικής που ανακύπτουν από την ανάλυση SWOT και, το κυριότερο, τις μείζονες ευκαιρίες και προκλήσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού και τις δυνητικές απαντήσεις της πολιτικής σε αυτές.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, θα πρέπει να διαμορφώνεται η βάση του Οράματος για την ανάπτυξη του τουρισμού. Θα προσφέρει επίσης τη βάση για τον προσδιορισμό στρατηγικών προτεραιοτήτων για τον προορισμό και πιθανών επιπλοκών για την προώθηση και προβολή και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και εμπειριών. Τα παραπάνω θέτουν την ατζέντα της συζήτησης στις ακόλουθες εργασίες.

Συναντήσεις εργασίας για την ανάπτυξη στρατηγικής

Το βασικό γράναζι για τη διαδικασία του ΣΔΠ είναι οι συναντήσεις εργασίας που θα δώσουν την κατάλληλη ώθηση στους ενδιαφερόμενους φορείς να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Αυτές οι συναντήσεις εργασίας ανάπτυξης στρατηγικής αφορούν την παρουσίαση των πορισμάτων και των προτάσεων και την επιδίωξη αντίδρασης και συμφωνίας γι' αυτά. Διαφέρουν από τις συναντήσεις εργασίας και τα εργαστήρια διαβούλευσης που παρουσιάστηκαν παραπάνω, τα οποία αφορούν την ανεύρεση πραγματικών δεδομένων. Ιδανικά, οι συναντήσεις εργασίας και τα εργαστήρια θα πρέπει να διεξάγονται σε δύο στάδια. Οι προαναφερόμενες τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στα δύο.

Είναι το σημείο όπου τα τεκμηριωμένα στοιχεία και οι ιδέες που συγκεντρώθηκαν (που παρουσιάζονται στην καταστατική ανάλυση και στο Έγγραφο Συζήτησης Στρατηγικής) υπόκεινται σε μια δημιουργική διαδικασία, τη διαμόρφωση του Οράματος και τη χάραξη στρατηγικής για την υλοποίησή του. Αυτές οι συναντήσεις εργασίας θα πρέπει να χρησιμοποιούνται, όχι μόνο για τη διαμόρφωση του Οράματος και τη συμφωνία επί των Στρατηγικών Προτεραιοτήτων, αλλά επίσης για τη διερεύνηση των απόψεων των ενδιαφερόμενων φορέων σε σχέση με την ανταγωνιστική τοποθέτηση του προορισμού τους, για τη βελτίωση των μηνυμάτων και των αξιών της τουριστικής ταυτότητας του προορισμού, την παραγωγή ιδεών για τη δημιουργία ξεχωριστών νέων εμπειριών που βασίζονται στη ζωή, την κληρονομιά και το περιβάλλον της τοπικής κοινωνίας του προορισμού και απηχούν την «αίσθηση του τόπου τους», για την επιβεβαίωση του είδους τουρισμού που επιθυμούν οι κάτοικοι και που μπορεί να υποστηρίξει ο προορισμός με βιώσιμο τρόπο, καθώς και για τη συζήτηση των δυνητικών δομών υλοποίησης.

Στρατηγικές Προτεραιότητες και Σχέδιο Δράσης

Αξιοποιώντας το Έγγραφο Συζήτησης Στρατηγικής και τα αποτελέσματα της συνάντησης εργασίας για την ανάπτυξη της στρατηγικής, θα μπορούν να προσδιοριστούν Στρατηγικές Προτεραιότητες με σαφείς δράσεις να απορρέουν από κάθε Στρατηγική Προτεραιότητα. Προκειμένου το ΣΔΠ να έχει συνοχή και ξεκάθαρο επίκεντρο, οι στρατηγικές προτεραιότητες πρέπει να είναι περιορισμένες (π.χ. ιδανικά 6 περίπου). Καθεμία πρέπει να οδηγεί σε αρκετούς τομείς δράσης και κάθε τομέας

δράσης πρέπει να οδηγεί σε αρκετές ειδικές συστάσεις δράσης. Αυτή η κλιμακωτή προσέγγιση παρουσιάζεται στην Ενότητα 3 παρακάτω. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να προσδιορίζει μεθόδους για τη μέτρηση των επιδόσεων κάθε δράσης, επιτρέποντας τη θέσπιση κύριων δεικτών επιδόσεων στην πορεία, αφού προσδιοριστεί το ύψος των επενδύσεων και οι προσπάθειες που απαιτούνται για τη δράση.

Η εφαρμογή του σχεδίου δράσης συνεπάγεται υποχρεωτικά ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερόμενων φορέων. Εφόσον υπάρχουν χρονικά περιθώρια, θα ήταν επιθυμητό οι φορείς να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση του Σχεδίου Δράσης ή να υπάρξει διαβούλευση μαζί τους για ένα προσχέδιο. Στόχος δεν θα πρέπει να είναι μόνο να εξασφαλιστεί η συμφωνία πολλών φορέων για το περιεχόμενο του ΣΔΠ αλλά επίσης να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους ότι θα συνεργαστούν για την υλοποίησή του.

Ανασκόπηση και ανάλυση πιθανών δομών υλοποίησης και διακυβέρνησης

Σύμφωνα με το προηγούμενο σημείο, θα είναι σημαντικό να διαμορφωθεί μια δομή υλοποίησης που θα δίνει τη δυνατότητα και θα υποστηρίζει τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς στη συνεργασία τους για την υλοποίηση του σχεδίου. Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους στους ελληνικούς προορισμούς, όπως παρουσιάζεται στην παρακάτω ενότητα *Επιλογές διακυβέρνησης για την υλοποίηση του ΣΔΠ*. Το ΣΔΠ είτε θα πρέπει να διατυπώνει συγκεκριμένες συστάσεις για την εν λόγω δομή διακυβέρνησης, εφόσον έχει ήδη εξασφαλιστεί η συναίνεση από τις διαβουλεύσεις, είτε να παραθέτει τις επιλογές που πρέπει να εξετάσουν οι ενδιαφερόμενοι φορείς μετά την ολοκλήρωση του ΣΔΠ.

Κατάρτιση ενός ΣΔΠ

Το τελικό στάδιο της διαδικασίας είναι η κατάρτιση του ίδιου του ΣΔΠ, σε προσπελάσιμη μορφή με πρακτικό επίκεντρο. Το ΣΔΠ θα συνδυάζει τα κύρια στοιχεία των διαφόρων παραγόμενων στοιχείων που επισημαίνονται σε ένα ενιαίο έγγραφο με συνοχή και βαρύτητα στη δράση, η δομή και το περιεχόμενο του οποίου παρατίθενται στην επόμενη ενότητα. Το σημαντικό είναι ότι πρόκειται για ένα «ζωντανό» σχέδιο, το οποίο θα πρέπει να επανεξετάζεται τακτικά και να επικαιροποιείται καθώς σημειώνεται πρόοδος ή αλλάζουν οι περιστάσεις.

ΔΟΜΗ, ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΝΟΣ ΣΔΠ

3. Δομή, περιεχόμενο και βασικά στοιχεία ενός ΣΔΠ

Ως το παραγόμενο στοιχείο της δομημένης διαδικασίας που παρατίθεται στην παραπάνω Ενότητα 2, το ΣΔΠ θα παρέχει ένα λογικό επιχείρημα και μια εξήγηση για τη διαδικασία του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού. Θα αναφέρει αναλυτικά τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει ο προορισμός, θα θέτει ένα φιλόδοξο αλλά ρεαλιστικό όραμα για το μέλλον, θα σκιαγραφεί τις στρατηγικές προτεραιότητες που θα θέσει για να υλοποιήσει αυτό το όραμα και θα περιλαμβάνει ένα πρακτικό σχέδιο δράσης για την υλοποίηση αυτών των στρατηγικών προτεραιοτήτων. Επίσης, θα προσδιορίζει τη δομή διακυβέρνησης, το ανθρώπινο δυναμικό και τους οικονομικούς πόρους που θα χρειαστούν για τον σκοπό αυτό, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα παρακολουθεί την πρόοδο. Η ένταξη παραδειγμάτων που παρουσιάζουν το πώς άλλοι προορισμοί αντιμετώπισαν συγκεκριμένες προκλήσεις διαχείρισης προορισμού, θα εμπνεύσει εμπιστοσύνη στους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς του προορισμού κατά την εφαρμογή ιδιαίτερα απαιτητικών πτυχών του ΣΔΠ.

3.1 Σύνοψη δομής

Το παρακάτω παράδειγμα ΣΔΠ για τη Ρόδο παρουσιάζει τη δομή ενός ΣΔΠ και το εύρος περιεχόμενου που πηγάζει από το είδος διαδικασίας που περιγράφεται στην Ενότητα 4 της παρούσας έκθεσης.

Παράδειγμα: Δομή ΣΔΠ για τη Ρόδο

1. Επιτελική σύνοψη 1.1 Σημασία του παρόντος Σχεδίου Διαχείρισης Προορισμού για τη Ρόδο 1.2 Τρέχουσα κατάσταση και προκλήσεις 1.3 Μελλοντικές κινήσεις 1.4 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας	5. Πού θέλει η Ρόδος να βρίσκεται ο τουρισμός της το 2030; Σκοπός και όραμα 5.1 Στρατηγικός σκοπός και όραμα 5.2 Στρατηγικό επίκεντρο 5.3 Στόχοι υψηλού επιπέδου
2. Εισαγωγή	6. Πως θα επιτύχει τον στόχο της η Ρόδος;
3. Ο ρόλος και η αξία του Σχεδιασμού Διαχείρισης Προορισμών	- Στρατηγική και σχέδιο δράσης 6.1 Η προσέγγιση της στρατηγικής 6.2 Τοποθέτηση τουριστικής ταυτότητας

3.1 Η διαχείριση προορισμών ως βάση για τη βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη	6.3 Αγορές στόχοι
3.2 Σχεδιασμός διαχείρισης προορισμού	6.4 Στρατηγικές προτεραιότητες
3.3 Η προσέγγιση για τον σχεδιασμό διαχείρισης προορισμού στην παρούσα Εκθεση	6.5 Σχέδιο δράσης
3.4 Τάσεις και πλαίσιο της διαχείρισης προορισμού	6.6 Σχέδιο προώθησης και προβολής Marketing Plan
4. Πού βρίσκεται τώρα ο τουρισμός της Ρόδου; Καταστατική ανάλυση	6.7 Εμπειρία επισκεπτών και ανάπτυξη προϊόντων
4.1 Πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό πλαίσιο (PESTEL)	6.8 Επενδυτικές ευκαιρίες
4.2 Πλαίσιο ελληνικής αγοράς	6.9 Παρακολούθηση επιδόσεων
4.3 Επισκόπηση της τουριστικής βιομηχανίας της Ρόδου	7. Επιλογές διακυβέρνησης για την υλοποίηση του ΣΔΠ
4.4 Αξιολόγηση των επιδόσεων του προορισμού	7.1 Η αξία της διαχείρισης προορισμού
4.5 Ανάλυση αγοράς	7.2 Η διακυβέρνηση και η χρηματοδότηση της διαχείρισης προορισμού
4.6 Βασικά θέματα που ανακύπτουν από την έρευνα και τη διαβούλευση	7.3 Τρία σενάρια για συνεργατική διακυβέρνηση του ΣΔΠ στη Ρόδο
4.7 Ταυτότητα προορισμού και απήχηση στις τουριστικές αγορές	7.4 Επιπτώσεις για την υλοποίηση της διακυβέρνησης
4.8 Πλαίσιο πολιτικής	8. Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
4.9 Ανάλυση ανταγωνισμού	Παράρτημα 1: Σχέδιο δράσης
4.10 Ανάλυση SWOT	Παράρτημα 2: Σχέδιο προώθησης και προβολής
4.11 Προκλήσεις	Παράρτημα 3: Ανάπτυξη εμπειριών για τους επισκέπτες – συστάσεις
	Παράρτημα 4: Δεδομένα για προορισμούς (καλές πρακτικές

Στο υπόλοιπο μέρος αυτής της ενότητας εξετάζονται με περισσότερες λεπτομέρειες ορισμένα από τα βασικά στοιχεία του ΣΔΠ.

3.2 Στρατηγικός σκοπός, Όραμα και Στόχοι

Ο Στρατηγικός σκοπός πρέπει να εμπεριέχει τους λόγους ανάπτυξης του τουρισμού στον προορισμό.

Το Όραμα θα πρέπει να προβάλλει μια εικόνα του πώς οι ενδιαφερόμενοι φορείς και οι κάτοικοι θα ήθελαν να δουν τον τουρισμό να εξελίσσεται στον προορισμό μέσα στα επόμενα χρόνια.

Οι Στόχοι υψηλού επιπέδου πρέπει να προσδιορίζουν έναν περιορισμένο αριθμό βασικών ποσοτικοποιήσιμων αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη μέτρηση των συνολικών επιδόσεων του προορισμού.

Χρησιμοποιούνται παραδείγματα από ΣΔΠ που αναπτύχθηκαν για τη Ρόδο και τη Σαντορίνη για να παρουσιαστούν ορισμένες αρχές του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού παρακάτω. Το ακόλουθο κείμενο από το ΣΔΠ της Ρόδου καταδεικνύει την ιεραρχία ανάμεσα στον Στρατηγικό σκοπό, το Όραμα και τους Στόχους υψηλού επιπέδου.

Ο προτεινόμενος Στρατηγικός σκοπός για τον τουρισμό στη Ρόδο το 2030 είναι:

Να βελτιστοποιηθούν τα οικονομικά οφέλη για τη Ρόδο μέσω της ανάπτυξης του τουρισμού με τρόπο βιώσιμο οικονομικά, κοινωνικο-πολιτιστικά και περιβαλλοντικά και αποδεκτό από τους κατοίκους.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν αυτόν τον Σκοπό, μαζί με τα αποτελέσματα της έρευνας γραφείου και τις διαβουλεύσεις, προτείνεται το ακόλουθο Όραμα Προορισμού 2030 για τη Ρόδο:

Το 2030, η Ρόδος θα έχει εξελιχθεί σε έναν προτιμώμενο βιώσιμο προορισμό για όλο τον χρόνο, μέσω της δημιουργίας και της προώθησης ξεχωριστών εμπειριών για τους επισκέπτες, σχεδιασμένων για αγορές που ενδιαφέρονται να εξερευνήσουν το νησί στο σύνολό του για την κληρονομιά, τον πολιτισμό και τις υπαίθριες δραστηριότητές του, και στις τέσσερις εποχές του χρόνου, προσφέροντας βέλτιστα οφέλη στους κατοίκους της Ρόδου.

Ο Στρατηγικός σκοπός και το Όραμα υποστηρίζονται από πέντε σαφείς Στόχους υψηλού επιπέδου που πρέπει να επιτευχθούν έως το 2030:

1. Να διασφαλιστεί ότι το 75% της τουριστικής δυναμικότητας είναι διαθέσιμη για τουλάχιστον δέκα μήνες τον χρόνο, με μέση πληρότητα των δωματίων για τους μήνες λειτουργίας 70%, και ότι το 50% των θέσεων εργασίας που συνδέονται με τον τουρισμό είναι διαθέσιμο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
2. Να αυξηθεί η μέση ετήσια δαπάνη των επισκεπτών στο νησί κατά 30% (με τιμές του 2020).
3. Να δοθεί ώθηση στην ανάπτυξη 50 νέων τουριστικών επιχειρήσεων ή κοινοτικών επιχειρήσεων που προσφέρουν νέες εμπειρίες στους επισκέπτες σε όλο το νησί σε ετήσια βάση.
4. Να καθιερωθεί μια Ξεχωριστή Διαδρομή (διαβάστε *Εμπειρία επισκεπτών και ανάπτυξη προϊόντος* παρακάτω) κάθε χρόνο για επτά χρόνια.
5. Να θεσπιστεί ένα ετήσιο πρόγραμμα εκδηλώσεων σχεδιασμένων έτσι ώστε να προσελκύουν τα τμήματα-στόχους τους ΣΔΠ.

3.3 Στρατηγικές Προτεραιότητες και Σχέδιο Δράσης

Όπως επισημαίνεται στην Ενότητα 2, το ΣΔΠ πρέπει να εστιάζει κατά κύριο λόγο σε έναν περιορισμένο αριθμό Στρατηγικών Προτεραιοτήτων, καθεμία με μια ομάδα συναφών τομέων δράσης. Θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες και τις προκλήσεις που προσδιορίζονται και να καλύπτουν τον Στρατηγικό σκοπό και το Όραμα που έχουν τεθεί για το ΣΔΠ. Ακολουθούν οι Στρατηγικές Προτεραιότητες που έχουν τεθεί για τη Ρόδο:

1. Ρόδος για όλες τις εποχές – η «Ναυαρχίδα» των πρωτοβουλιών
2. Επανατοποθέτηση της Ρόδου – ενίσχυση της εικόνας της και διεύρυνση της ελκυστικότητάς της
3. Δημιουργία βιώσιμης Ρόδου – βιώσιμη ως προς το περιβάλλον/τους φυσικούς πόρους, την τοπική κοινωνία τους επισκέπτες, τις επιχειρήσεις
4. Διαχείριση επισκεπτών στην πόλη – μεγιστοποίηση της απόλαυσης των επισκεπτών και της ποιότητας ζωής
5. Διεύρυνση του αποτυπώματος – εξάπλωση των τουριστικών οφελών σε επιχειρήσεις και κοινότητες όλου του νησιού
6. Ενίσχυση της εμπειρίας των επισκεπτών – εστίαση στην ποιότητα

Παράλληλα με αυτές τις Στρατηγικές Προτεραιότητες, υπάρχουν δύο συμπληρωματικές κατηγορίες συστάσεων:

- Μια «Προτεραιότητα έκτακτης ανάγκης» που αφορά την ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων και την προστασία των πολιτών
- Μια σειρά αποτελεσματικών προγραμμάτων και δράσεων για την υποστήριξη της υλοποίησης όλων των προτεραιοτήτων.

Για καθεμία από τις Στρατηγικές Προτεραιότητες, θα πρέπει να προσδιοριστούν ορισμένοι τομείς δράσης. Στο ΣΔΠ για τη Ρόδο, οι τομείς αυτοί είναι οι εξής:

Στρατηγική προτεραιότητα	Τομέας δράσης
1. Ρόδος για όλες τις εποχές Δημιουργία και προώθηση ιδιαίτερων εμπειριών σε όλη τη διάρκεια του έτους με στόχο την προσέλκυση νέων αγορών τον χειμώνα και το καλοκαίρι, διευρύνοντας τα οφέλη του τουρισμού	• Νέες εμπειρίες και εκδηλώσεις • Κίνητρα για επισκέπτες και τουριστικές επιχειρήσεις • Δημιουργία και προώθηση ελκυστικών πακέτων εκτός τουριστικής περιόδου, σχεδιασμένων για αγορές-στόχους • Ανάπτυξη χειμερινών αγορών για Συναντήσεις, Κίνητρα, Συνέδρια και Εκδηλώσεις (MICE)
2. Επανατοποθέτηση της Ρόδου Ενίσχυση της εικόνας της, διεύρυνση της ελκυστικότητας της. Μείωση της εξάρτησης από τα στοιχεία του ήλιου, της θάλασσας, της άμμου αλλά διατήρηση/ καλλιέργεια του εμπορικού όγκου της κύριας τουριστικής περιόδου	• Σαφής τουριστική ταυτότητα, που διαφοροποιεί τη Ρόδο από τους ανταγωνιστές. • Τουρισμός σε ετήσια βάση, με τμήματα αγοράς υψηλής αξίας και συναφή προϊόντα • Προσέλκυση τμημάτων αγοράς υψηλής απόδοσης καθώς και πιο ανεξάρτητων ταξιδιωτών • Αυξημένη βαρύτητα σε διεθνή συνέδρια • Ένα πράσινο νησί • Ευρεία στρατηγική προώθησης και προβολής για την υποστήριξη της επανατοποθέτησης

3. Δημιουργία βιώσιμης Ρόδου Ενίσχυση της βιωσιμότητας ως προς το περιβάλλον/τους φυσικούς πόρους, την τοπική κοινωνία, τους επισκέπτες, τις επιχειρήσεις	• Διαχείριση των όγκων τουριστών ώστε να ληφθεί υπ' όψιν η ικανότητα υποδοχής τουριστών της πόλης της Ρόδου και της Λίνδου • Βιώσιμες πρακτικές από τουριστικές επιχειρήσεις • Δράση για τις υποδομές – θαλάσσιοι λιμένες, αερολιμένες, οδικός άξονας, πεζοπορικές διαδρομές, ποδηλατόδρομοι, ύδρευση, ενέργεια, φωτισμός ενεργειακής απόδοσης, μεταφορές • Μέτρα προστασίας/ διαχείρισης νερού και ενέργειας • Βέλτιστη πρακτική για τη διαχείριση/ανακύκλωση αποβλήτων • Διαχείριση ποιότητας των δημόσιων χώρων: • Βελτιωμένες μεταφορές για τους επισκέπτες • Ενισχυμένοι δεσμοί με ντόπιους παραγωγούς • Προορισμός ουδέτερος ως προς τον άνθρακα – στόχοι και συναφή μέτρα
4. Διαχείριση επισκεπτών στην πόλη Μεγιστοποίηση της απόλαυσης των επισκεπτών και της ποιότητας ζωής των κατοίκων	• Ενισχυμένη πρόσβαση για επισκέπτες • Διαχείριση της ροής επισκεπτών • Καλύτερη πρόσβαση για περπάτημα κοντά στο τείχος • Προσέλκυση επισκεπτών σε παρακείμενες περιοχές και κοντινά νησιά
5. Διεύρυνση του αποτυπώματος Εξάπλωση των οφελών του τουρισμού σε επιχειρήσεις και κοινότητες σε όλο το νησί	• Παρότρυνση συμμετοχής και υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας • Τοπικά σχέδια για την ανάπτυξη σε τοποθεσίες/χώρους άμεσης προτεραιότητας • Θεματικές διαδρομές • Παρότρυνση συμμετοχής και υποστήριξη της τοπικής κοινωνίας • Υποστήριξη πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων – δεξιότητες ανάπτυξης επιχειρήσεων • Ενισχυμένες τοπικές εφοδιαστικές αλυσίδες (ιδίως για τρόφιμα, κρασιά, χειροτεχνήματα και σουβενίρ)

6. Ενίσχυση της εμπειρίας των επισκεπτών Εστίαση στην ποιότητα	• Υποδοχή και ενημέρωση σε σημεία άφιξης • Ενισχυμένη πρόσβαση στην πολιτιστική και φυσική κληρονομιά και τον χαρακτήρα της Ρόδου • Ενίσχυση των προσφερόμενων αξιοθέατων στους επισκέπτες της Ρόδου • Διασφάλιση ποιότητας • Βελτιωμένη πρόσβαση σε πληροφορίες για τον προορισμό • Ευκαιρίες για αλληλεπίδραση μεταξύ επισκεπτών και τοπικής κοινωνίας
Ετοιμότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων/ προστασία πολιτών	• Νομικό πλαίσιο για την αντίδραση απέναντι στις κρίσεις • Επιχειρησιακό πλαίσιο για τα σχέδια αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης • Σχέδιο διαχείρισης κρίσης • Σχέδιο ανάκαμψης από κρίση
Ενισχυτικές/ υποστηρικτικές δράσεις (διατομεακές)	• Εκπαίδευση και κατάρτιση του τουριστικού κλάδου • Έρευνα και συλλογή πληροφοριών • Συστήματα και εφαρμογές ΤΠΕ • Μέτρηση/ διαχείριση επιδόσεων

Το επόμενο βήμα είναι η κατάρτιση ενός **Σχεδίου Δράσης**, το οποίο παραθέτει συστάσεις για συγκεκριμένες δράσεις σε καθέναν από τους τομείς δράσης. Το σχέδιο δράσης που έχει καταρτιστεί για τη Ρόδο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 3Α. Περιλαμβάνει έναν συνιστώμενο επικεφαλής φορέα για κάθε δράση και κατάλληλα μέτρα εκτέλεσης.

Εφόσον υπάρξουν τα χρονικά περιθώρια, υφίσταται ένας ΟΔΠ ή ένας φορέας αρμόδιος για την προώθηση της υλοποίησης του ΣΔΠ και εφόσον υπάρχει υψηλό επίπεδο συμμετοχής των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων, θα ήταν επιθυμητό να καταρτιστεί ένα πιο λεπτομερές και οριστικό **Σχέδιο Δράσης** που θα περιλαμβάνει τους εταίρους υποστήριξης, το χρονοδιάγραμμα και τον πιθανό προϋπολογισμό για κάθε προτεινόμενη δράση. Ένα πλαίσιο για ένα πιο λεπτομερές Σχέδιο Δράσης, το οποίο θα μπορούσε να καταρτιστεί εάν έχει συσταθεί τέτοιου είδους φορέας, παρουσιάζεται στο Παράρτημα 3Β.

3.4 Σχέδιο προώθησης και προβολής

Ενα σχέδιο προώθησης και προβολής μπορεί να είναι αναπόσπαστο μέρος του συνολικού Σχεδίου Δράσης ή να παρατίθεται ως ξεχωριστό στοιχείο του ΣΔΠ. Ενα σχέδιο προώθησης και προβολής παραθέτει μια μέθοδο προσέλκυσης του είδους του τουρισμού που στηρίζει την ανάπτυξη βιώσιμου τουρισμού στον προορισμό. Τέσσερις αρχές στηρίζουν το σχέδιο προώθησης και προβολής:

- **Βιωσιμότητα:** Η βαρύτητα πρέπει να δοθεί στην προσέλκυση των ειδών επισκεπτών που θα συνεισφέρουν περισσότερο στον στόχο της ανάπτυξης μιας οικονομίας βιώσιμου τουρισμού. Αυτό σημαίνει ότι το σχέδιο στοχεύει στα άτομα που θα προσφέρουν τα περισσότερα οφέλη με τον ελάχιστο αρνητικό αντίκτυπο, λαμβάνοντας υπ' όψιν τους επισκέπτες που έχουν περισσότερες πιθανότητες να μείνουν περισσότερο χρόνο, να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα, να επιστρέψουν και να επισκεφτούν τον προορισμό εκτός της κύριας τουριστικής περιόδου και να επιβαρύνουν ελάχιστα τους φυσικούς πόρους, την αρχιτεκτονική κληρονομιά του προορισμού αλλά και την ανοχή των κατοίκων.
- **Αποδοτικότητα κόστους:** Θα πρέπει να προσδιοριστεί ένα περιορισμένο φάσμα δραστηριοτήτων προώθησης και προβολής με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα κόστους, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για επίτευξη μέγιστων αποτελεσμάτων με περιορισμένους διαθέσιμους πόρους.
- **Στοχευμένη προώθηση και προβολή:** Οι δράσεις προώθησης και προβολής δεν θα πρέπει να είναι πολύ διασκορπισμένες και θα πρέπει να προσηλώνονται σε ένα περιορισμένο φάσμα των βέλτιστων προοπτικών για τον προορισμό, από την άποψη της ικανότητάς τους να επιτυγχάνουν τη μέγιστη αξία και να συντελούν τα μέγιστα στη βιωσιμότητα του προορισμού.
- **Εναρμόνιση προϊόντος-αγοράς:** Οι επενδύσεις στην προώθηση και προβολή θα πρέπει επίσης να επικεντρώνονται στα άτομα που θα εκτιμήσουν περισσότερο το εύρος των αξιοθέατων του προορισμού και, συνεπώς, συγκεντρώνουν περισσότερες πιθανότητες να μείνουν για μεγαλύτερο διάστημα και να δαπανήσουν περισσότερα χρήματα αντί για τους επισκέπτες σύντομης παραμονής, που πραγματοποιούν μικρότερες δαπάνες και επικεντρώνονται στο Instagram.

Το σχέδιο προώθησης και προβολής πρέπει να καλύπτει τα ακόλουθα ζητήματα:

- Τρέχουσα κατάσταση της αγοράς σε σχέση με τον προορισμό - π.χ.: τρέχουσες επιδόσεις της αγοράς – όγκος και αξία, κύριες αγορές προέλευσης (χώρες), κατανομή ανά μέθοδο μεταφοράς (εναέριες/θαλάσσιες αφίξεις), μέγεθος ομάδας, εποχικότητα, προφίλ επισκεπτών (δημογραφικό, ψυχογραφικό), ταξιδιωτική συμπεριφορά, φραγμοί αγοράς – όποτε υπάρχουν αυτά τα δεδομένα.

- Στόχοι προώθησης και προβολής (από το παράδειγμα της Σαντορίνης):
 - ο Να αυξηθούν τα έσοδα από τους επισκέπτες που πραγματοποιούν υψηλότερες δαπάνες και μένουν μεγαλύτερο διάστημα
 - ο Να επεκταθεί η τουριστική περίοδος στους μήνες του φθινοπώρου, της άνοιξης και εκτός τουριστικής περιόδου
 - ο Να μεγιστοποιηθούν τα έσοδα και να ελαχιστοποιηθούν οι επιπτώσεις των επισκεπτών από κρουαζιερόπλοια.

Στρατηγική προώθησης και προβολής – (από το παράδειγμα της Σαντορίνης):

Θα πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες προώθησης και προβολής στις τοποθεσίες όπου μπορούν να έχουν τον μέγιστο αντίκτυπο, σε βραχυ/μεσοπρόθεσμο ορίζοντα. Οι προσπάθειες ανάπτυξης θα πρέπει να επικεντρωθούν στον βραχυ/μεσο/μακροπρόθεσμο ορίζοντα προκειμένου να δημιουργηθούν οι συνθήκες που θα απαιτήσουν τελικά περαιτέρω προώθησης και προβολής, το οποίο είναι πιθανό να απαιτηθεί μόνο σε μεσοπρόθεσμη βάση, εφόσον έχουν τεθεί σε εφαρμογή κατάλληλα αναπτυξιακά μέτρα (π.χ. προσέλκυση νέων αεροπορικών δρομολογίων/ επέκταση απευθείας δρομολογίων εκτός τουριστικής περιόδου, ανάπτυξη προϊόντων και πακέτων εκτός τουριστικής περιόδου).

Παράδειγμα: Προσέγγιση στρατηγικής προώθησης και προβολής – Σαντορίνη

Στο πλαίσιο επίτευξης των στόχων προώθησης και προβολής που περιεγράφηκαν παραπάνω, προσδιορίστηκαν πέντε προσεγγίσεις στρατηγικής προώθησης και προβολής για τη Σαντορίνη και ιεραρχήθηκαν για την επόμενη πενταετία ως εξής:

- **Προτεραιότητα 1: «Επένδυση και ανάπτυξη» (Ετη 1-5, σε εξέλιξη)**
Οι επενδύσεις για την προώθηση και προβολή πρέπει να επικεντρωθούν στα τμήματα εκείνα που διαθέτουν επί του παρόντος το μεγαλύτερο δυναμικό – επενδύσεις για ανάπτυξη σε βραχυ/μεσοπρόθεσμο ορίζοντα.
- **Προτεραιότητα 2: «Αποδοχή και περαιτέρω ανάπτυξη» – Εκτός τουριστικής περιόδου (Ετη 1-2: ανάπτυξη, έτη 3-5: προώθηση και προβολή)**

Οι αεροπορικές εταιρείες πρέπει να πειστούν να πραγματοποιούν πτήσεις στη Σαντορίνη εκτός της κύριας τουριστικής περιόδου και οι τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να δουν τα δυνητικά οφέλη που θα έχουν αν παραμένουν σε λειτουργία. Εφόσον εξασφαλιστεί αυτή η υποδομή για τους επισκέπτες, το κέντρο βάρους θα πρέπει να μετατοπιστεί στη δημιουργία τουριστικής κίνησης κατά τους μήνες του

φθινοπώρου και της άνοιξης και εκτός τουριστικής περιόδου μέσω στοχευμένων ενεργειών προώθησης και προβολής εκτός τουριστικής περιόδου.

- **Προτεραιότητα 3: «Μεγιστοποίηση εσόδων/ Ελαχιστοποίηση επιπτώσεων» (Ετη 1-5, σε εξέλιξη)**

Τα υπάρχοντα τμήματα, τα οποία είναι σημαντικά αλλά διαθέτουν λιγότερες δυνατότητες ανάπτυξης, θα πρέπει να καλλιεργηθούν αλλά οι επενδύσεις για την προώθηση και προβολή πρέπει να είναι ελάχιστες, με άλλους τρόπους πέραν του ταξιδιωτικού κλάδου. Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρωθούν στη διαχείριση των ροών επισκεπτών και στην ελαχιστοποίηση του αντίκτυπού τους (π.χ. κρουαζιέρες) και όχι στην αύξησή τους μέσω της προώθησης και προβολής.

- **Προτεραιότητα 4: «Μακροπρόθεσμη μελλοντική ανάπτυξη» (Ετος 3 και εξής)**

Νέες ευκαιρίες αγοράς πιο μακροπρόθεσμου ορίζοντα είναι διαθέσιμες, εφόσον η Σαντορίνη μπορέσει να αναπτύξει νέα προϊόντα για να προσελκύσει ένα ευρύτερο φάσμα αγορών υψηλών δαπανών (π.χ. ευεξία και άτομα που αναζητούν την πολυτέλεια, «Συβαρίτες»). Επί του παρόντος, η βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην ανάπτυξη αυτών των προϊόντων. Η προώθηση και προβολή σε αυτές τις δυνητικές νέες αγορές δεν ενδείκνυται έως ότου καταστεί διαθέσιμος ένας επαρκής αριθμός κατάλληλων προϊόντων υψηλής ποιότητας. Ευελπιστούμε ότι θα είναι διαθέσιμα εντός τριών ετών.

Αγορές και τμήματα-στόχοι

Τα τμήματα αγοράς πρέπει να προσδιοριστούν και να ιεραρχηθούν ανάλογα με την ικανότητα επίτευξης των προαναφερόμενων στόχων για την προώθηση και προβολή, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη δυνητική αξία της διάρκειας ζωής και τη συμβολή τους στη βιωσιμότητα του προορισμού, με βάση γεωγραφικά, δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά/ χαρακτηριστικά κίνητρα (π.χ. «Ρομαντικές αποδράσεις/Νεόνυμφοι σε ταξίδι του μέλιτος από Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο και Γερμανία, «Γευσιγνώστες» από Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο, ΗΠΑ).

Τακτικές για την προώθηση και προβολή - Σχέδιο δράσης προώθησης και προβολής

Οι τακτικές για την προώθηση και προβολή πρέπει να προσδιοριστούν στο σχέδιο δράσης προώθησης και προβολής για τη στόχευση κάθε τμήματος. Το σχέδιο προώθησης και προβολής πρέπει επίσης να περιλαμβάνει συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, συναφείς, χρονικά καθορισμένους (SMART) στόχους στο μέτρο του δυνατού, καθώς και βασικούς δείκτες επιδόσεων για τη μέτρηση της επιτυχίας, και να παρουσιάζει ενδεικτικές επιπτώσεις κάθε δραστηριότητας για τους πόρους. Στο Παράρτημα 4 παρουσιάζεται το παράδειγμα του σχεδίου προώθησης και προβολής της Ρόδου.

3.5 Εμπειρία επισκεπτών και ανάπτυξη προϊόντων

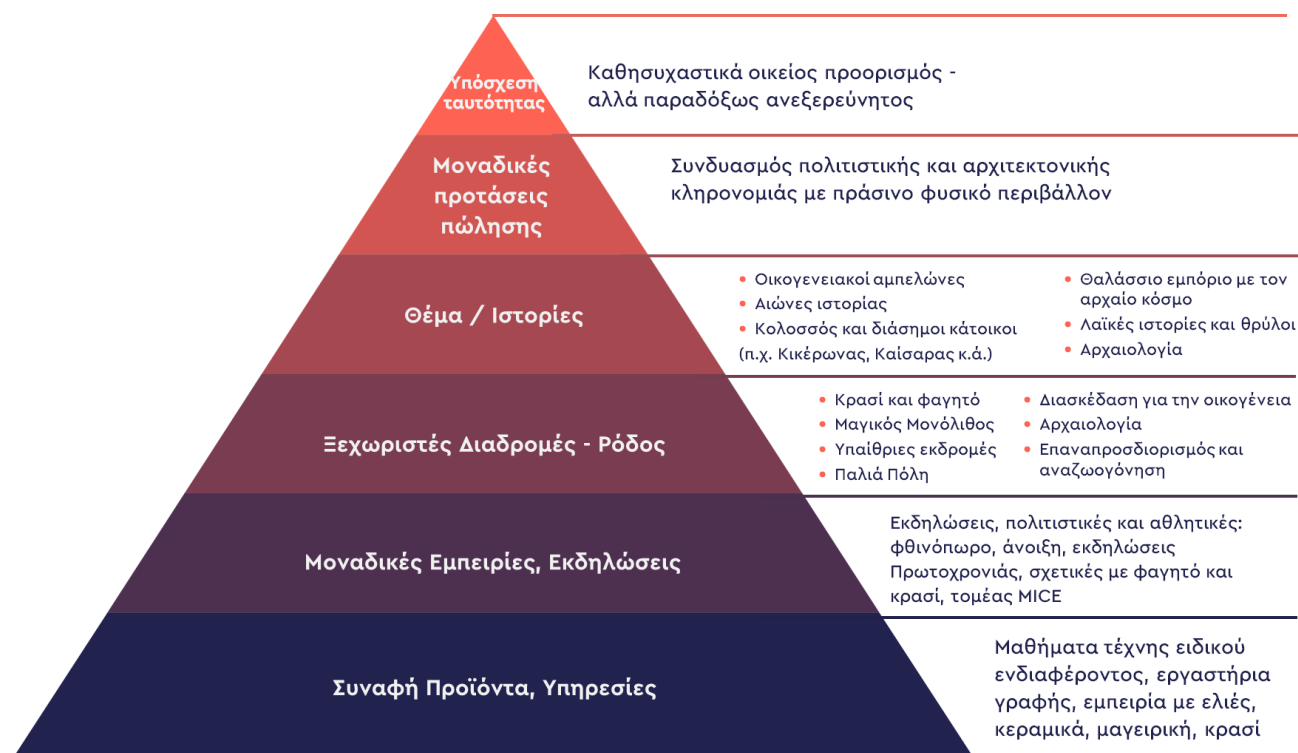
Πολλές από τις δράσεις που προσδιορίζονται στο ΣΔΠ θα συνδέονται με την ανάπτυξη εμπειριών και προϊόντων για τους επισκέπτες.

Η ανάπτυξη βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης σε οποιονδήποτε προορισμό εξαρτάται, εν μέρει, από τη δημιουργία προϊόντων/εμπειριών για τους επισκέπτες που έχουν απήχηση στα είδη επισκεπτών που ο προορισμός θέλει να προσελκύσει. Αυτά τα προϊόντα/οι εμπειρίες θα πρέπει να βασίζονται και να απηχούν τα μηνύματα τουριστικής ταυτότητας του προορισμού, κατά τρόπο ώστε να προσφέρουν τοπικά μοναδικές εμπειρίες για τους επισκέπτες, οι οποίες ενισχύουν τα διακριτικά γνωρίσματα του προορισμού.

Η αρχική αξιολόγηση προϊόντων/εμπειριών, οι διαβουλεύσεις με ενδιαφερόμενα ενδιαφερόμενους φορείς, η έρευνα των καταναλωτών και η εξωτερική αξιολόγηση των τάσεων της αγοράς (δείτε την Ενότητα 2 παραπάνω) θα προσδιορίσουν τα σημεία όπου υστερούν οι υπάρχουσες εμπειρίες και χρειάζονται βελτίωση και τα σημεία όπου απαιτούνται νέα προϊόντα/νέες εμπειρίες. Η «πυραμίδα εμπειριών των επισκεπτών» για τη Ρόδο παρακάτω τονίζει πώς μπορούν να διαρθρωθούν οι θεματικές εμπειρίες, εντάσσοντας ιστορίες και αξιοποιώντας τοπικές εκδηλώσεις και προϊόντα ώστε αυτές οι εμπειρίες να καταστούν μοναδικές για τον προορισμό και ελκυστικές για τους επισκέπτες.

Παράδειγμα: Πυραμίδα εμπειριών των επισκεπτών της Ρόδου

Η βάση για το πλαίσιο ανάπτυξης εμπειριών είναι μια «πυραμίδα εμπειριών των επισκεπτών» για τη Ρόδο, όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Ξεκινώντας από την κορυφή με την υπόσχεση της ταυτότητας του τουριστικού προορισμού, κάθε επίπεδο που ακολουθεί υποστηρίζει και συμπληρώνει το προηγούμενο επίπεδο. Στο κέντρο βρίσκονται οι «ιδιαιτερες εμπειρίες» της Ρόδου, με τη μορφή μιας σειράς διαδρομών, που βρίσκονται στην καρδιά της πρότασης.



Στο ΣΔΠ της Ρόδου, η προτεινόμενη υπόσχεση τουριστικής ταυτότητας είναι απλή: παρότι ο προορισμός είναι οικείος σε πολλά άτομα σε αυτές τις αγορές ως ένας προορισμός της κύριας τουριστικής περιόδου με ήλιο και θάλασσα, υπάρχουν ακόμα πολλά στοιχεία προς ανακάλυψη πέρα από την παραλία κατά την κύρια τουριστική περίοδο αλλά επίσης, εξίσου σημαντικό, εκτός τουριστικής περιόδου. Τόσο κατά την κύρια περίοδο όσο και εκτός τουριστικής περιόδου, τα «ανεξερεύνητα» θέλγητρα της Ρόδου έγκεινται κατά κύριο λόγο στην πολιτιστική κληρονομιά της και τις δραστηριότητες περιπέτειας, που κατανέμονται σε όλο το νησί. Η μοναδική πρόταση πώλησης για τη Ρόδο είναι ο συνδυασμός αντίθετων στοιχείων: ενός πράσινου και κατ' εξοχήν γεωργικού νησιού με μια πλούσια πολιτιστική και αρχιτεκτονική κληρονομιά που σφύζει από ζωή (πόλη) αλλά και γαλήνη (υπαιθρος). Τα θέματα για την ανάπτυξη

εμπειριών σε όλο το νησί μπορούν να αντληθούν από τον πλούσιο πολιτισμό και την ιστορία του, την επιβλητική αρχαία κληρονομιά του, τη φυσική ομορφιά του, το γαλήνιο εξοχικό τοπίο και τις υπαίθριες δραστηριότητές του. Πολλές ιστορίες μπορούν να ειπωθούν για τη Ρόδο ανά τους αιώνες, η οποία έχει δεχθεί επιρροές από διαφορετικούς λαούς, για το θαλάσσιο εμπόριο, διάσημους κατοίκους, λαϊκές ιστορίες και θρύλους, ενώ χαρακτηρίζεται από ένα ονομαστό θαύμα του αρχαίου κόσμου, η φήμη του οποίου δημιούργησε μια νέα λέξη σε πολλές γλώσσες και μια νέα έννοια, οι ρίζες της οποίας στην αρχαία Ρόδο αξίζει να γίνουν ευρύτερα γνωστές: Κολοσσός.

Για να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που ανακύπτουν από τον πλούτο αυτής της κληρονομιάς, αναπτύχθηκε η ιδέα των «Ξεχωριστών διαδρομών της Ρόδου». Αυτές οι διαδρομές έχουν σχεδιαστεί κατά τρόπο ώστε να αναδεικνύουν τις κύριες υφιστάμενες και δυνητικές αυθεντικές εμπειρίες ξεχωριστής ποιότητας σε όλο το νησί. Αρχικά, προσδιορίστηκαν επτά πιθανές διαδρομές στο νησί της Ρόδου, για να καλυφθούν οι ανάγκες για εμπειρίες των προαναφερόμενων τμημάτων αγοράς άμεσης προτεραιότητας με σκοπό τη διεύρυνση της τουριστικής περιόδου. Αυτές οι διαδρομές, οι οποίες συνδέουν εμπειρίες σε όλο το νησί, θα συντελέσουν στην επιμήκυνση της παραμονής των επισκεπτών και στην αύξηση των δαπανών σε κοινότητες του νησιού, δημιουργώντας θετικές οικονομικές επιπτώσεις για την τοπική κοινωνία και μειώνοντας τα σημεία πίεσης κατά τις περιόδους αιχμής.

3.6 Παρακολούθηση επιδόσεων

Η πρόοδος των Στρατηγικών Στόχων και του Σχεδίου Δράσης του ΣΔΠ θα πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση και να αναπροσαρμόζεται, όποτε καθίσταται απαραίτητο. Το σχέδιο δράσης θα πρέπει να προσδιορίζει μέτρα εκτέλεσης, τα οποία θα πρέπει να ξεκινήσουν ταυτόχρονα με την εφαρμογή των δράσεων. Θα πρέπει επίσης να θεσπιστούν βασικοί δείκτες επιδόσεων, οι οποίοι θα δώσουν τη δυνατότητα στον φορέα υλοποίησης να αξιολογεί την πρόοδο έναντι των στόχων.

Παράλληλα με τη συνεχή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων, θα πρέπει να διεξάγεται η ανασκόπηση της προόδου έναντι των στρατηγικών στόχων τουλάχιστον σε ετήσια βάση και το ΣΔΠ πρέπει να αναθεωρείται ανάλογα με τις γνώσεις που αποκτώνται, τις συνθήκες που αλλάζουν ή τους αναθεωρημένους στόχους. Προϊόν της ανασκόπησης πρέπει να είναι μια ετήσια έκθεση για την ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων φορέων.

Πιθανόν, το σημαντικότερο όλων είναι η ύπαρξη **απλών μέτρων εκτίμησης της συνολικής επιτυχίας** από την άποψη της **βιωσιμότητας**, σε σχέση με τους τέσσερις τουριστικούς φορείς ενδιαφέροντος. Για παράδειγμα:

- **Τοπική κοινωνία:** αντιλήψεις του καθαρού αντίκτυπου που έχει ο τουρισμός στην τοπική κοινωνία, μέσω ετήσιας έρευνας που είναι ανοικτή στους κατοίκους. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα βαθμολογίας από -5 έως +5. Θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί για τις αντιλήψεις για τον τουρισμό γενικά ή για συγκεκριμένες πτυχές του τουρισμού.
- **Τουριστική βιομηχανία:** αντιλήψεις της καθαρής αξίας που έχει ο τουρισμός για τον επιχειρηματικό κόσμο και την τοπική κοινωνία, μέσω ετήσιας έρευνας που είναι ανοικτή στους κατοίκους. Χρησιμοποιείται μια κλίμακα βαθμολογίας από -5 έως +5.
- **Επισκέπτες:** ικανοποίηση επισκεπτών (ιδίως από αγορές-στόχο άμεσης προτεραιότητας) με την εμπειρία τους στον προορισμό, η οποία μετράται με τακτικές ηλεκτρονικές έρευνες μετά την επίσκεψη, με μια κλίμακα ικανοποίησης 10 βαθμών. Επίσης, εξετάζεται η πιθανότητα σύστασης του προορισμού σε άλλους, επίσης σε κλίμακα 10 βαθμών.
- **Περιβάλλον:** με τις συμβουλές ειδικών, θα πρέπει να προσδιοριστούν ένα ή δύο απλά μέτρα περιβαλλοντικής ποιότητας, ως υποκατάστατο άλλων, πιο πολύπλοκων επιστημονικά μέτρων.

3.7 Επιλογές διακυβέρνησης για την υλοποίηση ΣΔΠ

Η αξία της διαχείρισης προορισμού

Η υλοποίηση ενός ΣΔΠ θα χρειαστεί συνεχή εργασία για την αξιοποίηση πόρων, επιτρέποντας την προσαρμογή του σχεδιασμού υπό το πρίσμα νέων γεγονότων, και διασφαλίζοντας τη μακροχρόνια δέσμευση για τους σκοπούς και στόχους του σχεδίου. Η ανάπτυξη του τουρισμού μπορεί να ωφελήσει ένα ευρύ φάσμα κοινοτήτων σε έναν προορισμό, με την προϋπόθεση ότι οι τοπικές αρχές, ο κλάδος του τουρισμού, οι επισκέπτες και οι κάτοικοι επικοινωνούν μεταξύ τους με εποικοδομητικό τρόπο και πνεύμα συνεργασίας. Για τον επαγγελματικό οργανισμό Destinations International⁹, η «διαχείριση προορισμού» είναι η ικανότητα των ΣΔΠ να αξιοποιήσουν στο έπακρο τον

⁹ Destinations International (2019) [Destination Next Futures Study 2019 - A Strategic Road Map for the Next Generation of Global Destination Organizations](#).

διευρυμένο ρόλο τους στην ανάπτυξη του τουρισμού και στη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας:

«Προωθώντας εμπειρίες επισκεπτών και ιδιότητες της τουριστικής ταυτότητας του εκάστοτε προορισμού που εναρμονίζονται με την εντολή εξισορρόπησης της οικονομικής ανάπτυξης με τον βιώσιμο τουρισμό και την ποιότητα ζωής. Καλλιεργώντας τη στήριξη του κοινού προς ένα κοινό όραμα για το μέλλον προκειμένου να επιταχυνθούν οι πρωτοβουλίες διαχείρισης προορισμού, να εξασφαλιστεί χρηματοδότηση και να βελτιωθεί η αίσθηση του τόπου».

Η διακυβέρνηση και η χρηματοδότηση της διαχείρισης προορισμού

Μια αποτελεσματική δομή διακυβέρνησης έχει κρίσιμη σημασία για την επιτυχημένη υλοποίηση ενός σχεδίου διαχείρισης προορισμού. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα ανά τον κόσμο, τα περισσότερα από τα οποία περιλαμβάνουν τη συνεργασία ανάμεσα στα ανώτερα στελέχη τοπικών αυτοδιοικήσεων και ενώσεων και επιχειρήσεων σχετικών με τον τουρισμό.

Με βάση την πρόσφατη εμπειρία από τη Ρόδο και τη Σαντορίνη, η υλοποίηση του ΣΔΠ πρέπει να υποστηρίζεται από μια δομή διακυβέρνησης που ενθαρρύνει διαφορετικά είδη συνέργειας. Όχι μόνο η συνεργατική προσέγγιση είναι λιγότερο ευάλωτη σε αδυναμίες και παγίδες σε σύγκριση με μια σειρά επιχειρηματικών μοντέλων που βασίζονται κυρίως στην αποκλειστική ανάμειξη ενδιαφερόμενων φορέων του δημόσιου ή του ιδιωτικού τομέα (π.χ. οικονομικοί περιορισμοί, αδυναμία εξασφάλισης ευρείας δέσμευσης από μεμονωμένες επιχειρήσεις). Μπορεί επίσης να αποτελέσει οδηγό για τον προσδιορισμό λύσεων δημιουργίας συμπράξεων με βάση τις συγκεκριμένες συνθήκες του εκάστοτε τόπου όσον αφορά την τοπική/περιφερειακή διοίκηση και τη δραστηριότητα της επιχειρηματικής κοινότητας.

Εχουν διατυπωθεί τρία σενάρια στα οποία οι ενδιαφερόμενοι φορείς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα μπορούν να συνεργαστούν σε ελληνικούς προορισμούς και να σημειώσουν πρόοδο στην υλοποίηση των στρατηγικών προτεραιοτήτων ενός ΣΔΠ.

Το **πρώτο σενάριο** προϋποθέτει ότι ένας ή περισσότεροι ενδιαφερόμενοι φορείς του δημόσιου ή/και του ιδιωτικού τομέα δημιουργούν μια νέα οντότητα. Αυτό το σενάριο πιθανόν συνεπάγεται τον ηγετικό ρόλο των ενδιαφερόμενων φορέων του δημόσιου

τομέα σε σύμπραξη με τον ιδιωτικό τομέα και ΜΚΟ που έχουν την ικανότητα να κινητοποιήσουν σημαντικά κεφάλαια, να διαμορφώσουν μια περιεκτική ατζέντα σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού και να προσλάβουν εξαιρετικά ειδικευμένο εργατικό δυναμικό. Ωστόσο, θα χρειαστούν επίσης σημαντικές τροποποιήσεις της νομοθεσίας (π.χ. σε σχέση με το εθνικό πλαίσιο για τις συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα¹⁰ ή με τις εξαιρέσεις ειδικού σκοπού που περιλαμβάνονται στο πλαίσιο για εταιρείες ανάπτυξης σε τοπικό επίπεδο¹¹) και ενδεχομένως χρονοβόρες διαδικασίες για τη σύσταση μιας νέας, ισχυρής οντότητας.

Το **δεύτερο σενάριο** προϋποθέτει ότι οι κύριες αρμοδιότητες για την υλοποίηση ενός ΣΔΠ εκχωρούνται σε έναν υφιστάμενο οργανισμό σε περιφερειακό ή τοπικό επίπεδο. Στην περίπτωση αυτή, οι λύσεις θα διαφέρουν μεταξύ των διαφορετικών προορισμών με βάση την ικανότητα των ενδιαφερόμενων φορέων του δημόσιου ή/και του ιδιωτικού τομέα να τις υποστηρίξουν. Ανάλογα με τις περιστάσεις, θα μπορούσε, για παράδειγμα, να είναι μια έμπειρη Διεύθυνση Τουρισμού στο πλαίσιο του δήμου, μια εταιρεία που ελέγχεται από κάποια Περιφέρεια ή έναν Δήμο ή μια εταιρεία ανάπτυξης που υπάγεται σε ένα εμπορικό επιμελητήριο. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της Ρόδου, στις επιλογές συγκαταλέγονται οι εξής:

- Η ΔΕΡΜΑΕ Α.Ε., μια εταιρεία που ανήκει πλήρως στον Δήμο της Ρόδου και διαθέτει χαρτοφυλάκιο δραστηριοτήτων σχετικών με τον τουρισμό, όπως η διαχείριση του πολιτιστικού μνημείου των Ιαματικών Πηγών Καλλιθέας, θα μπορούσε να αναλάβει τον ρόλο του ΟΔΠ. Ωστόσο, θα μπορούσε να αντιμετωπίσει προκλήσεις σε σχέση με την ανάληψη του ρόλου του ΟΔΠ, επειδή αυτό το είδος δημοτικής εταιρείας (μονομετωχική) δεν επιτρέπεται να υπογράφει προγραμματικές συμφωνίες¹² - επομένως, θα αντιμετωπίσει περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση.
- Η «Δωδεκανησιακή Εταιρεία Ανάπτυξης και Προόδου» (ΔΕΤΑΠ): μια αστική, μη κερδοσκοπική εταιρεία με αποκλειστικό ιδρυτή και εταίρο το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο των Δωδεκανήσων, θα μπορούσε να αναλάβει ενεργό ρόλο εάν αναθεωρηθεί το καταστατικό της εταιρείας. Αυτή η αναθεώρηση συνεπάγεται την ένταξη μιας σειράς διατάξεων για εργασίες που αφορούν την υλοποίηση του ΣΔΠ (υπηρεσίες κατάρτισης, προγράμματα συγχρηματοδότησης, επιχειρηματική συμβουλευτική, προγράμματα επιχειρηματικής καινοτομίας), μια σειρά εργασιών που θα συντάσσονται με τον πιο πρόσφατο εκσυγχρονισμό της

¹⁰ Νόμος 3389/2005, όπως τροποποιήθηκε από τον Ν. 3463/2006.

¹¹ Νόμος 3463/2006, όπως τροποποιήθηκε από τον Ν. 3852/2010 και τον Ν. 4555/2018

¹² Νόμος 3463/2006 (άρθρο 265, παράγραφος 4).

νομοθεσίας για επιμελητήρια και τις εταιρείες τους¹³. Τότε η ΔΕΤΑΠ θα μπορούσε να συνεργαστεί στενά με τη δημοτική Διεύθυνση Τουρισμού, την Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου και άλλους τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

- Η Αναπτυξιακή Εταιρεία Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου (ΕΝΕΡΓΕΙΑΚΗ Α.Ε.) και η Διεύθυνση Τουρισμού της θα μπορούσαν να θέσουν ένα άλλο πλαίσιο για την υλοποίηση του ΣΔΠ. Ενεργώντας υπό τη σκέπη της Διεύθυνσης, η αναπτυξιακή εταιρεία θα ενεργούσε ως όχημα κινητοποίησης εγχώριων και κοινοτικών κεφαλαίων προς τη Ρόδο. Στη συνέχεια, η Περιφέρεια θα μπορούσε να συνεργαστεί στενά (π.χ. μέσω προγραμματικών συμφωνιών) με τον Δήμο της Ρόδου (περιλαμβανομένης της Διεύθυνσης Τουρισμού του) και με τοπικά ενδιαφερόμενα μέρη για επιλεγμένες δράσεις.

Ενας ισχυρός ρόλος για τους ενδιαφερόμενους φορείς του δημόσιου τομέα θα διαμόρφωνε μια περιεκτική ατζέντα του σχεδιασμού διαχείρισης προορισμού, καλύπτοντας όλα τα είδη οικονομικών, περιβαλλοντικών και κοινωνικών θεμάτων. Επίσης, θα αποκτούσε πρόσβαση σε ποικίλους πόρους χρηματοδότησης και θα είχε το όφελος χρονικά αποτελεσματικών διαδικασιών για την οργανωτική αναδιάρθρωση. Εντούτοις, θα παρουσιάζει επίσης μειονεκτήματα όπως οι χρονοβόρες διαδικασίες για την υλοποίηση έργου (π.χ. επειδή η νομιμότητα των προγραμματικών συμφωνιών υπόκειται στον έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου) και οι προσλήψεις προσωπικού που πραγματοποιούνται αυστηρά υπό την αιγίδα του δημόσιου τομέα.

Το **τρίτο σενάριο** περιλαμβάνει πιο ήπιες και πιο ευέλικτες δομές διακυβέρνησης σε σχέση με τα άλλα σενάρια. Ιδιαίτερα διδακτική είναι η πρόσφατη εμπειρία από το *This is Athens & Partners*, μια σύμπραξη δημόσιου-ιδιωτικού τομέα που έχει συσταθεί από κοινού από τον Δήμο Αθηνών, την Aegean Airlines, τον Διεθνή Αερολιμένα Αθηνών και τον Σύνδεσμο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ). Η σύμπραξη *This is Athens & Partners* στηρίζεται στην εκούσια συμμετοχή εταίρων του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, με αμοιβαία συμφωνία για μια στρατηγική ατζέντα και τη μεμονωμένη δέσμευση για την ομαδική προσπάθεια, στο πλαίσιο της οποίας η εμπειρογνωμοσύνη κάθε εταίρου αναπτύσσεται με τον πιο ενδεδειγμένο και τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Εκτός από μεγάλο βαθμό συναίνεσης, εταιρικής δεοντολογίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των ιδρυτικών εταίρων, παρόμοιες πρωτοβουλίες σε άλλους προορισμούς της Ελλάδας θα χρειαστούν πρόσθετες ρυθμίσεις που θα επιτρέψουν τη χρηστή διακυβέρνηση και την υλοποίηση του ΣΔΠ (π.χ.):

¹³ Νόμος 4497/2017

- Ένα «Μνημόνιο Συνεννόησης και Συνεργασίας» που θα καθορίζει το πεδίο και τους όρους της σύμπραξης, τις βασικές δραστηριότητες που θα αναλάβει κάθε ιδρυτικός εταίρος, τα πάγια ποσά ετήσιας εισφοράς τους για συμφωνημένο χρονικό διάστημα, καθώς και όλες τις υποχρεώσεις και τα οφέλη που συνδέονται με την ιδιότητα του ιδρυτικού εταίρου.
- Καίριοι μηχανισμοί που θα διευκολύνουν τη συλλογική λήψη αποφάσεων, την εφαρμογή προγράμματος, την αξιολόγηση αποτελεσμάτων και τη συνετή διαχείριση οικονομικών και ανθρώπινων πόρων.
- Μια ομάδα αποκλειστικών εμπειρογνομόνων που περιλαμβάνει νεοπροσληφθέντες (που θα προσληφθούν από τον έναν από τους ιδρυτικούς εταίρους) και υπάρχοντα μέλη προσωπικού από έναν ή περισσότερους ιδρυτικούς εταίρους για την υποστήριξη της υλοποίησης του ΣΔΠ.
- Ένα δεύτερο επίπεδο μελών της σύμπραξης ώστε να καταστεί δυνατή η ενεργή συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στο σχήμα με βάση τις ίδιες αρχές και πιο ήπιους όρους συμμετοχής.
- Πλαίσιο των πηγών χρηματοδότησης και επιλογές/ διαδικασίες άντλησης κεφαλαίων.

Ένα υψηλό επίπεδο συμμετοχής του ιδιωτικού τομέα θα επιφέρει εξ αρχής πιο ισορροπημένη κατανομή κεφαλαίων μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Επίσης, θα διευκολύνει την πρόσληψη προσωπικού υπό τη σκέπη φιλόδοξων εμπορικών σημάτων με εταίρους με επιρροή, καθώς και την αξιοποίηση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων και δραστηριοτήτων του ιδιωτικού τομέα προς όφελος του δημόσιου τομέα.

Ισως η μεγαλύτερη πρόκληση στο πλαίσιο αυτού του σεναρίου είναι επίσης η πιο ουσιαστική προϋπόθεση: όλοι οι εταίροι θα πρέπει να ενεργούν προς όφελος της σύμπραξης στις διαφορετικές περιστάσεις (π.χ. διαπραγμάτευση με εξωτερικές ομάδες, υπογραφή συμβολαίων και διεξαγωγή δραστηριοτήτων μεμονωμένα κατά τρόπο ώστε να εξυπηρετούν τον συλλογικό σκοπό, εναρμονίζοντας τις μεμονωμένες στρατηγικές με το ευρύτερο πεδίο της σύμπραξης). Επομένως, θα έχει ουσιώδη σημασία ένα υψηλό επίπεδο συναίνεσης και εμπιστοσύνης μεταξύ των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων ή/και μεμονωμένων επιχειρήσεων προκειμένου να αντισταθμιστούν οι επιπτώσεις της έλλειψης νομικής προσωπικότητας.

Κανένα από αυτά τα σενάρια δεν είναι απολύτως διεξοδικό. Σε συγκεκριμένες συνθήκες θα μπορούσε να επιδιωχθεί μια μικτή προσέγγιση (π.χ. μνημόνιο

συνεννόησης σε συνδυασμό με πιο ενεργό ρόλο για την Αναπτυξιακή Εταιρεία Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου). Αυτό που έχει κρίσιμη σημασία όταν αρχίζει η ανάλυση των τοπικών συνθηκών είναι ότι πρέπει να λάβει υπ' όψιν τα εν εξελίξει σχέδια των βασικών ενδιαφερόμενων φορέων και να προσδιορίσει οργανισμούς με αναπτυγμένη ικανότητα ως προς τους χώρους δραστηριοτήτων, την πρόσβαση σε κεφάλαια και σε ανθρώπινο δυναμικό.

3.8 Δεδομένα για προορισμούς (καλές πρακτικές)

Η ένταξη παραδειγμάτων που παρουσιάζουν το πώς άλλοι προορισμοί αντιμετώπισαν συγκεκριμένες προκλήσεις διαχείρισης προορισμού μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη και να εμπνεύσει εμπιστοσύνη στους ενδιαφερόμενους φορείς του προορισμού κατά την εφαρμογή ιδιαίτερα απαιτητικών πτυχών του ΣΔΠ. Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα από το κείμενο στα Αγγλικά περιλαμβάνονται στο Παράρτημα 5.

ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΕΝΟΣ ΣΔΠ

4. Προκλήσεις στην κατάρτιση ενός ΣΔΠ

Πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την κατάρτιση ενός ΣΔΠ μπορεί να ανακύψουν διάφορες προκλήσεις. Περιλαμβάνονται οι εξής:

- **Χρονικό πλαίσιο:** Η αποτελεσματική ανάληψη της προαναφερόμενης διαδικασίας ενδέχεται να χρειαστεί τουλάχιστον έξι μήνες. Εάν οι εργασίες πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της κύριας τουριστικής περιόδου, όταν πολλοί ενδιαφερόμενοι φορείς είναι πλήρως απασχολημένοι, θα υπάρξουν δυσκολίες και θα χρειαστεί υψηλό επίπεδο δέσμευσης από όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους φορείς. Ποια είναι η προθεσμία σας; Ποιοι παράγοντες την επηρεάζουν και ποιοι είναι πάγιοι και ποιοι ευέλικτοι; Ποια βήματα μπορούν να ληφθούν ταυτόχρονα και ποια εξαρτώνται από την ολοκλήρωση άλλων μέτρων πριν από την ανάληψή τους (π.χ. οι στρατηγικές προτεραιότητες δεν μπορούν να καθοριστούν προτού διεξαχθούν και αναλυθούν οι έρευνες και διαβουλεύσεις); Πόσο ρεαλιστικό είναι, λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ακόλουθα ζητήματα; Σχεδιάστε το χρονικό σας πλαίσιο κινούμενοι ανάποδα από την προθεσμία σας, λαμβάνοντας υπ' όψιν την αλληλουχία, τους περιορισμούς πόρων, τη διαθεσιμότητα ενδιαφερόμενων φορέων και τις απαιτούμενες διαδικασίες διαβούλευσης.
- **Συμμετοχή και αποδοχή ενδιαφερόμενων φορέων:** Η εξασφάλιση της συμμετοχής των ενδιαφερόμενων φορέων στην ανάπτυξη του ΣΔΠ έχει κρίσιμη σημασία. Εάν δεν νιώθουν δεσμευμένοι, οι πιθανότητες να το υιοθετήσουν και να το εφαρμόσουν είναι λιγοστές. Απαιτείται, συνεπώς, η ενεργή ανάμειξή τους εξ αρχής, μέσω της αρχικής διαβούλευσης και σε κρίσιμα σημεία της ανάπτυξης του ΣΔΠ.
- **Διαθεσιμότητα ενδιαφερόμενων φορέων:** Οι περισσότεροι ενδιαφερόμενοι φορείς είναι πολυάσχολοι άνθρωποι, είτε επιχειρηματίες, είτε δημόσιοι υπάλληλοι, πολιτικοί ή άτομα σε άλλες θέσεις με επιρροή. Επιπλέον, οι δημόσιες αργίες, η περίοδος των διακοπών και οι περίοδοι με μεγάλη τουριστική κίνηση (π.χ. Ιούνιος-Σεπτ/Οκτ για τους πράκτορες του εισερχόμενου τουρισμού) πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν κατά τον σχεδιασμό ορόσημων για τα παραδοτέα του ΣΔΠ. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να επιβαρύνουν σημαντικά τον χρόνο που απαιτείται για την κατάρτιση ενός ΣΔΠ, ιδίως όποτε απαιτούνται σχόλια από τους ενδιαφερόμενους φορείς ή είναι αναγκαία η συμμετοχή τους σε μια συνάντηση εργασίας.
- **Διαθεσιμότητα πόρων:** Τόσο οι ανθρώπινοι όσο και οι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός ΣΔΠ πρέπει να προσδιοριστούν εκ των προτέρων και να είναι διαθέσιμοι στους χρόνους που θα κριθούν αναγκαίοι κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.
- **Αποτυχία υλοποίησης:** Οι πόροι είναι απαραίτητοι όχι μόνο για την κατάρτιση του ΣΔΠ αλλά επίσης για την υλοποίησή του. Ένα θαυμάσιο σχέδιο μπορεί να καταλήξει στο ράφι εάν η δέσμευση των ενδιαφερόμενων φορέων δεν είναι μεγάλη, εάν η χρηματοδότηση είναι ανεπαρκής ή δεν υφίστανται κατάλληλες δεξιότητες για την

υλοποίησή του. Η δέσμευση των ενδιαφερόμενων φορέων, οι κρίσιμες σημασίας δεξιότητες και η ουσιαστική χρηματοδότηση πρέπει να εξασφαλιστούν από την αρχή, όπως περιεγράφηκε παραπάνω.

- **Αλλαγή συνθηκών:** Ενα πλήθος συνθηκών μπορεί να αλλάξει την εγκυρότητα της προσέγγισης για το ΣΔΠ και των προτεινόμενων δράσεων: από οικονομικές και πολιτικές αναταραχές έως τεχνολογικές και νομικές αλλαγές, φυσικές καταστροφές και μετασχηματισμό της αγοράς. Ως «ζωντανό» έγγραφο, το ΣΔΠ πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται σε κάθε αλλαγή των συνθηκών, ανεξαρτήτως προέλευσης. Το οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό, νομικό πλαίσιο και το πλαίσιο της αγοράς στο οποίο λειτουργεί το ΣΔΠ θα πρέπει να παρακολουθείται σε συνεχή βάση και να πραγματοποιείται κάθε απαραίτητη αλλαγή, αμέσως μόλις ανακύπτει η σχετική ανάγκη.
- **Επικοινωνία και αξιοπιστία:** Προκειμένου να διατηρηθεί η δέσμευση των ενδιαφερόμενων φορέων και να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία μεταξύ ενδιαφερόμενων φορέων και κοινοτήτων, η τακτική επικοινωνία έχει ουσιαστική σημασία σε σχέση με τους σκοπούς του ΣΔΠ, την πρόοδο της ανάπτυξής του και, τέλος, τα επιτυχημένα στοιχεία της υλοποίησής του.

Πριν αρχίσει οποιαδήποτε εργασία για το ΣΔΠ, ενδείκνυται να εντοπιστούν οι κύριοι κίνδυνοι και να αποσαφηνιστούν τα μέτρα που μπορούν να ληφθούν για τον μετριασμό αυτών των κινδύνων.

Το ΣΔΠ πρέπει να ολοκληρώνεται με τον προσδιορισμό των παραγόντων που έχουν κρίσιμη σημασία για την υλοποίηση του Οράματος και την εφαρμογή των δράσεων. Για τους ελληνικούς προορισμούς, στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται:

- Θέσπιση μηχανισμών αποτελεσματικών συμπράξεων για την καθοδήγηση και υλοποίηση του ΣΔΠ.
- Πλήρης και ενεργή συμμετοχή των περιφερειακών και δημοτικών αρχών, των οποίων το συνδυασμένο και εκτεταμένο εύρος αρμοδιοτήτων και λειτουργιών έχει θεμελιώδη σημασία.
- Εγκριση και πλήρης υποστήριξη από το Υπουργείο Τουρισμού και άλλα υπουργεία, εφόσον χρειαστεί.
- Ανάμειξη και υποστήριξη όλων των τομέων της οικονομίας που συνδέονται με τον τουρισμό, κατά κύριο λόγο μέσω ενός φορέα όπως το Εμπορικό Επιμελητήριο.
- Στενή συνεργασία όλων των άλλων βασικών ενδιαφερόμενων φορέων, συμπεριλαμβανομένων αυτών που είναι υπεύθυνοι για τις μεταφορές (ιδίως σε

αεροδρόμια, λιμένες, δρόμους και χώρους στάθμευσης), τις υποδομές και τις υπηρεσίες κοινής ωφέλειας.

- Εξασφάλιση της κατανόησης του Οράματος και των Στρατηγικών Προτεραιοτήτων του ΣΔΠ από τα άτομα και την τοπική κοινωνία του προορισμού, καθώς και της ενεργής συμμετοχής τους στην υλοποίησή του.
- Αναγνώριση της σημασίας του τουρισμού για την επίλυση περιβαλλοντικών θεμάτων συμπεριλαμβανομένων θεμάτων βιώσιμης χρήσης ενεργειακών πόρων, διαχείρισης αποβλήτων, κατανάλωσης νερού και ρύπανσης, καθώς και για την εξασφάλιση οικονομικά προσιτής στέγης για τους κατοίκους.
- Η ικανότητα εξασφάλισης της απαιτούμενης χρηματοδότησης και η τοποθέτηση ανθρώπινου δυναμικού με επαρκείς δεξιότητες για την υλοποίηση των συστάσεων του ΣΔΠ.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

Παράρτημα 1: Τάσεις και πλαίσιο για τη διαχείριση προορισμού

Η διαχείριση προορισμού, η οποία επικεντρώνεται ολιστικά σε όλες τις πτυχές του προορισμού, από τη στρατηγική προσέγγιση του προϊόντος και την ανάπτυξη εμπειριών έως τις πωλήσεις και την προώθηση και προβολή, αποτελεί μια κομβική ευκαιρία αναδιοργάνωσης των προορισμών. Σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό Destinations International (2017)¹⁴, πρόκειται για βασικές ιδιότητες που βοηθούν τους οργανισμούς διαχείρισης προορισμών να επαναπροσδορίσουν τους εαυτούς τους και να αναλάβουν μακροπρόθεσμα τους ακόλουθους ρόλους:

- Υπεύθυνοι επιλογής του περιεχομένου που αναδεικνύει τις αξίες του προορισμού
- Ακτιβιστές της τοπικής κοινωνίας που προωθούν την αξία του εκάστοτε χώρου
- Καταλυτικοί παράγοντες σε ζητήματα οικονομικής ανάπτυξης
- Χρήστες επιχειρηματικών πληροφοριών και επιστημονικών στοιχείων.
- Συνεργάτες στο πλαίσιο στρατηγικών δικτύων.

Μεταξύ των κορυφαίων προορισμών, η ραγδαία ανάπτυξη της ζήτησης έχει επίσης δημιουργήσει αμφιβολίες για την παραδοσιακή αποστολή της προώθησης και προβολής προορισμών. Σύμφωνα με μια έκθεση της ένωσης European Cities Marketing το 2017¹⁵, οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμού που επιθυμούν να διασφαλίσουν τη θέση τους στο μέλλον πρέπει να εκτιμήσουν πώς η διαχείριση προορισμού μπορεί:

- Να ενισχύσει την κοινωνική βιωσιμότητα μέσω της στενότερης συνεργασίας με την τοπική κοινωνία.
- Να κατευθύνει μια έξυπνη προσέγγιση για τη δημιουργία αξίας της εκάστοτε τοποθεσίας, μέσω της προσεκτικής διαχείρισης των πιο αυθεντικών στοιχείων της ταυτότητας των τουριστικών προορισμών και της διατήρησης των θέλγητρων της ζωντάνιας και του τοπικού στοιχείου.

¹⁴ Destinations International (2017) [A Strategic Road Map for the NEXT Generation of Global Destination Organisations](#).

¹⁵ European Cities Marketing (2018) [What's next for DMOs?](#).

- Να επεκτείνει τα οφέλη του τουρισμού πέραν των τουριστικών «μαγνητών», βοηθώντας τους ανθρώπους να κινηθούν, να μάθουν, να συναντηθούν, να χαλαρώσουν και να ενσωματωθούν.
- Να προσφέρει εναλλακτικές επιλογές για την κατανομή δημόσιων κεφαλαίων που προέρχονται κυρίως από τους φόρους στη διαμονή σε καταλύματα (Destinations International, 2018)¹⁶.
- Να διαμορφώσει μια πιο περιεκτική ατζέντα για τις συμπράξεις δημόσιου-ιδιωτικού τομέα όπως το σχήμα των Περιφερειακών Υπηρεσιών Βελτίωσης Τουρισμού, ένα μοντέλο χρηματοδότησης από τον κλάδο στο οποίο οι τουριστικές επιχειρήσεις συνεισφέρουν από κοινού σε ένα ταμείο και οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμού έχουν τη δικαιοδοσία να διαχειρίζονται τη χρηματοδότηση και να εφαρμόζουν ένα ειδικό πρόγραμμα (Πανεπιστήμιο Greenwich και Ένωση Διαχείρισης Πόλεων και Δήμων, 2016)¹⁷.
- Να διευκρινίσει τις προτεραιότητες για την ομαλή ενσωμάτωση της συνεργατικής οικονομίας στους σύγχρονους προορισμούς.
- Να δημιουργήσει λύσεις τόσο για τους επισκέπτες όσο και τους κατοίκους μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών.
- Να θέσει τα θεμέλια για την ταχεία απόκριση και ανάκτηση σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ή καταστροφής.

Το 2018, η ένωση European Cities Marketing¹⁸ πρότεινε δέκα εργαλεία τα οποία αντιπροσωπεύουν ένα φάσμα προσεγγίσεων που μπορούν να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί διαχείρισης προορισμού για να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από την ανάπτυξη του τουρισμού:

- Χάραξη στρατηγικής, πολεοδομικός σχεδιασμός και καθορισμός ζωνών
- Δημόσια εκπαίδευση
- Σχηματισμός συμπράξεων
- Διαχείριση της συνεργατικής οικονομίας

¹⁶ Destinations International (2018) [Destination Organisation Performance Reporting](#).

¹⁷ Κέντρο Πόρων Οικονομικής Ανάπτυξης (Economic Development Resource Centre), Πανεπιστήμιο Greenwich (2016) [BIDs and the Visitor Economy](#)

¹⁸ European Cities Marketing (2018) [ECM launches a Toolbox for Managing Tourism Growth in Europe](#).

- Εξυπνη προώθηση και προβολή
- Φόροι, ανώτατα όρια και περιορισμοί
- Διαχείριση επιτόπιων επισκεπτών
- Μετρήσεις και παρακολούθηση
- Τεχνολογικές λύσεις
- Διάλογος και διαβουλεύσεις.

Σε δύο εκθέσεις του Σεπτεμβρίου 2018 και του Μαρτίου 2019¹⁹, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO) προσδιόρισε 11 στρατηγικές και μια σειρά από λύσεις διαχείρισης προορισμού που εφαρμόζονται από 19 πόλεις στη Βόρεια και Νότια Αμερική, την περιοχή Ασίας/Ειρηνικού και την Ευρώπη:

Στρατηγικές		Ενδεικτικά μέτρα που υλοποιούνται σε πόλεις διεθνώς
1	Προώθηση της διασποράς των επισκεπτών εντός και πέραν της πόλης	a. Ανάπτυξη νέων προϊόντων/εμπειριών σε περιοχές με λιγότερους επισκέπτες b. Ανάπτυξη αστικών δομών και δημιουργία συγκεκριμένων χώρων στάθμευσης
2	Προώθηση της διασποράς των επισκεπτών βάσει χρόνου	a. Συνεργασία με εταιρείες κρουαζιερόπλοιων b. Διοργάνωση εκδηλώσεων τις εποχές του φθινοπώρου και της άνοιξης
3	Κίνητρα για νέες εκδρομές επισκεπτών και αξιοθέατα	a. Βελτίωση των ξεναγήσεων: διεύρυνση ωραρίων, διαφορετική ενεργοποίηση επισκεπτών, παροχή ξεναγήσεων χωρίς ξεναγό κ.λπ. b. Ανάπτυξη διαδραστικών χαρτών

¹⁹ UNWTO (2018) '[Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary](#), UNWTO (2019) '[Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Volume 2: Case Studies | Executive Summary](#).

4	Ανασκόπηση και προσαρμογή κανονισμών	a. Αυστηρότεροι κανόνες για επισκέψεις με ξεναγό b. Σχέδια δημιουργίας αστικών ζωνών για την εξισορρόπηση της οικονομικής δραστηριότητας
5	Εστίαση σε τμήματα-στόχους	a. Κατανομή ανά αγορά προέλευσης b. Κατανομή πελατών με βάση τις κύριες ταξιδιωτικές ανάγκες
6	Διασφάλιση ότι η τοπική κοινωνία ωφελείται από τον τουρισμό	a. Ενίσχυση και βελτίωση των πινακίδων των καταστημάτων b. Προώθηση τοπικών προϊόντων προστιθέμενης αξίας c. Διοργάνωση εκδηλώσεων που συνδέονται με τον τοπικό πολιτισμό
7	Δημιουργία εμπειριών πόλης που ωφελούν κατοίκους και επισκέπτες	a. Παρακίνηση τοπικής κοινωνίας και μεμονωμένων προσώπων να δημιουργήσουν αυθεντικές εμπειρίες για τους επισκέπτες b. Υποστήριξη της παροχής εγκαταστάσεων για καλλιτεχνικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις
8	Βελτίωση αστικών υποδομών και εγκαταστάσεων	a. Ενίσχυση της ελκυστικότητας του δημόσιου χώρου b. Επέκταση των πεζόδρομων c. Ανάπτυξη Wi-Fi με ελεύθερη πρόσβαση σε όλη την πόλη
9	Επικοινωνία με τοπικούς ενδιαφερόμενους φορείς και ενθάρρυνση της συμμετοχής τους	a. Τακτικές συναντήσεις με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς b. Δημιουργία ιστότοπου για τουριστικές επιχειρήσεις c. Εκστρατείες για τη δημοσιοποίηση των ωφελημάτων του τουρισμού και της προόδου σε σχέση με τα θέματα διαχείρισης προορισμού
10	Επικοινωνία και παρακίνηση επισκεπτών	a. Εκστρατείες ευαισθητοποίησης b. Κέντρο ενημέρωσης επισκεπτών
11	Θέσπιση μέτρων παρακολούθησης και απόκρισης	a. Πίνακας βαθμολογίας προορισμού που συγκεντρώνει δεδομένα για τον καθορισμό ενός βασικού συνόλου μέτρων, επιδόσεων των υπηρεσιών και για την καταγραφή και αξιολόγηση των εμπειριών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

**ΠΟΛΙΤΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ,
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ,
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟ
ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Παράρτημα 2: Πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, περιβαλλοντικό και νομικό πλαίσιο (Ανάλυση PESTEL)

Μια διεξοδική ανάλυση PESTEL είναι απαραίτητη για να προσδιοριστεί το πλαίσιο εντός του οποίου λαμβάνει χώρα η ανάπτυξη ενός ΣΔΠ. Είναι σημαντικό να τύχουν καταγραφής όλες εκείνες οι τάσεις που μπορούν να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην Ελλάδα και, όπου δυνατόν, να διευκρινιστεί ο τύπος της επίδρασης για την Ελλάδα και συγκεκριμένους προορισμούς της χώρας.

Μια ανάλυση PESTEL πρέπει να τυγχάνει εξειδίκευσης ώστε να αντισταθμίσει τις ιδιαιτερότητες κάθε προορισμού. Ενδεικτικές ενότητες μιας ανάλυσης PESTEL για τη Ρόδο και την Ελλάδα, με βάση στοιχεία που είχαν συλλεχθεί μέχρι τα τέλη Οκτωβρίου 2019, θα έδειχναν ως ακολούθως.

Πολιτικές παράμετροι

- Την τελευταία δεκαετία, η Ρόδος συγκαταλεγόταν στις περιοχές της Ελλάδας που κατάφεραν να προσελκύσουν επισκέπτες που απέφυγαν ανταγωνιστικούς προορισμούς όπως η Τουρκία και η Μέση Ανατολή, οι οποίοι αντιμετώπιζαν γεωπολιτικές αναταραχές. Ωστόσο, η εποχή των πολιτικών εντάσεων και προκλήσεων σε σχέση με τη διαχείριση των ροών των προσφύγων και των μεταναστών θα μπορούσε επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις για έναν προορισμό που βρίσκεται στο ανατολικό άκρο της Ελλάδας, σε απόσταση μόλις 47 χλμ από την Τουρκία. Επομένως, είναι σημαντικό η Ρόδος να προετοιμαστεί κατάλληλα για να αντιμετωπίσει την αρνητική δημοσιότητα σχετικά με την ευρύτερη περιοχή του νοτιοανατολικού Αιγαίου, εάν και όποτε προκύψει κάποια κατάσταση κρίσης.
- Η Ρόδος ήταν ένας από τους πρώτους προορισμούς στην Ελλάδα όπου αναδύθηκε μια πρωτοβουλία συνεργασίας. Ο Οργανισμός Προώθησης Ροδιακού Τουρισμού (ΠΡΟΤΟΥΡ) συστάθηκε το 1994 με μια ατζέντα επικεντρωμένη κυρίως στην προώθηση και προβολή προορισμού, αλλά διάφορα εμπόδια όπως η έλλειψη σαφούς στρατηγικής προσέγγισης και η υλοποίηση έργων σε ad-hoc βάση υπέσκαψαν την πορεία της πρωτοβουλίας.
- Το 2019, σημειώθηκε πρόοδος στα σχέδια του ΤΑΙΠΕΔ για δύο σημαντικά ακίνητα στη Ρόδο. Τον Μάιο, ξεκίνησε η προεργασία για έναν διαγωνισμό για την πολυετή παραχώρηση της Μαρίνας στο Μανδράκι Ρόδου, η οποία μπορεί να εξυπηρετήσει 175 σκάφη και βρίσκεται έξω από την Παλαιά Πόλη. Στις αρχές Ιουνίου,

ολοκληρώθηκε επίσης η πώληση ενός ακινήτου στην περιοχή του Βόρειου Αφάντου για την υλοποίηση μείζονος τουριστικού έργου που θα περιλαμβάνει ένα γήπεδο γκολφ.

Οικονομικές παράμετροι

- Ως σημαντικός προορισμός σε μία από τις περιοχές με τη μεγαλύτερη εξάρτηση από τον τουρισμό (Νότιο Αιγαίο), η Ρόδος βρίσκεται στην κατάλληλη θέση για να ωφεληθεί από την τρέχουσα παγκόσμια ανάπτυξη του τουρισμού, αλλά πρέπει επίσης να αναγνωρίσει τις προκλήσεις που θέτει η διαχείριση της μελλοντικής ανάπτυξης προκειμένου να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα και το πραγματικό όφελος για τους κατοίκους της Ρόδου. Είναι επίσης ευάλωτη στην ύφεση σε περιφερειακό ή παγκόσμιο επίπεδο, γεγονός που αποτελεί ισχυρό επιχείρημα για τη διαφοροποίηση της προσφοράς και των αγορών-στόχων.
- Η πρόσφατη κατάρρευση της Thomas Cook, μίας από τις μεγαλύτερες και παλαιότερες ταξιδιωτικές εταιρείες της Ευρώπης, θα έχει σημαντικές επιπτώσεις στην ελληνική τουριστική βιομηχανία, ως απόρροια του υψηλού επιπέδου έκθεσής της στη βρετανική αγορά εξερχόμενου τουρισμού και ειδικότερα στην Thomas Cook. Πιστεύεται ότι η εταιρεία απασχολούσε περίπου 1.000 άτομα στην Ελλάδα και έφερνε περίπου 3 εκατομμύρια τουρίστες στη χώρα, δηλαδή 9 τοις εκατό επί του συνόλου των 44 εκ. αφίξεων στην Ελλάδα το 2018²⁰. Από τα 9.917 ξενοδοχεία της Ελλάδας, το 12 τοις εκατό (1.193) είχε συνάψει συμφωνίες συνεργασίας με τον Όμιλο Thomas Cook το 2019²¹, εκ των οποίων το 48% αφορά τις κατηγορίες 1-3 αστέρων. Οι περιοχές που δέχτηκαν το μεγαλύτερο πλήγμα είναι το Νότιο Αιγαίο και τα νησιά του Ιονίου, όπως και η Κρήτη, όπου το 80% των ξενοδοχείων του νησιού είχε συμβόλαια με αυτή την εταιρεία²². Η Ελλάδα αναμένεται να χάσει περίπου 610.000 εισερχόμενες αεροπορικές θέσεις²³, εκ των οποίων περίπου οι 61.000 αντιστοιχούν στη Ρόδο. Σύμφωνα με το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, αναμένεται ότι ο αντίκτυπος που θα έχουν στην ελληνική τουριστική βιομηχανία οι απώλειες αφίξεων και διανυκτερεύσεων λόγω της κατάρρευσης της Thomas Cook θα κυμανθεί περίπου σε 1 δις ευρώ το 2020. Η πλήρης έκταση των ζημιών θα υπολογιστεί από την ελληνική κυβέρνηση²⁴ έως το τέλος του 2019.

²⁰Greek Travel Pages (2019) [Moody's Says Thomas Cook Collapse May Take Toll on Greek Banks](#) (27 Ιουλίου).

²¹ Greek Travel Pages (2019) [OAEΔ: Scheme to Secure Jobs for Greek Tourism Businesses after Thomas Cook Ruin](#) (3 Οκτωβρίου)

²² Greek Travel Pages (2019) [Impact of Thomas Cook Collapse on Crete – Governor](#) (24 Σεπτεμβρίου)

²³ Greek Travel Pages (2019) [Thomas Cook Default Impacts 38 Countries, 8.6m Flight Seats](#) (2 Οκτωβρίου)

²⁴ Greek Travel Pages (2019) [Greece's Thomas Cook Repatriation Operation in Full Swing](#) (1 Οκτωβρίου)

- Η ανασφάλεια λόγω Brexit, η δυναμική επιστροφή της Τουρκίας ως προορισμού με εξαιρετικά ανταγωνιστικές τιμές και το σχετικά ζεστό καλοκαίρι στην Ευρώπη πέρυσι που επηρέασε την ταξιδιωτική συμπεριφορά των τουριστών αυτή τη χρονιά ήταν οι βασικοί παράγοντες που εξηγούν την πτώση κατά 7% στην προγραμματισμένη ζήτηση για αεροπορικά εισιτήρια για την Ελλάδα το καλοκαίρι του 2019 (-4% στον αερολιμένα της Ρόδου) (ΙΝΣΕΤΕ, 2019γ)²⁵. Αυτό που απομένει να διαπιστωθεί είναι αν η επιβράδυνση της ανάπτυξης στην ευρωζώνη θα επέλθει όπως έχει προβλεφθεί (Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, 2019)²⁶ και, σε αυτή την περίπτωση, πώς θα επηρεάσει τον εισερχόμενο τουρισμό στην Ελλάδα, μαζί με άλλους παράγοντες όπως η κατάρρευση της Thomas Cook.

Χώρες	ΔΝΤ ΑΕΠ Ετήσιες Μεταβολές (Στοιχεία 04.2019)		
	2018	2019 Πρόβλεψη	2020 Πρόβλεψη
Ηνωμένο Βασίλειο	1,4%	1,2%	1,4%
Γερμανία	1,5%	0,8%	1,4%
Γαλλία	1,5%	1,3%	1,4%
Ολλανδία	2,5%	1,8%	1,7%
Βέλγιο	1,4%	1,3%	1,4%
Ελβετία	2,5%	1,1%	1,5%
Αυστρία	2,7%	2,0%	1,7%
Ιταλία	0,9%	0,1%	0,9%
Ισπανία	2,5%	2,1%	1,9%
Δανία	1,2%	1,7%	1,8%
Νορβηγία	1,4%	2,0%	1,9%
Σουηδία	2,3%	2,2%	1,8%

²⁵ ΙΝΣΕΤΕ (2019γ) [Οι προοπτικές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα το 2019](#).

²⁶ International Monetary Fund (2019) [World Economic Outlook](#).

Φινλανδία	2,4%	1,9%	1,7%
Πολωνία	5,1%	3,8%	3,1%
Τσεχία	2,9%	2,9%	2,7%
Ρωσία	2,3%	1,6%	1,7%
Ισραήλ	3,3%	3,3%	3,3%
ΗΠΑ	2,9%	2,3%	1,9%
Αυστραλία	2,8%	2,1%	2,8%
Κίνα	6,6%	6,3%	6,1%

Κοινωνικές παράμετροι

- Δεδομένης της πολύχρονης τάσης των καταναλωτών να προτιμούν εμπειρίες και όχι αποκτήματα, ολοένα και περισσότερο οι τουρίστες επιζητούν ειδικά προσαρμοσμένες εμπειρίες που θα ανταποκριθούν στα ενδιαφέροντά τους και ό,τι τους συγκινεί. Η ανάγκη προσαρμογής του τουρισμού της Ρόδου σε αυτή την τάση στηρίζει το πλαίσιο ανάπτυξης εμπειριών των επισκεπτών που περιγράφεται στην ενότητα 6.7. Προσφέρει την ευκαιρία για προσέλκυση τουριστών υψηλότερης απόδοσης καθ' όλη τη διάρκεια του έτους.
- Όσον αφορά το προηγούμενο σημείο, δεδομένου ότι σχεδόν το ένα τρίτο του παγκόσμιου πληθυσμού προβλέπεται να είναι άνω των 50 ετών έως το 2025, παρουσιάζεται μια μεγάλη ευκαιρία να προσελκύσει η Ρόδος (όπου οι ταξιδιώτες 50+ αποτελούν βασικό τμήμα της αγοράς) ενεργά άτομα της ηλικίας που επιθυμούν να φροντίσουν καλύτερα την υγεία, την εμφάνιση και την ευεξία τους. Όσοι πραγματοποιούν διεθνή ταξίδια έχουν σημαντικό διαθέσιμο εισόδημα να δαπανήσουν και έχουν ευελιξία όσον αφορά τη χρονική στιγμή των ταξιδιών τους, προτιμώντας ενδεχομένως το φθινόπωρο και την άνοιξη συγκριτικά με το θερμό κλίμα του καλοκαιριού.
- Η σημαντική ανάπτυξη των βραχυχρόνιων μισθώσεων στην Ελλάδα έχει σημαντικές επιπτώσεις για τα αυξανόμενα έξοδα στέγασης και την απώλεια της συνοχής των κοινοτήτων.

Τεχνολογικά

- Οι τεχνολογικές εξελίξεις [για παράδειγμα, τεχνητή νοημοσύνη, μαζικά δεδομένα (big data), i-beacon] προσφέρουν στη Ρόδο νέες μεθόδους για τη διαχείριση των ροών επισκεπτών και την κατανομή της κυκλοφορίας την περίοδο αιχμής πιο αποτελεσματικά απ' ό,τι τώρα. Οι πιθανές εφαρμογές περιλαμβάνουν την ικανότητα πιο αποτελεσματικής παρακολούθησης των ροών ανθρώπων και οχημάτων σε πραγματικό χρόνο και εισάγουν μέτρα διαχείρισης, όποτε απαιτούνται, τη διαχείριση πωλήσεων εισιτηρίων και τη δυναμική τιμολόγηση, την προώθηση πληροφοριών σε ενδιαφερόμενους χρήστες, όταν τις χρειάζονται περισσότερο, εξειδικευμένο σχεδιασμό διαδρομών, αναζήτηση του πιο δεκτικού κοινού και πρόσβαση σε αυτό με τον πιο οικονομικό τρόπο.
- Ομοίως, η ραγδαία επέκταση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προσφέρει οικονομικές ευκαιρίες στη Ρόδο να κοινολογήσει τα βασικά μηνύματα προώθησης και ενημέρωσης του κοινού μέσω της συμμετοχής των επισκεπτών, της δημιουργίας περιεχομένου από τους χρήστες και της έγκρισης του π περιεχομένου από εξειδικευμένα, τρίτα μέρη.
- Τα ηλεκτρονικά ταξιδιωτικά πρακτορεία και τα κορυφαία ξενοδοχεία επιδιώκουν ολοένα και περισσότερο την πώληση δραστηριοτήτων, εμπειριών και εκδηλώσεων στους πελάτες τους, πριν από τις μετακινήσεις τους και στον ίδιο τον προορισμό, διευρύνοντας δυνητικά την αγορά για προμηθευτές. Οι επιπτώσεις είναι ότι η Ρόδος χρειάζεται να επεκτείνει και να εμπλουτίσει τις δραστηριότητες, τις εμπειρίες και τις εκδηλώσεις που προσφέρει, καθώς και να διασφαλίσει ότι οι προμηθευτές είναι καλά εφοδιασμένοι και έχουν κατάλληλες δεξιότητες για να πωλούν ηλεκτρονικά τις προσφορές τους.

Περιβαλλοντικές παράμετροι

- Η αυξανόμενη ευαισθητοποίηση των καταναλωτών έναντι της συμβολής του τουρισμού στις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα (CO₂) παγκοσμίως, μαζί με τις δράσεις κυβερνήσεων και διεθνών ιδρυμάτων για τη μείωση αυτών των εκπομπών, θα επηρεάζει ολοένα και περισσότερο τις ταξιδιωτικές αποφάσεις στο μέλλον, σε σχέση με το πώς, πότε και πού ταξιδεύουν οι άνθρωποι και τις δραστηριότητες που πραγματοποιούν. Διάφορες άλλες ανησυχίες έχουν διατυπωθεί γενικά για το περιβάλλον και τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο του τουρισμού (π.χ. εν γένει η διαχείριση αποβλήτων, η ρύπανση υδάτων από πλαστικά απορρίμματα και οι εκπομπές κρουαζιερόπλοιων), οι οποίες μπορεί επίσης να επηρεάσουν την επιλογή προορισμών από τους καταναλωτές.
- Ένα παράδειγμα της επίδρασης του περιβάλλοντος στις ταξιδιωτικές επιλογές και τη συμπεριφορά των καταναλωτών είναι το «Flygskam» ή η «ντροπή πτήσης», ένα κίνημα που κερδίζει έδαφος καθώς εντείνεται η ευαισθητοποίηση για την

κλιματική αλλαγή. Αυτή η σουηδική λέξη έχει εισχωρήσει στο λεξιλόγιο άλλων χωρών και, σύμφωνα με μια πρόσφατη έρευνα της UBS²⁷, θα μπορούσε να πυροδοτήσει μια αλλαγή στις συνήθειες για αεροπορικά ταξίδια στα πιο πλούσια μέρη του κόσμου, ιδίως στις ΗΠΑ και την Ευρώπη. Χάρη σε ευρέως προβαλλόμενες εκστρατείες, όπως το παράδειγμα που έθεσε η Σουηδή μαθήτρια Greta Thunberg, η κλιματική αλλαγή έχει ανέλθει σε υψηλότερη θέση στην πολιτική ατζέντα. Μετά την έρευνα σε περισσότερα από 6.000 άτομα στις ΗΠΑ, τη Γερμανία, τη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο, η UBS διαπίστωσε ότι το 21% είχε μειώσει τον αριθμό των πτήσεων που πραγματοποίησαν το περασμένο έτος.

- Οι παράγοντες αυτοί αναδεικνύουν την ανάγκη και την ευκαιρία να εδραιώσει η Ρόδος μια ισχυρή ανταγωνιστική θέση, τουλάχιστον εντός της Ελλάδας, μέσω των κατάλληλων δράσεων, σε πρώτο στάδιο για να κατανοήσει και να υπολογίσει τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο και, στη συνέχεια, για να σχεδιάσει και να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα δράσης προκειμένου να καταστεί υπόδειγμα υπεύθυνου τουρισμού και προορισμού με μηδενικές εκπομπές άνθρακα. Αυτό το γεγονός έχει επιπτώσεις σε πολλές πτυχές των κρατικών δράσεων και κανονισμών, καθώς και στην υιοθέτηση ορθών πρακτικών από τις επιχειρήσεις.

Νομικές παράμετροι

- Τον Δεκέμβριο 2018, η ελληνική Βουλή ψήφισε ένα νέο νομοσχέδιο (4582/2018) που θέτει τα κριτήρια για την ανάπτυξη θεματικών μορφών τουρισμού (π.χ. πολιτιστικός, θρησκευτικός, αγροτουρισμός, τουρισμός υγείας και ευεξίας, γαστρονομικός και οινικός, αθλητικός, αστικός, εκπαιδευτικός. Είναι ζήτημα που χρειάζεται περαιτέρω εξέταση αν ειδικές εγκαταστάσεις στη Ρόδο έχουν ενσωματωθεί στα συστήματα διαπίστευσης για τον οινικό τουρισμό²⁸ και τον αγροτουρισμό²⁹ και αν το πιο πρόσφατο νομοσχέδιο θα ενθαρρύνει παρόμοιες κινήσεις από επιπλέον επιχειρήσεις (π.χ. διαπίστευση για επιχειρήσεις που ειδικεύονται στον αθλητικό τουρισμό).
- Οι ισχύοντες νόμοι στην Ελλάδα περιορίζουν τις επιλογές σε σχέση με τη σύσταση βασικών συμπράξεων δημόσιου-ιδιωτικού τομέα για την ανάπτυξη, τη διαχείριση και την προώθηση και προβολή του τουρισμού, στο πνεύμα που προτείνεται στην παρούσα έκθεση. Ενώ μπορούν να βρεθούν κάποιοι μηχανισμοί σε σχέση με αυτό το πρόβλημα, όπως συνέβη στην Αθήνα, πρέπει να δίνεται σταθερά προσοχή στη διευκόλυνση των επιλογών πιο άμεσων συμπράξεων.

²⁷ BBC (2019) ['Flight shame' could halve growth in air traffic](#) (2 Οκτωβρίου)

²⁸ Νόμος: 4276/2014 & Διυπουργικές αποφάσεις: 1746/2015 & 13143/2018.

²⁹ Διυπουργικές αποφάσεις: 543/34450/2017 & 15258/2018.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3Α

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ

Παράρτημα 3Α: Περίγραμμα σχεδίου δράσης (βασική έκδοση)

Απόσπασμα από το Σχέδιο Δράσης της Ρόδου

Αυτή η βασική έκδοση αποτυπώνει περιληπτικές πληροφορίες σε σχέση με το προτεινόμενο σχέδιο δράσης, προτού τύχουν εξειδίκευσης το μοντέλο διακυβέρνησης και οι χρηματοδοτικοί πόροι. Από τα αριστερά προς τα δεξιά υπάρχουν οι ακόλουθες κατηγορίες πληροφοριών: Τομέας δράσης (γενικά), Δράσεις (συγκεκριμένα), Προτεινόμενος επικεφαλής φορέας για την υλοποίηση της δράσης, δείκτες επιδόσεων ανά δράση.

Μόλις τύχουν εξειδίκευσης το μοντέλο διακυβέρνησης και οι χρηματοδοτικοί πόροι, απαιτείται να αναπτυχθεί ένα πιο αναλυτικό περίγραμμα που θα περιλαμβάνει επιπλέον: Στόχους, Προτεινόμενος επικεφαλής φορέας και φορείς υποστήριξης για την υλοποίηση της δράσης, πιο εξειδικευμένους δείκτες επιδόσεων, και διάγνωση αναγκών σε επίπεδο πόρων – βλ. Παράρτημα 3Β.

Ιδανικά, θα ήταν εφικτή η εκπόνηση του εκτεταμένου σχεδίου δράσης (βλ. Παράρτημα 3Β) από την αρχή, στον βαθμό που θα υπήρχε εδραιωμένη σαφήνεια για τα συστηνόμενα μοντέλα διακυβέρνησης και τους χρηματοδοτικούς πόρους. Παρόλα αυτά, εάν αυτό το επίπεδο σαφήνειας δεν έχει εδραιωθεί εγκαίρως, η βασική έκδοση του περιγράμματος είναι σε θέση να αποτυπώσει μια ολοκληρωμένη πρόταση για την ανάληψη δράσεων, οι οποίες θα πρέπει να συμφωνηθούν προτού προκύψει μεγαλύτερη σαφήνεια σε σχέση με τα εργαλεία διακυβέρνησης και τους χρηματοδοτικούς πόρους.

Στρατηγική προτεραιότητα 1: Ρόδος για όλες τις εποχές

Δημιουργία και προώθηση ιδιαίτερων εμπειριών καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με στόχο την προσέλκυση νέων αγορών τον χειμώνα καθώς και την κύρια τουριστική περίοδο, διευρύνοντας τα οφέλη του τουρισμού.



Τομέας δράσης	Δράσεις	Προτεινόμενος Επικεφαλής	Μέτρηση επιδόσεων
Νέες εμπειρίες και εκδηλώσεις	- Διεύρυνση δραστηριοτήτων: - Ενεργή ψυχαγωγία: πεζοπορία (Διαδρομή Ε4/Μονοπάτι Ιπποτών), ποδηλασία, ορεινή ποδηλασία, αναρρίχηση σε βράχο, γκολφ, ιστιοπλοΐα, κανό/καγιάκ, ορεινό τρέξιμο, λεμβοδρομία - Δείτε τη Στρατηγική Προτεραιότητα 5 παρακάτω. - Πολιτιστικά: αφηγήσεις, μουσική και χορός, αρχαιολογικές εμπειρίες, παραδοσιακά πανηγύρια με τοπικά προϊόντα/κουλούρα - Δείτε τη Στρατηγική Προτεραιότητα 6 παρακάτω. - Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκδηλώσεων για όλο τον χρόνο, σχεδιασμένου για κατοίκους και αγορές-στόχο. Περιλαμβάνονται φαγητό και κρασί, πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες το φθινόπωρο και την άνοιξη, εκδηλώσεις για την Πρωτοχρονιά κ.λπ. - Χειμερινοί γάμοι - Ο τουρισμός του γκολφ προηγείται των νέων επενδύσεων στην Αφάντου. - Ανάπτυξη προγράμματος για άτομα επί της υποδοχής με στόχο το καλωσόρισμα και την υποστήριξη των επισκεπτών.	Περιφέρεια (μέσω της πρωτοβουλίας για τον Βιωματικό Τουρισμό)	Αγορά πακέτων Δείκτες χρήσης Αξιολόγηση ικανοποίησης στοχευόμενων αγορών, από ηλεκτρονικές έρευνες Συνέδρια και συνεδριάσεις που προσελκύονται στη Ρόδο – αριθμοί αντιπροσώπων και εκτιμήσεις δαπανών
Κίνητρα για επισκέπτες και επιχειρήσεις	- Ανάπτυξη και παρουσίαση προγράμματος κινήτρων για δυνητικούς επισκέπτες και για τουριστικές επιχειρήσεις όπως: - Εκπτώσεις το διάστημα εκτός τουριστικής περιόδου (δυναμική τιμολόγηση) - Ειδικές προσφορές - Ενοικίαση αυτοκινήτου μέσω ειδικών προσφορών – δωρεάν στάθμευση - Μειωμένα εισιτήρια για τους χρήστες των δημόσιων μέσων μεταφοράς - Μειωμένα εισιτήρια για αρχαιολογικούς χώρους και μουσεία - Συνδυασμένες εκπτώσεις επισκεπτών για πολλά αξιοθέατα εντός νέων εκδρομών/διαδρομών	ΟΔΠ	Πωλήσεις εισιτηρίων για τη διευρυμένη περίοδο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3Β

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΜΑ
ΣΧΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ**
ΕΚΤΕΤΑΜΕΝΗ ΕΚΔΟΣΗ

Παράρτημα 3B: Περίγραμμα σχεδίου δράσης (εκτεταμένη έκδοση)

Απόσπασμα από το Σχέδιο Δράσης της Σαντορίνης (στα Αγγλικά)

Ενα παράδειγμα από το συγκεκριμένο σχέδιο δράσης αποτυπώνει τις κατηγορίες πληροφοριών που μια εκτεταμένη έκδοση ενδείκνυται να εμπεριέχει, όταν πια ο Επικεφαλής Φορέας για την υλοποίηση του ΣΔΠ έχει εδραιωθεί. Συγκεκριμένα, οι ενδεδειγμένες κατηγορίες πληροφοριών είναι οι εξής:

- Προτεινόμενες δράσεις ανά τομέα δράσης.
- Εξυπνοι – SMART (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, συναφείς, χρονικά καθορισμένοι) – στόχοι, κατάλληλοι για να καθοδηγήσουν την επιτυχή υλοποίηση κάθε δράσης.
- Ευθύνη κατανεμημένη σε πρόσωπα ή οργανισμούς για να ηγηθούν ή να υποστηρίξουν την υλοποίηση κάθε δράσης.
- Μέτρα καταγραφής επιδόσεων και δείκτες επιδόσεων που αντανακλούν τους συμφωνηθέντες στόχους
- Πόροι για την υλοποίηση των δράσεων – οικονομικοί και σε επίπεδο στελεχών.

DMP Action Plan for Santorini

Strategic Priority 1: Making Santorini Sustainable for the Decades to Come

Action Area	Actions	Targets	Responsibility		Key Performance Indicators	Resource/ Budget (Euros) est.
			Lead	Support		
Independent, scientific assessment of the carrying capacity of Santorini and of <u>Oia</u> and <u>Fira</u>	- Commission scientific assessment of the island's carrying capacities in critical areas, from acknowledged expert. - Create local register of capacity of tourism suppliers – operators' licenses for all types of accommodation establishments, food operators, rented cars/motorbikes, etc. - Develop a short registration information document to demonstrate to industry operators the benefits associated with official registration under the terms of the DMP.	1 study, with clear recommendations by June 2020. - Comprehensive register created by Oct 2020. - Clear and persuasive document created by June 2020.	To be completed by LIB/DMO, in consultation with local stakeholders, once makeup of LIB and level of resources have been determined	To be completed by LIB/DMO, in consultation with local stakeholders, once makeup of LIB and level of resources have been determined	1 study delivered in time with practical recommendations. - Register created in time, with all relevant businesses included. - Information document created, with helpful and persuasive content, in time.	To be completed by LIB/DMO, in consultation with local stakeholders, once makeup of LIB and level of resources have been determined
Action to ensure that tourism volumes relate to carrying capacity	Limit number of cruise ships per day at peak times (e.g. 3-5, dep. on vessel capacity). Stagger cruise ship arrivals throughout the day at peak times. Set a cap on the number of cruise passenger disembarkations per day at <u>Fira</u> (e.g. 5,000-8,000) and <u>Athinios</u>. - Develop a schedule of embarkation and disembarkation times.	- Agree limit per day in time for 2021 season and enforce it. - Agree staggered schedule in time for 2021 season and enforce it. - Agree cap in time for 2021 season and enforce it. - Agree embarkation/			- Limit per day in place and enforced. - Staggered schedule in place and enforced. - Cap in place and enforced. - Embarkation/ disembarkation	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Παράρτημα 4: Σχέδιο Προώθησης και Προβολής

Το παράδειγμα από την σελίδα 1 του σχεδίου προώθησης και προβολής για την Σαντορίνη καταδεικνύει (από τα αριστερά προς τα δεξιά) πως οι δράσεις προώθησης δομούνται και τυχαίνουν ιεράρχησης με βάση τους στόχους που εξυπηρετούν, τις αγορές στόχο ανά χώρα προέλευσης με βάση εξειδικευμένα μηνύματα για προϊόντα και υπηρεσίες, και τους δείκτες καταγραφής επιδόσεων για την παρακολούθηση της καταγεγραμμένης προόδου και την εκτίμηση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την εφαρμογή των δράσεων.

Priority	Objective	Segment	Main Products/ Experiences	Country	Marketing Action	Key Performance Indicators	Resource/Bud get (Euros) est.
Priority 1: "Invest and Grow" (Years 1-5 ongoing)		"Foodies"	- Gastronomy - Wine	<u>Primary</u> - Italy - UK - USA <u>Secondary</u> - France - Germany - Switzerland - Austria - Netherlands	- Achieve optimum and appropriate coverage of Santorini in GNT0 marketing communications. - Ensure GNT0 marketing (website, campaigns, brochures et al) reflect Santorini brand values & narratives. 3 social media campaigns (1 p.a. p. country - Italy, UK, USA). 8 visits by food press/ bloggers/ influencers p.a. - Product representation in appropriately targeted and cost-effective niche domestic or international trade fairs. (e.g. https://www.fibega.org/, https://www.tourismexpo.ru/, https://www.anuga.com/) - Engage PR agency to develop campaign to target key publications, influencers, bloggers etc., particularly for major events.	- Optimal, appropriate and brand-compliant coverage of Santorini in GNT0 marketing - Level of engagement, click-through to tourism operators, bookings 8 positive articles by press/bloggers - Number of trade fairs attended; valuable contacts made. - Inclusion of Santorini in tour operators' programs, business resulting from fairs. - Trade-readiness, development and ongoing trade engagement. - Improvement in the positioning, awareness, engagement conversion of Santorini in primary and secondary markets.	- N/A (human resource only) - Euros 15,000 - Dep on number of fairs attended. - Included in PR agency costs per market above.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΓΙΑ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥΣ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Παράρτημα 5: Δεδομένα για προορισμούς – καλές πρακτικές

Challenge: Visitor Management

Dubrovnik: Cruise Movements

In order to “preserve and protect” its cultural heritage, the city and Cruise Lines International Association (CLIA) have signed a Memorandum of Understanding (MOU) to establish best practices for long-term destination management. The city's mayor has introduced tighter controls, whereby only 2 cruise ships will be allowed to dock in the mornings, with a third permitted after midday. In 2020, a limit will be imposed of 4,000 cruise visitors per day allowed ashore. In two years' time a €2 tax will be applied to each passenger.

Amsterdam: Public Space Monitoring System

Amsterdam has developed an 'overcrowding in the public space' monitoring system, currently operating in two critical points of the city: the Red Light District and the main shopping street, Kalverstraat. The system uses Wi-Fi sensors and smart counting cameras, providing data on the amount and density of the visitor flow, which is used to create operational scenarios to manage crowds. The system is currently in a pilot phase. If successful, it will be rolled out across the rest of the city.

In addition, Amsterdam Airport is using the Veovo BlipTrack Guest Predictability system, based on a hybrid camera/Wi-Fi technology which helps the airport to mitigate overcrowding. Measuring the passenger flows provides a real-time picture of the movement and behaviours of the passengers through the airport and helps the airport to improve contingency planning³⁰.

³⁰ 'Introducing Veovo, the Predictive Collaboration Platform for brilliant airport operations', Vevo (2018), available at <https://blipsystems.com/introducing-veovo-the-predictive-collaboration-platform-for-brilliant-airport-operations/>.

Challenge: Short-Term Rentals Management

Short-term property rental has experienced a dramatic boom in recent years, with the leading player, Airbnb, offering 7 million listings in 100,000 cities worldwide. Many cities around the world have introduced limits to, and in some cases licensing of, short term rental properties. This has been driven by various concerns, particularly the fact that visitor demand, and the prices that visitors are prepared to pay, are resulting in substantial proportions of housing stock in the attractive areas being transferred to rental. Thus residents move out and visitors move in, impacting on community cohesion and reducing access to affordable residential housing. Some restrictions recently imposed on short-term rentals are outlined below.

Palma de Mallorca, Spain

Following a rise in rental prices by 40 percent between 2013-2018, with non-regulated tourist rentals up around 50 percent to close to 20,000, almost all short-term rentals were banned on the island in 2018. Short-term rental listings in apartment buildings are no longer legal. An exception is the rental of detached homes, as long as they are not on protected land, within a region around the airport, or buildings not designated for residential use.

New York, USA

Renting out an entire apartment for a stay of less than 30 days is illegal. Even advertising such a rental is illegal, with fines up to \$7,500. Hosts can also only list one home, their own home, at any one time.

Amsterdam, Netherlands

30 nights limit p.a. and a maximum of four adults at a time. To keep track, hosts have to register and report when travellers stay with them through the municipal government.

Reykjavik, Iceland

Ce. 30% of Iceland's guest accommodation is comprised of short-term rentals. Anyone may rent their residence for up to 90 days without having to register it as a place of business.

San Francisco, USA

Short-term rentals are limited to 90 days p.a. where the host is not present. Only permanent residents of San Francisco are allowed to be short-term hosts. Permanent residency requires a person to reside in their accommodation for at least 275 nights per year. Violators who rent out their apartments beyond the 90 days are subject to a daily fine of \$484 for first offenders and up to \$968 for repeat offenders. They are also required to collect the 14% San Francisco "Transient Occupancy Tax" from renters and pay it to the city.

Challenge: Linking Tourism and Local Produce

Istria: Gourmet Tourism Product Development

Istria County Tourist Board (www.istra.hr/en) (ICTB) is the official DMO for the Istria County in Croatia, tasked with supporting, maintaining, improving and promoting the destination's existing tourist assets and building and promoting a strong and recognisable brand for Istria. Gourmet Tourism Product Development is a product development initiative started in 1995 with the establishment of the first Wine Road of Istria (in the NW regions), which today has an estimated 150,000 visitors a year. ICTB leads the entire project in cooperation with winemakers (decides on the inclusion of new candidates in accordance with defined criteria, takes care of their education, categorisation, quality control, marketing and promotion through hosting media houses, appearing at thematic fairs, targeted presentations, organising specialised wine events, etc.). Since the creation of the Road, seven new wineries were created with 117 listed winemakers. Following the example of Wine Roads, Olive Oil Roads were created in 2002. Today, Istria has a total of eight roads, 137 listed olive growers and about 60,000 visitors a year. Within this product, ICTB successfully organises the Istria Gourmet Festival with the aim of educating main stakeholders of the development of Istrian gastronomy (restaurants, taverns, producers of autochthonous products, etc.).

Source: OECD

Challenge: Extending the Season

Dubrovnik: Off-Season Festival Development

In an effort to extend the tourism season, Dubrovnik Tourist Board (www.tzdubrovnik.hr/) (DTB) has focused on working with airlines, creating new content, and targeted marketing. This has included new content created for the off-peak season:

- In collaboration with the Dubrovnik Symphony Orchestra, the DTB designed six festivals that have become a traditional part of the annual calendar of events.
- The DTB also designed and created the Good Food Festival several years ago with the main goal of creating content for the season extension. Targeted at the very end of the summer flight schedule, it has opened up opportunities for new flights and accommodation.

Airline and airport cooperation:

The out-of-season projects require suitable content to assist in extending the season, but the tourist board is also engaged in negotiations with the airlines, initially with the national air carrier as part of strategic projects in cooperation with the Croatian National Tourist Board (HTZ), and after that also made contracts for direct marketing campaigns with British Airways, Turkish Airlines and Iberia, primarily to increase the visibility of Dubrovnik during the winter flight schedule, but also to ensure better occupancy of accommodation. For example, the DTB has partnered with the airport to cooperate with Vueling regarding marketing campaigns for flights from Barcelona and Rome over the winter months.

Source: OECD

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΠΗΓΕΣ

Παράρτημα 6: Χρήσιμες πηγές

Development

- Destinations International (2018) [Destination Organization Performance Reporting](#).
- European Cities Marketing (2018) [European Cities Marketing launches a Toolbox for Managing Tourism Growth in Europe](#)
- European Cities Marketing (2018) [What's next for DMOs?](#).
- European Parliament Think Thank (2018) [Research for TRAN Committee - Overtourism: impact and possible policy responses](#).
- ΙΝΣΕΤΕ & Περιφέρεια Νότιου Αιγαίου (2015) [Marketing Plan Τουριστικού Προϊόντος: Οδικός Χάρτης Περιφέρειας Νότιου Αιγαίου 2015-2020](#). (στα Ελληνικά).
- McKinsey (2017) Coping with Success-Managing Overcrowding in Tourism Destinations.
- Πάντειο Πανεπιστήμιο & Ινστιτούτο Περιφερειακής Ανάπτυξης (2012) [Συνοπτική παρουσίαση του στρατηγικού σχεδίου της Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου](#).
- Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης (ΕΥΔ) Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου (2017) [Εξειδίκευση Εφαρμογής του ΕΠ Νοτίου Αιγαίου 2014-2020](#). (in Greek).
- UNWTO (2018) '[Overtourism'? – Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions, Executive Summary](#).
- UNWTO (2019) '[Overtourism'? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Volume 2: Case Studies | Executive Summary](#).

Market Trends

- INSETE (2017) [Ελληνικός Τουρισμός – Εξελίξεις & Προοπτικές, Τεύχος 3, Σύνοψη](#).
- INSETE (2018) [Ανάλυση εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα ανά Περιφέρεια και ανά αγορά, 2017ance of Travel Services by Region in 2017](#).
- INSETE (2019a) [Η Μέση κατά Κεφαλήν Δαπάνη των εισερχόμενων τουριστών στην Ελλάδα, 2005 – 2018, εξέλιξη και σύγκριση με Ισπανία](#).
- INSETE (2019b) Αξιολόγηση του brand "Ελλάδα" και σύγκριση με τον ανταγωνισμό στη Ν. Ευρώπη βάσει της εμπειρίας των τουριστών.
- INSETE (2019c) [Οι προοπτικές του εισερχόμενου τουρισμού στην Ελλάδα το 2019](#).
- International Monetary Fund (2019) [World Economic Outlook](#).
- Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών & Προβλέψεων και Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδας (2019) Επιδόσεις της Ξενοδοχίας το 2018.
- UNWTO (2019b) International Tourism Highlights 2018.

Στατιστικά και λοιπά τουριστικά δεδομένα

- Bank of Greece (e.g. receipts by purpose of travel; receipts by country of origin; number of inbound travellers in Greece by country of origin; non-residents' overnight stays in Greece by country of origin)
- National Institute for Employment and Human Resources (e.g. annual statistics)
- Hellenic Statistics Service (e.g. ferry traffic; visits to cultural sites; hotel arrivals, nights and occupancies per region/municipality) /
- Hellenic Chamber of Hotels (e.g. hotel supply in units, rooms and beds; studies by the Research Institute for Tourism)
- INSETE (e.g. domestic and international air arrivals at selected airports per month, Review Pro GRI Scores, numerous studies)
- FRAPORT (e.g. international arrivals per market / month)
- Hellenic Ports Association (e.g. cruise tourism traffic)

- Online information (e.g. listings, reviews, ratings) from review platforms (e.g. Trip Advisor) and online travel agents (e.g. Viator, Expedia, Get Your Guide)

Νομοθεσία

- Regional planning (Ministerial Decision 25290.2003 on the 'Approval of the Regional Framework for Spatial Planning and Sustainable Development of the Region of South Aegean')
- Θεματικές μορφές τουρισμού (π.χ. Νόμος 4582/2018 και Υπουργικές Αποφάσεις: 1746/2015 & 13143/2018)
- Ρυθμίσεις για τις βραχυχρόνιες μισθώσεις (κυρίως βάσει του νόμου 4446/2016 και μια σειρά μετέπειτα τροποποιήσεων)
- Πλαίσιο για τις ΣΔΙΤ (π.χ. Νόμος 3389/2005 όπως τροποποιήθηκε από τον Νόμο 3463/2006)
- Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης (π.χ. Νόμος 3852/2010; Νόμος 4555/2018).

περισσότερα στοιχεία για τον σχεδιασμό διαχείρισης
προορισμού στην ιστοσελίδα

destinationmanagementplan.gr